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

Sociedade Portuguesa de Inovação

SUMÁRIO EXECUTIVO

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

O Concelho da Lousã, localizado na NUT III Pinhal Interior Norte, é um dos quatro municípios da DUECEIRA – Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça. Com uma localização estratégica favorável, devido à proximidade a Coimbra e aos eixos de mobilidade nacional, a Lousã tem vindo a registar um progressivo crescimento populacional, verificado em todas as classes etárias. Acompanhando o crescimento populacional, assinala-se o aumento do nível de ensino da população e o aumento dos postos de trabalho no sector terciário e secundário. Esta dinâmica positiva contraria o panorama demográfico sub-regional e confere à Lousã uma estrutura socioeconómica forte e competitiva.

Consciente deste cenário sociodemográfico favorável, a Lousã tem vindo a posicionar-se para os novos desafios, apostando em investimentos estruturantes (Hotel Meliá, Pousada da Juventude, metro de superfície) e em áreas essenciais para o desenvolvimento futuro, como são a educação e a qualidade de vida.

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

O objectivo geral da elaboração do PD-ICE do Município da Lousã consiste, através de um processo partilhado, mobilizador e inspirado nas melhores práticas disponíveis (nacionais e internacionais), na identificação e envolvimento dos agentes locais na concepção de apostas

estratégicas, indicadores de sucesso e carteiras de projectos estruturantes a desenvolver ao nível do território em análise, nas áreas da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

Ao objectivo geral correspondem objectivos específicos, os quais, em termos sintéticos, passam por:

- Analisar e diagnosticar o Município nos domínios da Inovação, da Competitividade e do Empreendedorismo;
- Avaliar o potencial de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo do Município;
- Definir uma estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo para o Município;
- Estabelecer indicadores de sucesso, para medir a evolução do Município nos domínios da Inovação, da Competitividade e do Empreendedorismo;
- Estabelecer acções/projectos para o Município, nos domínios da Inovação, da Competitividade e do Empreendedorismo;
- Propor linhas de orientação e recomendações relativas ao acompanhamento e avaliação da implementação do Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo para o Município da Lousã.

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

FASE 1 – Diagnóstico

FASE 2 – Definição de Posicionamento / Indicadores de Sucesso

FASE 3 – Definição de Objectivos / Acções

FASE 4 – Apresentação e Validação do PD-ICE

A metodologia definida implicou um trabalho minucioso de recolha de dados, através da realização de workshops, entrevistas, mergulho no território, reuniões de trabalho, estudos

de caso do Concelho, pesquisa bibliográfica e estatística e análise de boas práticas a nível nacional e internacional. Para além destas actividades, a participação noutros eventos organizados no Município mostrou-se essencial para um conhecimento aprofundado da realidade local, sendo exemplo disso mesmo o Fórum de Turismo de Montanha e de Natureza.

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

Tabela I. Indicadores de execução do projecto.

INDICADORES DE PROJECTO	Nº Total	Tipo de Evento
Eventos	6	• Workshop 1 • Workshop 2 • Entrevistas • Estudos de Caso • Mergulho no Território • Fórum de Turismo de Montanha e de Natureza
Agentes Locais	> 40	• Workshop 1 • Workshop 2 • Entrevistas • Estudos de Caso • Mergulho no Território
Fontes de Informação Consultadas	> 50	-
Sites Consultados	> 100	-

No âmbito deste PD-ICE, foram também analisadas boas práticas internacionais em estratégias e projectos locais e regionais de diversos territórios. Estas estratégias e projectos foram seleccionados de acordo com critérios especificamente relacionados, entre outros, com a estrutura económica e sociodemográfica, as características territoriais e económicas e os níveis de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, para que a sua análise permitisse a identificação de contributos relevantes para o PD-ICE do Município da Lousã. Assim sendo, foram seleccionadas, entre outras, estratégias de desenvolvimento da Comuna de Morzine (França), da região de Kardinska (Grécia) e projectos em Salzburg (Áustria), na Bélgica e nas Canárias (Espanha).

Tendo por base o conhecimento da realidade local e dos contextos nacional e internacional, foi realizada uma análise SWOT, identificando pontos fortes, áreas de melhoria,

oportunidades e ameaças. Desta análise resulta a consciência de que o Concelho da Lousã deverá diferenciar-se pela sustentabilidade, pela continuidade no trilho da excelência ambiental, cultural, social e económica. Este desígnio implica um compromisso global dos vários agentes de desenvolvimento em torno da **sustentabilidade**.

A aposta na sustentabilidade, como base de uma cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo transversal e inclusiva, alcançada através do trabalho concertado entre instituições de ensino e I&D, tecido empresarial, administração pública e sociedade civil, com uma aposta clara nas TIC enquanto ferramenta de difusão do conhecimento, afigura-se-nos como elemento fulcral.

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

"Lousã: no trilho de uma comunidade sustentável"

Esta Visão assume a Serra como elemento essencial do desenvolvimento concelhio e como mote para afirmar a sustentabilidade num sentido que se pretende abrangente. A Lousã deverá então desenvolver-se tendo como alicerce o conceito de comunidade sustentável:

> *"Sustainable communities meet the diverse needs of existing and future residents, their children and other users, contribute to a high quality of life and provide opportunity and choice. They achieve this in ways that make effective use of natural resources, enhance the environment, promote social cohesion and inclusion and strengthen economic prosperity."*
>
> The Egan Review: Skills for sustainable communities, 2004

A Visão estratégica para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo do Concelho da Lousã deve ser escorada nas seguintes três linhas de orientação estratégica:

- **Linha 1. Potenciar a Lousã como centro do Turismo de Montanha,** assumindo como fundamental a construção de uma estratégia integrada para o turismo de montanha, onde se assumem três elementos âncora: a Serra, as Aldeias de Xisto e a Vila da Lousã. Nestes identificam-se transversalmente o desporto, os trilhos, o património, o alojamento, o comércio e serviços, a

gastronomia, o artesanato, a floresta, os eventos, a fauna e a flora como recursos a organizar de forma integrada.

- **Linha 2. Transformar a Lousã numa plataforma de excelência para a preservação e investigação do sector florestal,** considerando dois grandes domínios de intervenção: a sensibilização e educação ambiental e a investigação e desenvolvimento ligados à produção e à prevenção e ao combate de riscos florestais.

- **Linha 3. Afirmar a Lousã como um município criativo, centrado "no papel e no livro",** reiterando a força identitária da indústria transformadora do papel e impressão que constitui o elemento chave de uma cadeia de valor ligada ao livro e à cultura e que se assume como factor diferenciador do Concelho da Lousã.

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

Figura I. Modelo unificador da estratégia.

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

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

Tabela II. Carteira de Projectos Mobilizadores.

Número do Projecto	Designação do Projecto	ID	Domínio
P1	Programa Educativo para a Promoção de uma Cultura de Valores Estratégicos	PECVE	Pessoas
P2	Promoção da integração de quadros qualificados no tecido empresarial	Upgrade	Pessoas
P3	Comunidade Participativa	CP	Pessoas
P4	Promoção da cidadania criativa	IDEIAS	Pessoas
P5	Programa Integrado de Desporto	Outdoor	Sectores Estratégicos
P6	Estratégia de Turismo Integrado	ETI	Sectores Estratégicos
P7	Núcleo de Competências da Floresta	NCF	Sectores Estratégicos
P8	Núcleo de Competências do Papel e do Livro	NCPL	Sectores Estratégicos
P9	Evento Anual	Tela Verde	Sectores Estratégicos
P10	Bienal Internacional de Jovens Criativos	BIS	Resultados integrados
P11	Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	GAICE	Infra-estruturas
P12	Requalificação das Zonas Industriais	RequalZI	Infra-estruturas
P13	Criação de espaço multifuncional	Casa do Livro	Infra-estruturas
P14	Portal de apoio à dinamização da Base Económica Local	BEL	Infra-estruturas
P15	Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	BICE	Resultados integrados

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

outros recursos. As iniciativas propostas não deixam de considerar igualmente a necessidade de criação de novas infra-estruturas, geradoras de um ambiente facilitador do desenvolvimento local.

No domínio das pessoas são propostos quatro projectos, que dão um enfoque especial à educação dos mais novos para uma cultura de valores estratégicos, à formação e qualificação da população e à captação de recursos humanos qualificados. Os Projectos Comunidade Participativa e IDEIAS são dois veículos de participação de toda a comunidade na construção do futuro e melhoria do Município.

No domínio dos sectores estratégicos são sugeridos seis projectos, que fomentam a cooperação e as redes de transferência do conhecimento, com enfoque nas áreas que devem ser prioritárias na consolidação de ICE no Concelho – turismo, floresta e cluster do papel. O desenvolvimento dos projectos OUTDOOR (Programa Integrado de Desporto) e ETI (Estratégia de Turismo Integrado)garantem a aposta no turismo e no desporto de montanha, o NCF (**Núcleo de Competências da Floresta)** assume-se como o pilar de um novo ciclo de I&D no sector florestal e o NCPL(**Núcleo de Competências do Papel e do Livro)** assegura a aposta na I&D ligada ao cluster do papel.

A criação de eventos temáticos, que enfatizem e dêem a conhecer as singularidades do Concelho, sejam os elementos naturais ou as apostas de desenvolvimento, é outro dos desafios ao nível dos sectores estratégicos. Neste sentido, são propostos dois eventos, a Tela Verde que anualmente desafiará novos artistas a vestir a Serra, e a BIS – Bienal Internacional de Jovens Criativos que se pretende assumir como palco de diversas expressões de criatividade, com especial enfoque na literatura. Estes dois eventos pretendem ser os novos cartões de visita do Município, oferecendo periodicamente todo um programa original, criativo e atractivo, colocando a Lousã na agenda cultural e nas rotas turísticas de referência.

Um dos projectos mobilizadores no domínio das infra-estruturas consiste na criação de um Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (GAICE), que se propõe que venha a ser igualmente o órgão gestor do PD-ICE. Esta unidade deverá constituir um agente motivador e facilitador das iniciativas em Inovação, Competitividade e Empreendedorismo que se pretende implementar no Município, tais como a criação e restruturação de empresas e a integração das actividades ligadas aos produtos endógenos

numa lógica de economia formal, procurando maximizar o seu valor acrescentado. A requalificação dos espaços de localização empresarial e a sua gestão integrada, a criação de um espaço multifuncional, a "Casa do Livro" e ainda a construção de um portal de apoio ao desenvolvimento da base económica local são outros dos projectos a desenvolver no domínio infra-estrutural.

Tabela III. Bateria de indicadores de sucesso para monitorização de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo na Lousã.

	INDICADOR
1	Nível de instrução da população
2	Abandono escolar (no ensino básico e na passagem para o secundário)
3	Médias de classificação em Exames nacionais do Ensino Básico
4	Médias de classificação em Exames nacionais do Ensino Secundário
5	Número de iniciativas relacionadas com educação, sensibilização e formação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo
6	Número de sociedades comerciais criadas em sectores estratégicos
7	Número de novos postos de trabalho criados nos sectores estratégicos
8	Número de parcerias com outras empresas, universidades / centros de investigação / outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN)
9	Número de iniciativas culturais desenvolvidas no Concelho
10	Número de iniciativas desportivas desenvolvidas no Concelho
11	Número de empresas com site na internet
12	Número de serviços culturais e sociais acessíveis à comunidade (materiais e imateriais)
13	Número de reabilitações nas Aldeias de Xisto
14	Índice de satisfação dos munícipes
15	Índice de satisfação dos colaboradores
16	População residente
17	Número de desempregados
18	Indicador do poder de compra
19	Índice de satisfação dos turistas
20	Índice de desenvolvimento social
21	Número de turistas e estadia média no Concelho

O Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (Projecto P15) é também um projecto transversal, que visa a criação, gestão e actualização de uma bateria de indicadores (ver Tabela III), e sua análise periódica, como forma de monitorização e avaliação do sucesso alcançado na implementação da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo na Lousã.

Como corolário do trabalho executado, é definida a estrutura de gestão e acompanhamento do PD-ICE da Lousã, visando com isso ajudar a alcançar o posicionamento e os objectivos estratégicos identificados, através de uma eficaz implementação e monitorização.

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

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

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

Coimbra, Dezembro de 2006

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todas pessoas e entidades que generosamente se disponibilizaram para a discussão de temas relevantes para o Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo para o Município da Lousã, contribuindo com a sua visão para uma análise multifacetada da realidade e facilitando significativamente a reflexão apresentada no presente documento.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO II

1. OBJECTIVOS DO PROJECTO 5

2. METODOLOGIA DE TRABALHO DO PROJECTO 6

2.1 Metodologia 6

2.2 Indicadores de execução do projecto 8

3. ENQUADRAMENTO 9

3.1 Enquadramento Supramunicipal 9
3.1.1 Contexto Administrativo – Dinâmicas Institucionais 9
3.1.2 Contexto Territorial 11
3.1.3 Enquadramento Municipal 17
3.1.4 Indicadores demográficos 18
3.1.5 Educação e Recursos Humanos 21
3.1.6 Dinâmica Económica 22
3.1.7 Ambiente Urbano e Qualidade de Vida 30
3.1.8 Dinâmica Municipal 32

4. INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DA LOUSÃ 35

4.1 Abordagem local | Métodos de recolha de informação 35

4.2 Análise SWOT 40
4.2.1 Contributos dos workshops de diagnóstico 40
4.2.2 Pontos fortes 43
4.2.3 Áreas de Melhoria 44
4.2.4 Oportunidades 45
4.2.5 Ameaças 46

4.3 Estudo de Caso 48

5. ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO 69

5.1 Introdução 69

5.2 Visão 72

5.3 Linhas de Orientação Estratégica 75
5.3.1 Potenciar a Lousã como centro do Turismo de Montanha 77
5.3.2 Transformar a Lousã numa plataforma de excelência para a preservação e investigação no sector florestal 79
5.3.3 Afirmar a Lousã como um município criativo, centrado "no papel e no livro" 81

5.3.4 Síntese 83

6. MONITORIZAÇÃO DO PD-ICE 84

7. CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA - PROJECTOS MOBILIZADORES 87

7.1 Carteira de projectos mobilizadores 87

7.2 Avaliação de prioridades – contributos da Apresentação Pública 120
7.2.1 Valoração de Indicadores 120
7.2.2 Alcance estratégico dos Projectos 122
7.2.3 Cronograma Integrado 127

7.3 Boas Práticas | Fontes de Inspiração 129
7.3.1 Estratégias locais e regionais 130
7.3.2 Projectos 135
7.3.3 Entidades "produtoras de conhecimento" 136

8. ESTRUTURA DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PD-ICE 139

8.1 Condicionantes a ter em consideração para a implementação do PD-ICE 141
8.1.1 Debilidades / Constrangimentos 141
8.1.2 Factores Diferenciadores 142

8.2 Estrutura de Acompanhamento e Gestão 144

9. EQUIPA SPI 147

10. BIBLIOGRAFIA 153

10.1 Relatórios e Artigos 153

10.2 Internet 155

10.3 Outra bibliografia consultada 156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objectivos do PD-ICE. 5
Figura 2: Localização da Lousã ao nível de NUT II (Região Centro) e NUT III (Pinhal Interior Norte). 9
Figura 3: Plano Rodoviário Nacional 2000, Distrito de Coimbra. 12
Figura 4: Soluções alternativas do estudo prévio do IC3. 13
Figura 5: Área de implementação do Metro Mondego. 14
Figura 6: Rede de infra-estruturas tecnológicas no Sistema Nacional de Inovação. 16
Figura 7: Divisão administrativa do Concelho da Lousã. 17
Figura 8: Hipsometria e ocupação urbana. 18
Figura 9: Estimativas populacionais do Concelho da Lousã. 20
Figura 10: População residente por nível de ensino em 1991 e 2001. 21
Figura 11: Algumas unidades empresariais de referência no Concelho da Lousã. 28
Figura 12: Espaços urbanos na Vila da Lousã. 30
Figura 13. Mascote da oficina de Segurança – a Preventinha. 32
Figura 14. "A acessibilidade para quem dela precisa e para todos". 33
Figura 15: Aldeias de Xisto. 33
Figura 16: Síntese da Análise SWOT do Concelho da Lousã. 47
Figura 17: Interacção de domínios para a definição e implementação de uma estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. 69
Figura 18: Relação entre concentração de sectores de actividade (cluster) e intensidade de investigação. 70
Figura 19: Níveis de Definição da Estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. 71
Figura 20: The Egan Wheel. 74
Figura 21: Elementos âncora e recursos locais para o planeamento integrado do turismo. 78
Figura 22: Domínios para a excelência na investigação e preservação do sector florestal. 80
Figura 23: Rota do Papel do município da Lousã. 81
Figura 24: Domínios de competência existentes e a desenvolver. 82
Figura 25: Modelo unificador da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. 83
Figura 26: Enquadramento dos indicadores de sucesso no modelo unificador da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. 86
Figura 27: Projectos Mobilizadores. 87
Figura 28: O papel dos projectos mobilizadores no modelo unificador da estratégia ICE. 88
Figura 29: Apresentação Pública do PD-ICE. 120
Figura 30: Pontuações por indicador de sucesso. 122
Figura 31: Pontuações por projecto mobilizador. 124
Figura 32: A Serra da Lousã na Lousã. 143
Figura 33. Lugares da Rota do Papel. 144
Figura 34. Estrutura de Gestão e Acompanhamento do PD-ICE. 145

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Cronograma de realização do projecto. 7
Tabela 2: Indicadores de execução do Projecto. 8
Tabela 3: Interacções geográficas a potenciar. 11
Tabela 4: População residente no Concelho da Lousã, nas suas freguesias, e na NUT III Pinhal Interior Norte entre 1981 e 2001 19
Tabela 5: População estrangeira no Concelho da Lousã. 19
Tabela 6: População residente por grupos etários em 1991 e 2001. 20
Tabela 7: Indicador do poder de Compra per Capita e Factor de Dinamismo por Concelho. 23
Tabela 8: População empregada por sector de actividade no Concelho e NUT III (em 1991 e 2001) 24
Tabela 9: Taxas de desemprego e de Actividade em 1991 e 2001. 24
Tabela 10: Desemprego registado no Concelho da Lousã segundo o género, tempo de inscrição e situação face à procura de emprego. 25
Tabela 11: Empresas e Sociedades com sede no Concelho segundo CAE-*Rev. 2* 26
Tabela 12: Pessoal ao serviço das sociedades com sede no Concelho segundo CAE. 27
Tabela 13: Volume de vendas nas sociedades com sede no Concelho (milhares de Euros). 27
Tabela 14: Volume de vendas nas sociedades da indústria transformadora com sede no Concelho 27
Tabela 15: Índice Nacional de Desenvolvimento Social (IDS). 31
Tabela 16: Entidades e individualidades entrevistadas. 35
Tabela 17: Participantes nos workshops. 36
Tabela 18: Locais visitados durante o "mergulho no território". 37
Tabela 19: Resumo dos pontos fortes e áreas de melhoria do Concelho listados nos workshops. 40
Tabela 20: Principais acções a desenvolver no Concelho da Lousã. 42
Tabela 21: Bateria de Indicadores de sucesso para monitorização do PD-ICE. 84
Tabela 22: Matriz de impactos dos indicadores de sucesso sobre as linhas de orientação estratégica. 86
Tabela 23: Tipologia de projectos, de acordo com a respectiva escala geográfica de implementação. 88
Tabela 24: Classificação dos projectos de acordo com a sua estimativa orçamental. 89
Tabela 25: Quantificação da importância relativa dos indicadores de sucesso. 121
Tabela 26: Quantificação do alcance estratégico dos projectos mobilizadores. 123
Tabela 27: Matriz de impacto de projectos mobilizadores sobre as linhas de orientação estratégica 125
Tabela 28: Matriz de impacto dos projectos mobilizadores sobre os indicadores de sucesso. 125
Tabela 29: Pontuação dos projectos de acordo com impactos nos indicadores (média ponderada de acordo com a importância relativa dos indicadores). 126
Tabela 30: Categorias de prioridades dos projectos mobilizadores. 127
Tabela 31: Cronograma integrado de implementação da carteira de projectos mobilizadores. 128
Tabela 32: Identificação de forças vivas locais, parceiros Nacionais e Internacionais relevantes para a implementação do PD-ICE. 139

1. OBJECTIVOS DO PROJECTO

O objectivo geral da elaboração de um Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (PD-ICE) consiste, através de um processo partilhado, mobilizador e inspirado nas melhores práticas disponíveis (nacionais e internacionais), na identificação e envolvimento dos agentes locais na concepção de apostas estratégicas, indicadores de sucesso e carteiras de projectos estruturantes a desenvolver ao nível do território em análise nas áreas da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (Figura 1).

Figura 1: Objectivos do PD-ICE.

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

O trabalho é focalizado na realidade específica do Município da Lousã, suportado por uma análise das oportunidades de fomentar a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo no território e procurando o seu enquadramento no rumo definido pelas prioridades do próximo período de programação financeira (2007-2013).

2. METODOLOGIA DE TRABALHO DO PROJECTO

2.1 Metodologia

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

FASE 1 – Diagnóstico

FASE 2 – Definição de Posicionamento / Indicadores de Sucesso

FASE 3 – Definição de Objectivos / Acções

FASE 4 – Apresentação e Validação do PD-ICE

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

A metodologia definida envolveu a interacção da equipa da SPI nas diferentes fases com a Câmara Municipal da Lousã e com interlocutores locais das mais variadas áreas de actividade social ou económica, o que permitiu definir um programa compatível com as realidades e necessidades locais, e potenciador dos recursos endógenos (ver Tabela 1).

Tabela 1: Cronograma de realização do projecto.

Mês	Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro				Janeiro		
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
FASE 1																			
Tarefa 1.1. Recolha de informação relevante																			
Tarefa 1.2. Identificação de forças vivas																			
Tarefa 1.3. Workshops (60)																			
Workshop 1							20												
Workshop 2								26											
Tarefa 1.4.																			
Entrevistas (10)							24												
Estudos de caso (4)								26							19				
Mergulho no território (1)						17													
Tarefa 1.5. Sistematização da informação recolhida e produzida																			
FASE 2																			
Tarefa 2.1. Análise SWOT																			
Tarefa 2.2. Identificação e análise de boas práticas																			
Tarefa 2.3. Definição de Visão, Missão e Linhas de Orientação Estratégica																			
Tarefa 2.4. Definição de indicadores de sucesso																			
Tarefa 2.5. Relatório Intermédio																			
Elaboração de draft de relatório intermédio																			
Análise de draft de relatório intermédio																			
Elaboração de relatório Intermédio																			
Tarefa 2.6. Apresentação e discussão do Relatório Intermédio – **Reunião**														12			4		
FASE 3																			
Tarefa 3.1. Definição de Objectivos																			
Tarefa 3.2. Definição de um Plano de Acções																			
Tarefa 3.3. Identificação de oportunidades de cooperação																			
Tarefa 3.4. Definição de linhas de orientação relativas ao acompanhamento e avaliação da implementação do Plano de Acções																			
Tarefa 3.5. Sistematização da informação recolhida e produzida																			
FASE 4																			
Tarefa 4.1. Preparação da versão preliminar do PD-ICE																			
Tarefa 4.2. Entrega do relatório preliminar																	5		
Tarefa 4.3. Apresentação Pública do PD-ICE- **Reunião**																		12	
Tarefa 4.4. Entrega Relatório Final PD-ICE																			22

2.2 Indicadores de execução do projecto

O desenvolvimento do PD-ICE implicou um trabalho minucioso de recolha de dados, através da realização de workshops, de entrevistas, do mergulho no território, de reuniões de trabalho, da análise de estudos de caso do Concelho, do estudo de boas práticas a nível nacional e internacional, bem como de pesquisa bibliográfica e estatística (Tabela 2). Para além destas actividades, a participação noutros eventos organizados localmente mostrou-se essencial para um conhecimento aprofundado da realidade concelhia, de que são exemplos a participação no Fórum de Turismo de Montanha e de Natureza.

Tabela 2: Indicadores de execução do Projecto.

INDICADORES DE PROJECTO	Nº Total	Tipo de Evento
Eventos	6	• Workshop 1 • Workshop 2 • Entrevistas • Estudos de Caso • Mergulho no Território • Fórum de Turismo de Montanha e de Natureza
Agentes Locais	> 40	• Workshop 1 • Workshop 2 • Entrevistas • Estudos de Caso • Mergulho no Território
Fontes de Informação Consultadas	> 50	-
Sites Consultados	> 100	-

A participação dos agentes locais é um indicador importante mas difícil de calcular com exactidão, pois, apesar de ser possível apurar números exactos para a participação nas entrevistas (10 interlocutores) e nos workshops (16 agentes locais no workshop do dia de 20 de Outubro e 11 agentes locais no workshop do dia 26 de Outubro), há que equacionar todos os contactos tidos com diferentes interlocutores durante o mergulho do território e nas várias visitas ao Concelho. Podemos no entanto estimar a intervenção no projecto de perto de 50 forças vivas locais.

Estima-se que, para a concretização do PD-ICE da Lousã, foram consultados mais de cem *sites* de diversos domínios e mais de 50 fontes de informação, entre as quais livros, notícias, boletins estatísticos, etc.

3. ENQUADRAMENTO

3.1 Enquadramento Supramunicipal

Neste ponto pretendem-se analisar as dinâmicas existentes entre a área de estudo e o exterior, ou seja, os factores exógenos que directa ou indirectamente condicionam o desenvolvimento do Concelho da Lousã.

3.1.1 Contexto Administrativo – Dinâmicas Institucionais

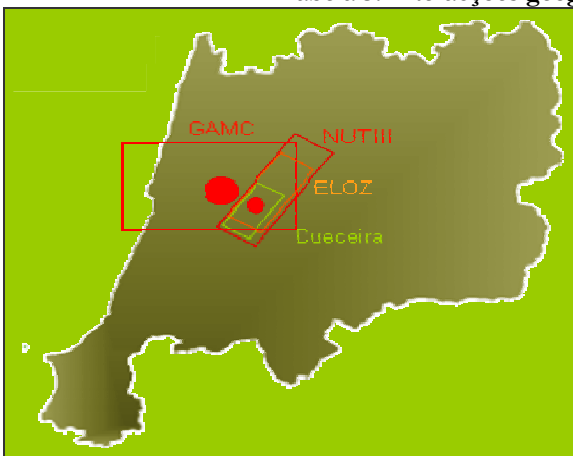
Em termos administrativos e estatísticos, o Concelho da Lousã situa-se na Região Centro (NUT II), e na sub-região do Pinhal Interior Norte (NUT III), fazendo fronteira com a sub-região do Baixo Mondego (ver Figura 2).

Figura 2: Localização da Lousã ao nível de NUT II (Região Centro) e NUT III (Pinhal Interior Norte).

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

- A **Associação de Municípios do Pinhal Interior Norte – AMPIN** – esta associação, que congrega todos os municípios da NUT III com o mesmo nome, surge do interesse que os 14 municípios demonstraram em se unir para, mais facilmente, articularem investimentos municipais de interesse intermunicipal, através, nomeadamente, da contratualização da gestão de programas comunitários no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) para o período de programação financeira 2007/2013.
- A **Grande Área Metropolitana de Coimbra – GAMC** – representa um esforço de intermunicipalidade e incremento da representatividade sub-regional, do qual faz parte o município da Lousã.
- A **Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça – Dueceira** – que integra os Concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Penela e Vila Nova de Poiares e que, apesar da fragilidade identitária, poderá desempenhar um papel relevante no período 2007-2013, enquanto subespaço da NUT III Pinhal Interior Norte;
- **A Entre Lousã e Zêzere – ELOZ** – da qual fazem parte os Concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Pampilhosa da Serra, Pedrógão Grande e Vila Nova de Poiares, traduz um acordo de cooperação entre as associações Dueceira e Pinhais do Zêzere. A ELOZ surgiu em 1994 visando a organização conjunta de uma candidatura à Iniciativa Comunitária LEADER +, instrumento indispensável na promoção do potencial endógeno destes Concelhos.

Tabela 3: Interacções geográficas a potenciar.

	**INTERACÇÕES A POTENCIAR**
PINHAL INTERIOR NORTE	• Desenvolvimento económico • Acessibilidades • Turismo
COIMBRA	• Saúde • Conhecimento • Ensino Superior • Tecnologia
DUECEIRA – Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça	• Turismo de Natureza • Desenvolvimento Rural • Ensino e Formação Profissional • Floresta • Energias Alternativas
ELOZ – Entre Lousã e Zêzere	• Desenvolvimento Local e Regional • Turismo de Natureza • Artesanato

3.1.2 Contexto Territorial

Localização e Acessibilidade Nacional e Regional

A EN236 e a EN342 são os principais eixos de estruturação interna do Concelho e de ligação aos eixos de mobilidade supramunicipal, dos quais se destacam a EN17 e o IP1 (Figura 3).

A EN17, também denominada Estrada da Beira, é o eixo de ligação a Coimbra e ao IC6 (Coimbra – Covilhã). Os volumes de tráfego gerados pela excessiva dependência deste eixo rodoviário na ligação a Coimbra são incompatíveis com a capacidade de carga desta via, ou seja, em períodos de ponta (manhã e fim do dia), o tempo despendido no percurso Lousã-Coimbra-Lousã é muito superior ao que seria desejavelmente necessário para percorrer os 28 km que distanciam estes dois aglomerados populacionais.

Com a actual estrutura viária, a Lousã dista de Coimbra 27 km o que, em período normal (não de ponta), representa cerca de 30 minutos de viagem.

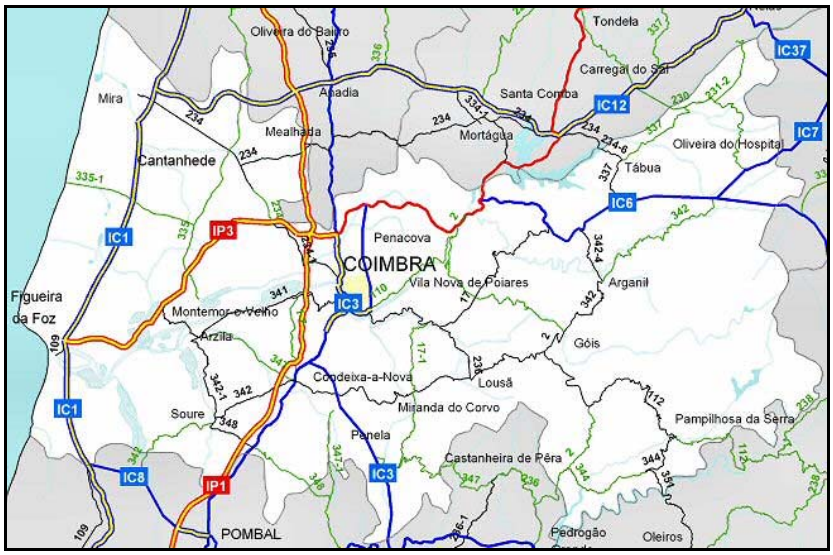


Figura 3: Plano Rodoviário Nacional 2000, Distrito de Coimbra.

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

Este cenário, de excessiva dependência da EN17 nos acessos a Coimbra e ao interior, deixará de existir depois da conclusão da variante à EN342 que ligará Condeixa, Miranda do Corvo, Lousã, Góis e Arganil, bem como da construção do IC3 de ligação entre Tomar e Coimbra. Estas obras constituirão um ponto de viragem nas acessibilidades ao nível da NUT III Pinhal Interior Norte e da Lousã a diferentes concelhos vizinhos.

Este último Itinerário Complementar (IC3) está na fase de elaboração do estudo prévio, com duas soluções alternativas de traçado, como se apresenta na figura seguinte.

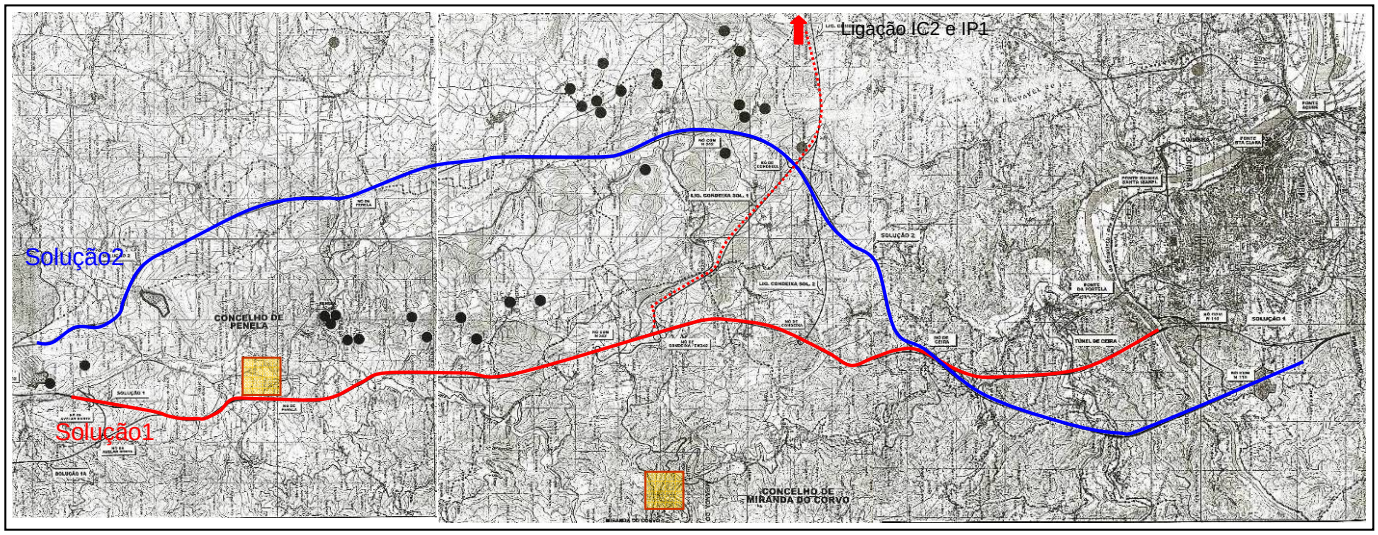


Figura 4: Soluções alternativas do estudo prévio do IC3.

Fonte: EP, CMMC

A proposta final de traçado do IC3 deverá ser definida até Março de 2007, pela Estradas de Portugal, E.P.E. (EP). Pela análise dos dois traçados alternativos (Figura 4) fica evidenciada a vantagem da solução 1 para o Município da Lousã e concelhos vizinhos. A solução 1 assegura um canal de mobilidade para os concelhos do interior do distrito de Coimbra, garantindo ligações rápidas à cidade de Coimbra e aos eixos viários de ligação Norte-Sul que servem a região a Poente, nomeadamente ao IC2 e ao IP1. A solução 2 não é vantajosa, nem à escala regional nem à escala nacional, uma vez que, pela sua proximidade ao canal do IC2, seria quase uma duplicação desta via. Face à existência da alternativa IC2 a Oeste, a solução 1 será a mais vantajosa para todos os municípios da DUECEIRA.

Para além da acessibilidade rodoviária, a acessibilidade ferroviária é um factor crucial para o desenvolvimento local e regional, com especial significado e história no caso da Lousã. A ligação ferroviária é efectuada pelo Ramal da Lousã, que liga Coimbra a Serpins. Para este ramal está em estudo o projecto de transformação da ligação ferroviária em Metro Ligeiro de Superfície (Figura 5). A concretização deste projecto fará diminuir significativamente o tempo de percurso e aumentar a qualidade e segurança do transporte ferroviário, que passará então a ser uma alternativa mais forte face ao automóvel, ainda que no período de

construção da linha vá implicar importantes restrições e modificações de hábitos em sentido inverso.

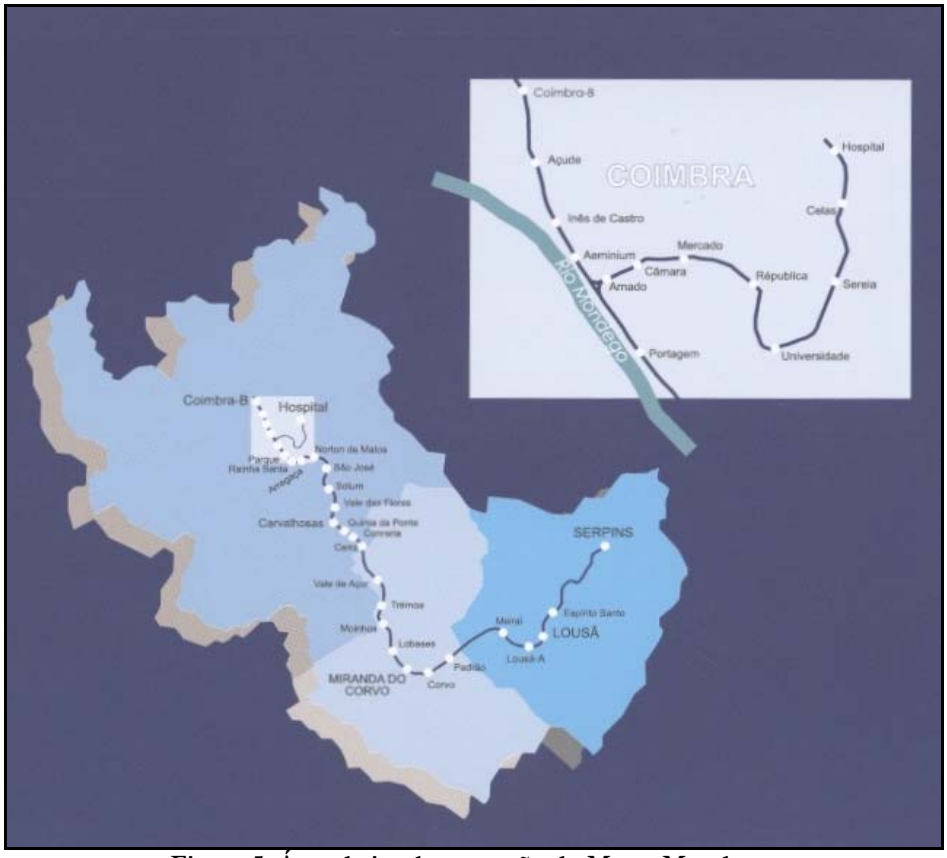


Figura 5: Área de implementação do Metro Mondego.

Fonte: www.metromondego.pt.

Rede Urbana Envolvente (Região/Subregião)[1]

A representatividade do tecido urbano regional é causa e consequência da sua capacidade empreendedora. A proximidade aos centros de decisão pode ser uma mais valia podendo, se utilizada convenientemente, ser um factor de dinamização do desenvolvimento.

A rede de cidades da Região Centro é policêntrica, destacando-se Coimbra, Aveiro, Viseu e Leiria como principais pólos de desenvolvimento. As sedes distritais são, por força da concentração administrativa e de serviços de que foram palco, as cidades de média dimensão

[1] Anexo A – Enquadramento Geográfico (População Residente em cidades, PNPOT http://www.territorioportugal.pt/).

que polarizam a ocupação urbana da região. **O Concelho da Lousã tem com a cidade de Coimbra o vínculo regional mais forte, sendo dependente desta para um vasto leque de serviços e actividades comerciais, para além de haver uma intensa deslocação entre residentes e trabalhadores em ambos os concelhos.**

Rede de Infra-estruturas e Serviços de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo

Independentemente da escala de análise, a competitividade está cada vez mais ligada aos factores imateriais. O "saber fazer" associado à denominada "economia do conhecimento" deve ser a força mobilizadora dos agentes económicos, e é neste contexto que a rede de infra-estruturas de suporte à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo assume um papel determinante.

A Lousã possui uma localização privilegiada no quadro das infra-estruturas tecnológicas, tendo na sua envolvente próxima várias unidades relevantes que integram o **Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN)**, como sejam: em Coimbra, o **Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV)**, a **Associação para a Inovação Tecnológica e Qualidade (AEMITEQ)**, a **Associação para a Investigação Biomédica e Inovação em Luz e Imagem (AIBILI)**, o **Instituto Pedro Nunes (IPN)**, a **Universidade de Coimbra (UC)**, o **Instituto Politécnico de Coimbra (IPC)**, o **Hospital da Universidade de Coimbra (HUC)** e o **Centro Hospitalar de Coimbra (CHC)**; em Miranda do Corvo, o **Centro de Biomassa para a Energia (CBE)** e em Cantanhede, o **Centro de Inovação em Biotecnologia (BIOCANT)** (ver Figura 6).

Para além das entidades do SCTN, é importante referir também a **Associação Pinus Verde** – entidade gestora da Rede de Aldeias de Xisto (http://www.aldeiasdoxisto.pt/index2.html), a **ATECO – Associação Portuguesa de Turismo Sustentável e Ecoturismo**, a **Região de Turismo do Centro** (http://www.turismo-centro.pt/), a **Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal (ARPT – Centro de Portugal)**, a **Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra**, o **Núcleo de Investigação Científica de Incêndios Florestais (NICIF)**, o **Centro de Operações e Técnicas Florestais (COTF)** da Direcção

Geral dos Recursos Florestais, o C**entro de Formação Especializado em Incêndios Florestais (CFEIF)** da Escola Nacional de Bombeiros e o **Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (Centro RVCC-Lousã)**.

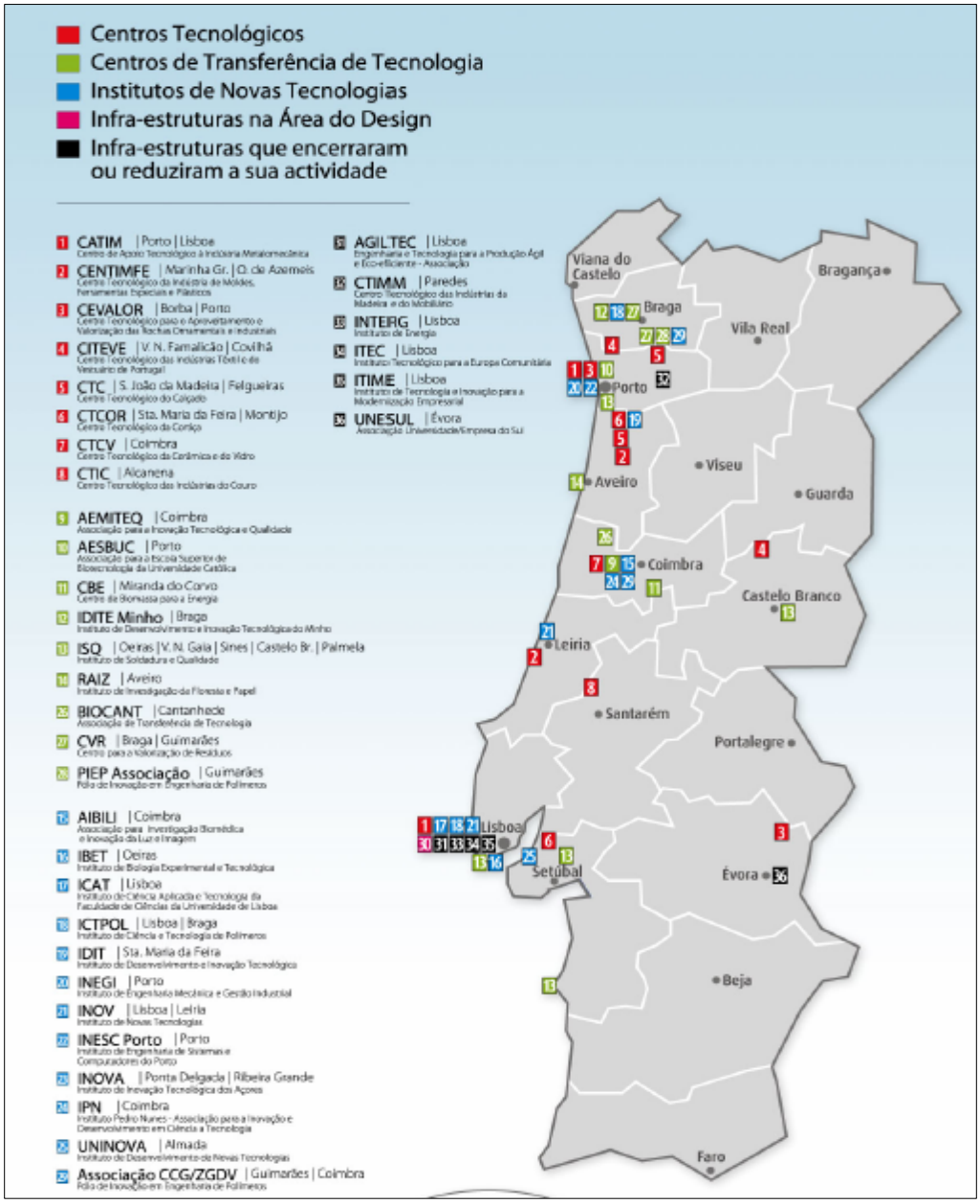


Figura 6: Rede de infra-estruturas tecnológicas no Sistema Nacional de Inovação.

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

3.1.3 Enquadramento Municipal

Divisões administrativas e Principais Características Físicas do Território

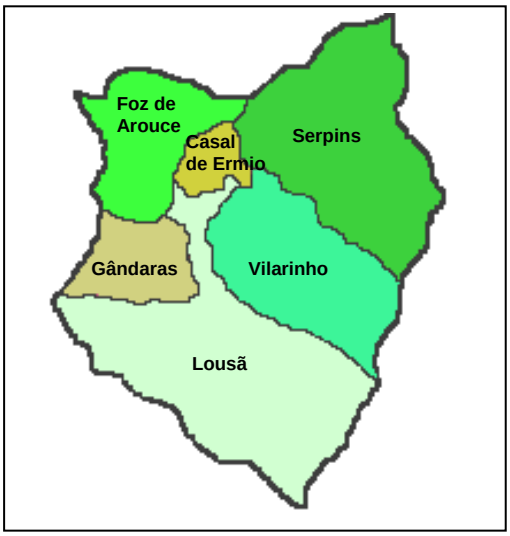


Figura 7: Divisão administrativa do Concelho da Lousã.

O Concelho da Lousã ocupa uma área de aproximadamente 138,4 km^2, distribuída por seis freguesias – Casal de Ermio, Foz de Arouce, Lousã, Serpins, Vilarinho e Gândaras, como se ilustra na Figura 7.

Não sendo um Concelho com uma área territorial significativa, é possível encontrar neste território um acentuado contraste paisagístico, marcado essencialmente pela Serra da Lousã.

A Serra da Lousã, que ocupa aproximadamente 1/3 da área concelhia, eleva-se até aos 1204 metros de altitude e constitui a extremidade sudoeste do mais importante bloco montanhoso do País, a Cordilheira Central. Os restantes 2/3 do território concelhio são caracteristicamente menos acidentados e fortemente marcados pelos leitos dos rios Arouce e Ceira.

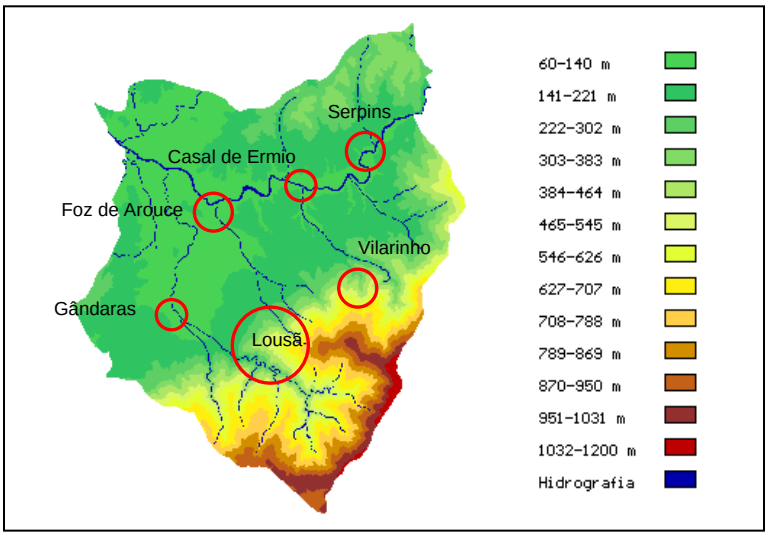


Figura 8: Hipsometria e ocupação urbana.

A rede de aglomerados urbanos é polarizada pela sede de Concelho, onde se encontra um sector terciário (comércio e serviços) dinâmico e diversificado.

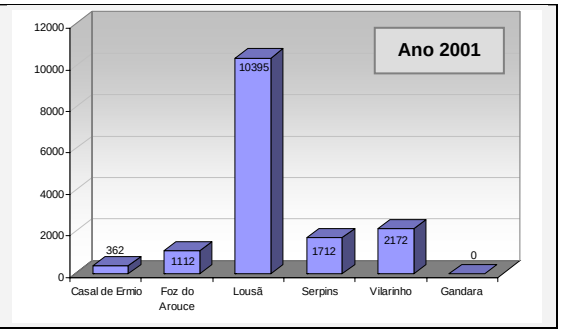
3.1.4 Indicadores demográficos

População Residente

A Lousã é um Concelho com uma **dinâmica demográfica positiva**, conforme revelam os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE). De acordo com os levantamentos censitários de 1981 a 2001 registou-se um acréscimo de 2 733 habitantes, sendo a população residente em 2001 de 15 753 indivíduos. Esta dinâmica positiva contraria a regressão demográfica sentida na NUT Pinhal Interior Norte, onde a Lousã se enquadra (Tabela 4).

Tabela 4: População residente no Concelho da Lousã, nas suas freguesias, e na NUT III Pinhal Interior Norte entre 1981 e 2001 [2].

Ano	População			Variação %	
	1981	1991	2001	1981-1991	1991-2001
Pinhal Interior Norte (NUT III)	152.056	139.413	138.535	**- 8,3**	**- 0,6**
Lousã	13.020	13.447	15.753	**3,2**	**17,1**



Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (1981, 1991 e 2001).

No que concerne à distribuição intra-concelhia da população, releva a importância da sede de Concelho, como principal ponto de concentração populacional, sendo a freguesia de Vilarinho a segunda mais populosa.

A população lousanense é caracterizada pela multiculturalidade, isto é, a qualidade de vida associada aos recursos naturais é um elemento de atracção de uma população internacional. Em 2001 residiam no Concelho mais de 900 cidadãos estrangeiros, o que corresponde a 6% da população total (Tabela 5).

Tabela 5: População estrangeira no Concelho da Lousã.

Naturalidade	População Residente		Variação da População	
	1991	2001	v.a.	%
Portuguesa	13278	14851	**1573**	**11,8**
Estrangeira	169	902	**733**	**433,7**

Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (1991 e 2001).

[2] A freguesia das Gândaras foi criada após o último recenseamento geral da população. Os dados actualmente afectos a esta freguesia integravam a freguesia da Lousã em 2001.

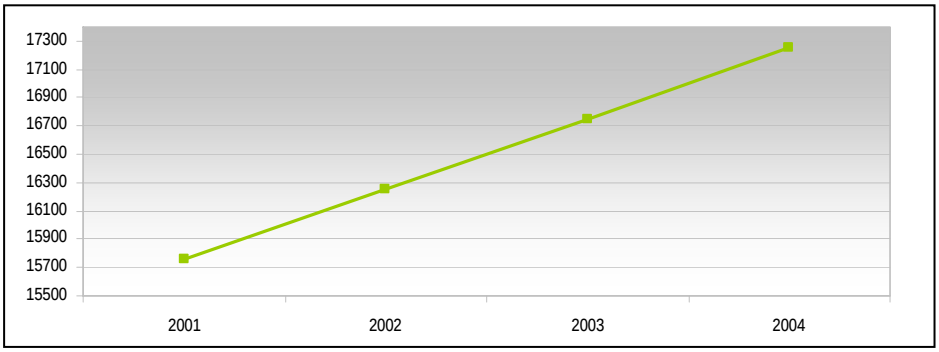


Figura 9: Estimativas populacionais do Concelho da Lousã.

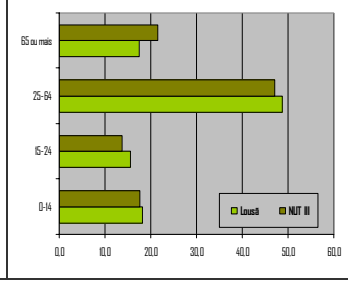
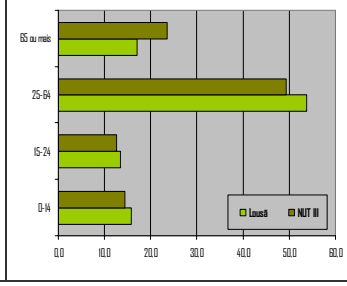
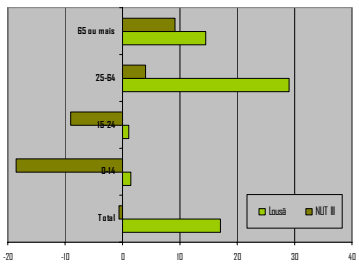
Fonte: INE, Anuários Estatísticos.

De acordo com as estimativas do Instituto Nacional de Estatística, a tendência registada no último decénio intercensitário tem vindo a manter-se, estimando-se que em 2004 a população lousanense tenha ultrapassado os 17 200 habitantes (Figura 9).

Estrutura Etária

A análise da estrutura etária da população revela um predomínio da população activa (aproximadamente 70% da população encontra-se em idade activa), acompanhado pelo acréscimo populacional em todos os escalões etários, principalmente na faixa etária dos 25 aos 64 anos, como se pode ver na Tabela 6.

Tabela 6: População residente por grupos etários em 1991 e 2001.

	1991				2001				Variação entre 1991 e 2001 (%)				
	0-14	15-24	25-64	65 ou mais	0-14	15-24	25-64	65 ou mais	Total	0-14	15-24	25-64	65 ou mais
NUT III	24.596	19.152	65.698	29.967	20.053	17.435	68.352	32.695	-0,6	-18,5	-9,0	4,0	9,1
Lousã	2.443	2.096	6.562	2.346	2.480	2.120	8.466	2.687	17,1	1,5	1,1	29,0	14,5
													

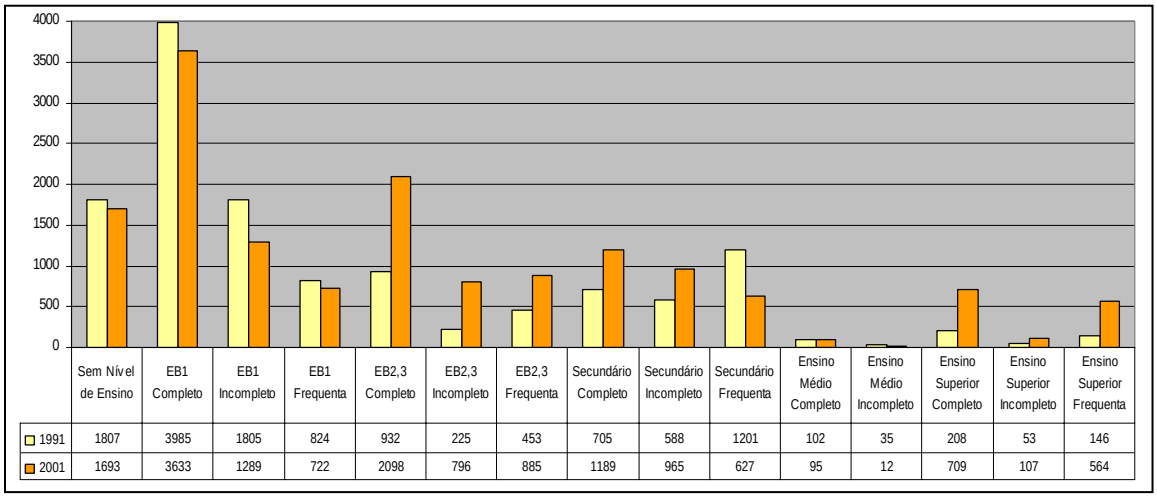
Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (1991 e 2001).

3.1.5 Educação e Recursos Humanos

Grau de Instrução da População

Entre 1991 e 2001 registou-se uma diminuição de três pontos percentuais na taxa de analfabetismo, de 10,1% para 7,1%.

A distribuição da população, por nível de ensino (Figura 10), mostra a **predominância do nível de instrução primário, seguido pelo grupo da população com instrução básica de 2º e 3º ciclo**. O principal ponto de inflexão que importa registar é o aumento da população a frequentar o ensino superior ou com este já concluído.



	Sem Nível de Ensino	EB1 Completo	EB1 Incompleto	EB1 Frequenta	EB2,3 Completo	EB2,3 Incompleto	EB2,3 Frequenta	Secundário Completo	Secundário Incompleto	Secundário Frequenta	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Superior Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Frequenta
1991	1807	3985	1805	824	932	225	453	705	588	1201	102	35	208	53	146
2001	1693	3633	1289	722	2098	796	885	1189	965	627	95	12	709	107	564

Figura 10: População residente por nível de ensino em 1991 e 2001.

Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (1991 e 2001).

A análise do nível de instrução da população activa empregada revela que cerca de **59% da população empregada tem apenas o ensino básico** (maioritariamente o 1º ciclo) e apenas 13% dos activos empregados possuem um grau de ensino superior. Deste último grupo, destacam-se as áreas da formação de Professores e Ciências da Educação, Letras e Ciências Religiosas, Saúde e a área das Ciências Sociais e do Comportamento. A formação referente às Engenharias e técnicas afins e ao Comércio e Administração ainda não é expressiva e as áreas de formação ligadas à agricultura ou à floresta, que seria de interesse municipal potenciar, não são ainda visíveis como opções de formação significativas.

Oferta e Procura da Rede de Ensino e Formação[3]

A rede escolar existente no Concelho da Lousã abrange desde o ensino pré-escolar até ao nível secundário, havendo para o nível secundário também oferta técnico-profissional (Escola Profissional da Lousã). Existem nove estabelecimentos de ensino pré-escolar da rede pública e quatro estabelecimentos privados. No 1º ciclo existem doze estabelecimentos, distribuídos pelas seis freguesias. O 2º ciclo é leccionado na EB 2,3 da Lousã e o 3º ciclo é leccionado na EB 2,3 da Lousã e na Escola Secundária da Lousã (ESL), ambas localizadas na sede de Concelho[4].

A oferta de formação após a conclusão do ensino obrigatório é também assegurada pela Escola Profissional da Lousã (EPL), onde são leccionados os cursos de Animador Sócio Cultural/Desporto e de Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos.

3.1.6 Dinâmica Económica

Dados Gerais

A dificuldade de, à escala concelhia, encontrar medidas quantificadas sobre o rendimento ou o consumo das famílias no sistema estatístico português levou-nos a adoptar o "Estudo sobre o poder de compra concelhio"[5] do INE como documento de referência para a análise das dinâmicas económicas do Concelho da Lousã.

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

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

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

Tabela 7: Indicador do poder de Compra per Capita e Factor de Dinamismo por Concelho.

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

Fonte: Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2004, INE.

De acordo com este estudo, o indicador do poder de compra (IpC) do Concelho da Lousã tem um valor inferior à média nacional, sendo no entanto o Concelho com o valor mais favorável no conjunto de municípios que integram a DUECEIRA. No que diz respeito ao factor dinamismo relativo, o seu valor demonstra que o Concelho não é gerador de movimentos sazonais de índole turística em quantidade suficiente para se fazer reflectir numa alteração da dinâmica comercial (Tabela 7).

Sectores de Actividade

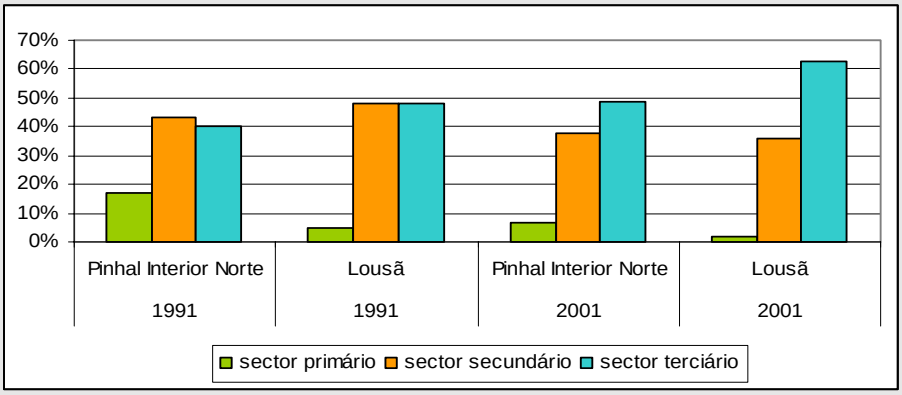
Acompanhando a tendência nacional, o Concelho da Lousã tem vindo a registar um **fenómeno de terciarização,** acompanhado por um ligeiro aumento dos activos empregues em actividades do sector secundário e por uma consequente redução no sector primário, como se pode ver na Tabela 8.

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

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

Tabela 8: População empregada por sector de actividade no Concelho e NUT III (em 1991 e 2001).

	Lousã				NUT III Pinhal Interior Norte			
	1991		2001		1991		2001	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
CAE 0	237	5	131	2	8 176	17	3 959	7
CAE 1-4	2 374	48	2 511	36	20 970	43	22 303	38
CAE 5-9	2 381	48	4 410	63	19 119	40	28 445	49
Total População Empregada	4 992		7 052		48 265		54 707	
Total População Activa	5 392		7 523		50 595		57 977	



Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (1991 e 2001).

Emprego

O desemprego é o sinal mais evidente da incapacidade de regeneração económica da sociedade. No Concelho da Lousã, a taxa de desemprego em 2001 rondava os 6,3%, valor ligeiramente superior ao registado na NUT III do Pinhal Interior Norte (5,6%), afectando predominantemente o sexo feminino (Tabela 9).

Tabela 9: Taxas de desemprego e de Actividade em 1991 e 2001.

	Taxa de Desemprego (%)						Taxa de Actividade (%)					
	1991			2001			Em 1991			Em 2001		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Pinhal Interior Norte	4,6	2,8	7,5	5,6	3,5	8,5	36,3	47,6	26,0	41,9	49,8	34,5
Lousã	7,4	4,2	12,5	6,3	3,6	9,5	40,1	51,0	30,0	47,8	54,2	41,7

Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (1991 e 2001).

Entre 1991 e 2001 a taxa de desemprego concelhia registou um decréscimo de um ponto percentual, acompanhado pelo aumento da taxa de actividade.

Dados mais recentes, do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), demonstram uma progressiva diminuição do número de desempregados nos últimos três anos (Tabela 10). Os 527 desempregados que em Setembro de 2006 se encontravam inscritos no centro de emprego, à procura de um novo emprego, tinham maioritariamente um tempo de inscrição inferior a um ano.

Tabela 10: Desemprego registado no Concelho da Lousã segundo o género, tempo de inscrição e situação face à procura de emprego.

	Género		Tempo de Inscrição		Situação face ao Emprego		
	H	M	< 1 Ano	1 Ano e Mais	1º Emprego	Novo Emprego	TOTAL
Setembro 2004	190	442	502	130	109	523	632
Setembro 2005	185	343	387	141	73	455	528
Setembro 2006	186	341	426	101	83	444	527

Fonte: IEFP (2006).

Dinâmica Empresarial

Tendo por base a informação do INE, organizada pelos Códigos de Actividades Económicas (CAE), verifica-se que entre 2000 e 2004 se registou um incremento das actividades terciárias, acompanhado pelo aumento das empresas ligadas ao sector da Construção Civil. Nestes dois sectores de actividade, comparando o número de sociedades e o número de empresas, pode concluir-se que estamos perante um tecido constituído fundamentalmente por iniciativas individuais de exercício da actividade económica, como se pode ver na Tabela 11.

Tabela 11: Empresas e Sociedades com sede no Concelho segundo CAE-*Rev. 2*[8].

Empresas												
ANO	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M a O	Total
2000	113	1	152	1	321	518	140	20	50	87	67	1.512
2001	112	1	160	1	336	525	145	23	49	99	71	1.522
2002	111	1	152	1	320	511	135	24	50	99	75	1.479
2003	111	1	148	1	334	522	144	27	51	92	81	1.512
2004	60	1	136	1	380	584	186	22	48	124	96	1.638
Sociedades												
ANO	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M a O	Total
2000	6	1	58	1	53	115	23	13	2	30	13	315
2001	7	1	67	1	66	124	26	18	2	42	17	371
2002	6	1	66	1	66	127	25	19	2	41	19	373
2003	8	1	65	1	78	139	33	22	4	43	25	419
2004	9	1	60	1	82	148	35	20	4	48	24	432

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro.

Para além desta informação, é importante conhecer a capacidade empregadora e o volume de vendas de cada uma das actividades ou sectores (Tabela 12 e 13), percebendo assim o seu peso real na economia local. De acordo com os dados dos anuários estatísticos regionais é a Indústria Transformadora que tem vindo progressivamente a afirmar-se como maior empregadora no Concelho da Lousã (em 2003 empregava 951 indivíduos), seguida pelo Comércio por Grosso e a Retalho. Esta última actividade (comércio) é no entanto a geradora dos maiores volumes de vendas do Concelho.

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

Tabela 12: Pessoal ao serviço das sociedades com sede no Concelho segundo CAE.

ANO	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M a O	Total
2000	7	-	883	-	347	500	57	35	-	71	36	1.952
2001	10	...	885	...	430	566	74	38	...	96	48	2.166
2002	9	...	869	...	474	602	77	53	7	90	74	2.268
2003	10	-	951	-	535	599	66	51	-	103	70	2.402

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro.

Tabela 13: Volume de vendas nas sociedades com sede no Concelho (milhares de Euros).

ANO	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M a O	Total
2000	245	-	35.786	-	24.720	78.346	1.573	1.554	-	3.223	708	146.754
2001	243	...	38.756	...	24.212	83.566	1.553	1.772	...	2.993	536	154.223
2002	448	...	41.957	...	26.577	87.611	1.963	2.431	221	2.799	661	165.322
2003	651	-	58.936	-	28.045	89.091	1.791	3.046	-	3.616	1.403	186.988

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro.

Tabela 14: Volume de vendas nas sociedades da indústria transformadora[9] com sede no Concelho (milhares de Euros).

ANO	DA	DB	DC	DD	DE	DF+DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	Total
2000	7.298	3.325	-	2.567	4.987	3.470	-	...	2.349	1.686	8.363	...	393	35.786
2001	9.107	3.307	-	2.459	5.189	3.614	-	...	2.575	2.110	8.545	...	303	38.756
2002	8.510	3.283	-	2.355	7.023	3.616	-	...	3.161	2.619	...	...	531	41.957
2003	9.547	3.567	-	2.036	24.502	3.291	-	...	2.752	2.715	...	...	...	58.936

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro.

Analisando apenas a indústria transformadora (ver Tabela 14), destaca-se a Indústria de Pasta, de Papel e Cartão e seus Artigos, Edição e Impressão, com um volume de negócios de cerca de 40% (24.502 mil Euros em 58.936 mil Euros) do total concelhio na Indústria Transformadora. Este dado vem reiterar a importância do cluster do papel no Concelho

[9] **Classificação das Actividades Económicas (CAE):**
DA - Indústrias Alimentares, das Bebidas e do Tabaco
DB - Indústria Têxtil
DC - Indústria do Couro e dos Produtos do Couro
DD - Indústrias da Madeira e da Cortiça e suas Obras
DE - Indústrias de Pasta, de Papel e Cartão e seus Artigos; Edição e Impressão
DF - Fabricação de Coque, Produtos Petrolíferos Refinados e Combustível Nuclear
DG - Fabricação de Produtos Químicos e de Fibras Sintéticas ou Artificiais
DH - Fabricação de Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas
DI - Fabricação de Outros Produtos Minerais Não Metálicos
DJ - Indústrias Metalúrgicas de Base e de Produtos Metálicos
DK - Fabricação de Máquinas e de Equipamentos, N. E.
DL - Fabricação de Equipamento Eléctrico e de Óptica
DM - Fabricação de Material de Transporte
DN - Indústrias Transformadoras, N. E.

(Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., Louzanpel – Transformação de Papel da Lousã, Lda., Trevipapel — Transformação e Corte de Papel, Lda., Tipografia Lousanense, Lda., etc.).

Cooperação e Inovação Empresarial

Com um tecido empresarial forte, no Concelho da Lousã encontram-se exemplos de sucesso no empreendedorismo e inovação empresarial. O reforço da cooperação pode dizer-se que será um próximo passo na consolidação deste tecido económico.

Causa e consequência de uma dinâmica empresarial evidente, mas também da proximidade a Coimbra, o Concelho tem registado sucessivos aumentos populacionais. As iniciativas empresarias sucedem-se a um ritmo assinalável e com a particularidade de diversificação da base económica. Iniciativas na área industrial, sector dos serviços, comércio e turismo são alguns dos exemplos recentes que se encontram na Lousã.

De acordo com a informação recolhida nas entrevistas com agentes económicos locais, a maioria das empresas fixa-se no Concelho pelos laços à terra, pois os seus proprietários nasceram na Lousã ou criaram laços familiares com o Concelho. Apesar de apontados alguns factores negativos nesta escolha, nomeadamente as más acessibilidades e custos associados à distância dos principais centros de decisão, também são referidos vários factores positivos, dos quais se destaca a fiabilidade e lealdade da mão-de-obra.

Exemplos como a EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., a Trevipack – Etiquetas e Filmes para Embalagens, Lda., a Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., a J. Carranca Redondo, Lda. (Licor Beirão) ou a Lousani Cosmética são fontes de inspiração, provando que, estando na Lousã, também é possível ser líder de mercado.

Figura 11: Algumas unidades empresariais de referência no Concelho da Lousã.

Infra-estruturas e Organizações de Apoio à Actividade Económica

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

No que se refere a infra-estruturas físicas, no Concelho da Lousã existem três zonas de acolhimento industrial. A **Zona Industrial do Alto do Padrão**, com cerca de 41 hectares, localizada próxima da sede de Concelho e com acessos ao nó da variante à EN342 que permite ligação ao IP1. Nesta zona industrial (ZI) estão localizadas empresas de diversos sectores económicos, como por exemplo armazenagem industrial de produtos, indústria têxtil, indústria alimentar ou indústrias ligadas ao sector florestal e aos produtos florestais.

A **Zona Industrial dos Matinhos** é a segunda zona industrial do Concelho, caracterizando-se pela sua menor dimensão (19 hectares). Esta ZI está localizada na entrada Norte da sede de Concelho e é marcada pela proximidade a áreas residenciais. As indústrias aqui sediadas são, na sua maioria, do sector têxtil.

Mais recentemente foi criada a **Zona Industrial de Casal de Ermio** que, pela maior proximidade à EN17, pode vir a ser uma alavanca para a localização empresarial no Concelho de novas empresas.

Apesar de existirem estas três **ZI**, mantém-se uma dispersão da actividade industrial por todo o Concelho. Algumas indústrias, como é o caso da Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., encontram-se obrigatoriamente localizadas fora das zonas industriais, uma vez que o acesso aos recursos hídricos é essencial ao seu funcionamento.

Na Câmara Municipal da Lousã (CML) existe um Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social, que pode desempenhar um papel crucial no apoio à cooperação e inovação do tecido empresarial.

3.1.7 Ambiente Urbano e Qualidade de Vida

Uma estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo equivale a uma aposta clara em emprego, produtividade e pessoas. Num território como a Lousã, em crescimento demográfico, assiste-se ao despertar de novas necessidades, assumindo-se como fundamental a oferta de um ambiente urbano de qualidade, capaz de sustentar a nova realidade demográfica, bem assim como de atrair novos habitantes e manter os que nele residem e trabalham.

Figura 12: Espaços urbanos na Vila da Lousã.

As políticas municipais até ao presente determinaram a consolidação de um território com um elevado nível de cobertura da rede de equipamentos de serviço e apoio à população[10].

A rede de equipamentos escolares é diversificada, tendo todas as escolas acesso à Internet. Os equipamentos culturais existentes revelam a preocupação concelhia com o fomento de actividades culturais, sendo disso exemplos a Biblioteca Municipal da Lousã, dotada de boas condições, a singularidade dos Ecomuseus existentes (Museu Municipal Dr. Álvaro Viana de Lemos e Museu Etnográfico Dr. Louzã Henriques) ou o Cine Teatro da Lousã.

[10] Carta de Equipamentos e Serviços de Apoio à População http://www.ine.pt/prodserv/quadros/quadro.asp.

A oferta de equipamentos de recreio e lazer é também variada e de qualidade – Piscinas Naturais da Senhora da Piedade, Praias Fluviais, Miradouros, Parques de Campismo ou Parques de Merendas. A este nível, é ainda de realçar a existência de um conjunto de equipamentos desportivos, que também contribuem para melhorar a qualidade de vida concelhia.

Na área da Saúde, o município é dotado de um Centro de Saúde localizado na sede de Concelho e de uma Extensão de Saúde localizada na freguesia de Serpins.

A oferta imobiliária é diversificada, sendo a sede de Concelho o palco da maior diversidade tipológica – multifamiliar e unifamiliar.

O **Índice Nacional de Desenvolvimento Social** (IDS) revela que o município lousanense se encontra numa posição social de destaque no conjunto de municípios da DUECEIRA, e a nível nacional. Entre 2000 e 2006, o Concelho da Lousã ascendeu da IDS3 para a Classe IDS4, e o valor alcançado em 2006 (0,956) é o mais elevado nos Concelhos da Dueceira, distanciando-se positivamente da média nacional (ver Tabela 15).

Tabela 15: Índice Nacional de Desenvolvimento Social[11] (IDS).

	2000		2006	
	IDS	CLASSE IDS	IDS	CLASSE IDS
Portugal	0,878	IDS 3	0,915	IDS 4
Lousã	**0,897**	**IDS 3**	**0,956**	**IDS 4**
Miranda do Corvo	0,863	IDS 3	0,920	IDS 4
Vila Nova de Poiares	0,859	IDS 3	0,916	IDS 4
Penela	0,855	IDS 2	0,911	IDS 4

Fonte: Direcção Geral das Autarquias Locais.

[11] O Índice de Desenvolvimento Social (IDS) (Portaria n.º 995/98 de 25 de Novembro) é constituído com base num índice composto pelos indicadores: Esperança de Vida à Nascença, Nível Educacional da População e Conforto e Saneamento Básico, a partir do qual se podem categorizar os diferentes concelhos do país em 4 classes, de acordo com os intervalos que se apresentam seguidamente: **IDS 1** (0,639-0,824); **IDS 2** (0,825-0,855); **IDS 3** (0,856-0,899); **IDS 4** (0,900-0,935).

3.1.8 Dinâmica Municipal

A Câmara Municipal da Lousã afirma-se como principal promotor do desenvolvimento concelhio. Apostando no capital humano, na educação e no turismo, o município tem vindo a promover iniciativas e a investir na qualidade de vida para preservar e atrair população e actividades económicas.

A educação é um vector fundamental na estratégia de desenvolvimento do Concelho. O Projecto Educativo Concelhio e a Carta Educativa (uma das primeiras homologadas na Região Centro) são dois documentos estruturantes da política educativa. Ainda na educação, e a par das melhorias físicas nos equipamentos, existem vários projectos de sensibilização: o projecto **"Rota do Papel"**, inserido no "**Programa Rotas Educativas**", sensibiliza os jovens para a história local da indústria do papel e das indústrias relacionadas com a sua produção; a "**Oficina de Segurança**" e a "**Sala de Trânsito**" alertam a comunidade escolar para os riscos existentes em diversos temas, como a prevenção de incêndios, a segurança em casa, na rua e em espaços públicos (Figura 13); e a "**Semana da Ciência e da Tecnologia"** que pretende apoiar e fomentar a aprendizagem das ciências.

Figura 13. Mascote da oficina de Segurança – a Preventinha.

A valorização do espaço urbano é também um sector de destaque na política municipal, sendo a requalificação urbana e a qualidade ambiental apostas estratégicas. Estão em curso, e em fase final, diversos projectos, dos quais se distingue a "**Requalificação do Centro Histórico da Lousã**", o "**Projecto de Urbanismo Comercial**", o "**Projecto de Qualificação da Praceta do Mercado**" e o "**Plano de Urbanização da Lousã**" como referência. Com um prémio de boas práticas atribuído pela Direcção-Geral das Autarquias

Locais, o "**Sistema de Monitorização de Abastecimento de Água**" garante a qualidade da água de abastecimento público .

O Concelho da Lousã tem promovido a inclusão social, distinguindo-se como um exemplo a nível nacional. A "**Provedoria das Pessoas com Deficiência da Lousã"** apoia a melhoria das condições de acessibilidade em habitações, espaços comerciais e industriais e em espaços públicos (Figura 14).

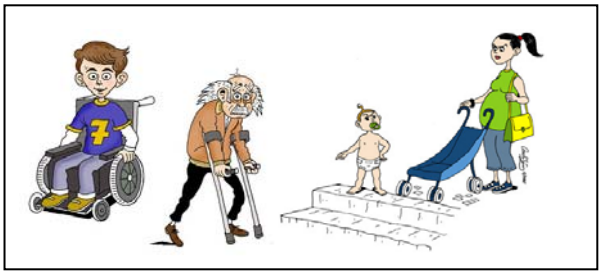


Figura 14. "A acessibilidade para quem dela precisa e para todos".

No Dia Internacional das Pessoas com Deficiência, foram assinados protocolos com as Juntas de Freguesia e outras entidades e empresas locais, para garantir e promover uma acessibilidade para todos os edifícios públicos e privados, assim como locais turísticos acessíveis a todos os cidadãos. Firmou-se também o compromisso para a criação de um "**Serviço de Informação e Mediação para Pessoas com Deficiência"**, através da assinatura de um protocolo com a Secretaria Nacional para a Reabilitação.

Figura 15: Aldeias de Xisto.

A aposta da promoção da Lousã como destino turístico tem vindo progressivamente a ser consolidada. Os projectos que têm vindo a ser desenvolvidos são o resultado de parcerias público-privadas, destacando-se a reconversão de um palácio do século XVIII para uma

unidade hoteleira – "**Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel**", a construção da "**Pousada da Juventude**", a recuperação das **Aldeias de Xisto** do Talasnal, Candal, Cerdeira, Casal Novo, Chiqueiro, Vaqueirinho e Catarredor (Figura 15), o "**Museu Etnográfico Dr. Louzã Henriques**" e a definição de "**percursos pedestres na Serra da Lousã**".

Para além destes projectos, são vários os eventos que promovem a Lousã como destino turístico sustentável. São exemplos disso mesmo: a "**Feira da Castanha e do Mel**", a "**Feira de Artesanato e Festival de Gastronomia**", o "**Festival de Gastronomia, de Caça e Pesca**", a festa "**Lousã, Capital do Papel e do Livro**", a feira de artesanato "**Natal no Candal**" e, no âmbito da valorização da Serra como âncora turística, o "**Fórum de Turismo de Montanha e de Natureza**", a prova "**Avalanche Aldeias do Xisto**" e a prova "**Bikenduro**".

Os esforços municipais na afirmação da Lousã como centro do turismo de montanha culminou na deslocalização da sede da **ATECO – Associação Portuguesa de Turismo Sustentável e Ecoturismo** de Lisboa para a Lousã.

A nível infra-estrutural, o protocolo para a construção do "**Parque Eólico de Coentral-Safra"** com a entidade SAFRA - Energia Eólica, S.A., e o projecto do **"Metro de Superfície"** são incontornáveis exemplos de reforço da modernidade concelhia.

4. INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DA LOUSÃ

"A Lousã tem tudo, falta-lhe apenas definir um rumo de desenvolvimento."

"A oferta turística tem de ser de excelência e distinção pela qualidade."

Intervenções de Forças Vivas Locais no âmbito do Projecto

4.1 Abordagem local | Métodos de recolha de informação

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

Tabela 16: Entidades e individualidades entrevistadas.

Nome	ENTIDADE/PROFISSÃO
Dr. Filipe Carvalho	Direcção Regional do Ministério da Economia
Sr. João Bandeira	Empresário
Dr. Marques Leandro	Associação ARCIL
Sr. Leopoldino Silvestre	Clube Desportivo Lousanense
Dr. Miguel Campos	Associação Comercial da Lousã
Arq.º Paulo Bernardo	Empresa AAPB
Sr. José Redondo	Empresa Licor Beirão
D. Sónia Mendes	Ex-Membro da Assembleia Municipal
Sr. José Manuel Martins	Ex-Presidente da Junta de Freguesia das Gândaras
Dr.ª Fernanda Vaz	Associação Activar

As entrevistas tiveram uma importância transversal ao longo das diferentes componentes do âmbito da análise, enquanto instrumento privilegiado de obtenção de informação de natureza qualitativa. Estas foram desenvolvidas em moldes semi-directivos, com o apoio de um guião elaborado para orientar a auscultação das entidades no domínio da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. Para a realização das entrevistas foram contactadas

entidades e individualidades (ver Tabela 16) que, à escala concelhia, se definiram como representativas de diferentes sectores de actividade[12].

Foram realizados dois workshops com a presença de um conjunto alargado de representantes das forças vivas Lousanenses, que favoreceram o diagnóstico da situação actual do Concelho e a estruturação de ideias sobre propostas de desenvolvimento para o futuro do território[13]. Nestes workshops participaram aproximadamente 30 pessoas. A Tabela 17 apresenta alguns desses participantes.

Tabela 17: Participantes nos workshops.

NOME	CARGO
20 de Outubro de 2006	
António Francisco Simões Correia	Presidente J.F. Gândaras
João Pereira	Membro da Assembleia Municipal
Pedro Corvelo	Vereador da Câmara Municipal da Lousã
Filipe José Soares	Vereador da Câmara Municipal da Lousã
Fernando Santos Carvalho	Presidente da Câmara Municipal da Lousã
Maria Martins	Membro da Assembleia Municipal
António Manuel Antunes Marçal	Presidente J.F. Lousã
Luís Miguel Correia Antunes	Vereador da Câmara Municipal da Lousã
Luís Gonçalves	Presidente da Assembleia Municipal
Jorge Alves	Vereador da Câmara Municipal da Lousã
João Melo	Vereador da Câmara Municipal da Lousã
Maria do Rosário Fernandes	Vereador da Câmara Municipal da Lousã
Jorge Monteiro	Presidente AE
Augusto Matias Simão	Presidente J.F. Serpins
António Bandeira	Membro da Assembleia Municipal
José Augusto Pais Padrão	Presidente da J.F. Foz de Arouce
26 de Outubro de 2006	
Lucília Salgado	Escola Superior de Educação de Coimbra/ Presidente do Conselho Pedagógico
Ulisses Martins	Comandante dos Bombeiros Municipais da Lousã
Júlio Sales	P.T./ Coordenador
Orlando Ferreira	Empresário
Milena Rodrigues	Directora do Centro Emprego da Lousã
António Almeida	Director da Escola Profissional da Lousã
José Orlando Reis	LOUSANPEL/ Empresário
Filipa Ribeiro Torres	Tipografia Lousanense/ Gestora
Maria Nogueira	BES/ Gerente
Paulo Correia	BANIF/ Gerente
Lourenço Mexia Santos	Serra da Lousã, S.A./ Administrador

[12] Anexo C. 1 – Entrevistas.

[13] Anexo C.2 – Workshops.

Um terceiro método de recolha de informação envolveu actividades no terreno, o denominado "Mergulho no Território", organizado de acordo com um roteiro elaborado pela autarquia, que permitiu estabelecer um contacto mais directo com o terreno e os agentes que nele operam diariamente.

No mergulho foram visitados locais de interesse em todas as freguesias do Concelho, o que permitiu estabelecer um contacto mais directo com o terreno e os agentes que nele operam diariamente. Com este objectivo, foram visitados diversos locais, os quais se destacam na Tabela 18.

Tabela 18: Locais visitados durante o "mergulho no território".

Locais visitados	A destacar
Fábrica da Empresa Licor Beirão	Unidade fabril de produção do Licor Beirão;
	Está neste momento em fase de expansão – novo edifício, novo cais de descarga e nova linha de produção;
	Objectivo: com o mesmo número de funcionários pretende-se duplicar a produção através de um sistema automatizado.
	Matérias-primas: as ervas aromáticas são provenientes de vários pontos do globo e a água da Lousã é de grande qualidade;
	A alteração do local da empresa poderia prejudicar a qualidade da produção;
	Da sua localização apontam como desvantagem a distância aos centros de decisão e como vantagem a área de terreno que possui e que possibilita a progressiva expansão;
	Há ainda a produção de aguardente. O seu preço elevado e a singularidade do processo de fabrico fazem com que este seja um produto de elevado valor acrescentado.
Zona Industrial do Alto Padrão	Empresas sediadas: indústria alimentar, serralharias, carpintarias, construtoras;
	Destacam-se a Pastelaria S. Silvestre, a EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., a Trevipack – Etiquetas e Filmes para Embalagens, Lda., e a Lousani Cosmética.

Locais visitados	A destacar
Castelo da Lousã	Forte gerador de fluxos turísticos sazonais;
	Aqui encontram-se as piscinas naturais e o restaurante mais conhecido do Concelho – O Burgo. A qualidade deste restaurante garantiu-lhe uma projecção supramunicipal.
Vila da Lousã	Principal pólo urbano – concentração de equipamentos culturais e desportivos;
	Tecido urbano povoado por imóveis com interesse arquitectónico (classificados pelo IPPAR);
	Novo Hotel Meliá Palácio da Lousã – unidade hoteleira de 4 estrelas resultante da recuperação de um imóvel classificado, localizado no centro histórico.
Zona Industrial dos Matinhos	Próxima do centro da vila, foi a primeira ZI da Lousã;
	Aqui encontramos algumas indústrias do sector têxtil;
	É nesta ZI que se localiza a Lousãmel.
Quinta do Conde de Foz de Arouce	Propriedade localizada no aglomerado com o mesmo nome, onde se produz o famoso vinho “Quinta de Foz de Arouce”, de renome internacional;
	Encontram-se aqui 13 hectares de vinha, onde as castas dominantes são baga e touriga nacional.
Viveiros Casal de Ermio	Viveiros de árvores de fruto e ornamentais;
	Um negócio em expansão e gerador de grandes volumes de negócios;
	É um negócio com uma forte componente de exportação.
Turismo Rural Quinta de Além Ribeiro	Unidade de turismo rural próxima da sede de Concelho;
	Possui 7 quartos (5 duplos e 2 suites);
	A época de maior afluência é o Verão, mas existe procura durante todo o ano;
	Foram apresentadas como maiores necessidades a sinalética e projecção turística concelhia.
Lousãmel	Cooperativa de produtores de mel com aproximadamente 200 associados;
	A quantidade de mel tem variado muito nos últimos anos (fogos florestais);
	O mel é vendido em frascos que variam entre 1kg e 30g. A venda é feita directamente ao público, em feiras e em pequenas superfícies comerciais.
Museu Etnográfico e Posto de Turismo	Novo espaço cultural do Concelho e de atendimento ao turista. Está localizado na entrada Norte da Vila.

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

- **EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A.;**
- **Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel;**
- **J. Carranca Redondo, Lda. (Licor Beirão);**
- **Prado – Cartolinas da Lousã, S.A.**

4.2 Análise SWOT

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

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

4.2.1 Contributos dos workshops de diagnóstico

Como resultado do desafio lançado nos workshops para, de forma estruturada, se identificar um conjunto de pontos fortes e áreas de melhoria, apresenta-se na Tabela 19 um resumo do que se identificou como pontos de vista partilhados pela maioria dos participantes.

Tabela 19: Resumo dos pontos fortes e áreas de melhoria do Concelho listados nos workshops.

MUNICÍPIO DA LOUSÃ Pontos Fortes	MUNICÍPIO DA LOUSÃ Áreas de Melhoria
Localização Geográfica – Centralidade	Acessibilidades (Alternativa à Estrada da Beira)
Turismo – potencialidade e elevada procura	Optimização da oferta do produto Serra da Lousã
Serra da Lousã	Sustentabilidade Ambiental
Dinâmica	Planeamento Urbano / Ordenamento do Território/ Requalificação de Espaços Públicos
Pessoas – Desenvolvimento Social	Divulgação do Turismo
Marca Lousã	Rentabilização de Recursos Naturais
Caça	Tecnopólo
Qualidade de Vida	Aproveitamento das potencialidades do Ceira e do Arouce
Cultura e Desenvolvimento Empresarial	Parque Empresarial
Identidade Cultural Forte	Espaços Verdes, Desportivos e de Lazer
Diversidade de Produtos Endógenos/ Gastronomia	Lousã Cidade
Qualidade e quantidade de serviços oferecidos – Educação, Ambiente, Desporto, Acção Social e Lazer	Falta de um projecto de acolhimento para os turistas
Campismo	Utilização do Património Natural

MUNICÍPIO DA LOUSÃ Pontos Fortes	MUNICÍPIO DA LOUSÃ Áreas de Melhoria
Qualidade dos recursos naturais – Fauna e Flora, rios	Ordenamento Florestal
Associação Serra e Desporto	Serviços de apoio social - Unidades de Acolhimento da 3ª Idade e da 1ª infância (creche) e saúde (unidade de cuidados de saúde continuados)
Acessibilidades – principalmente caminho de ferro	Saneamento (drenagem e tratamento)
Património Histórico e Arquitectónico	Dinamização empresarial – Criação de uma Associação Empresarial Dinâmica e Activa
Fileira Florestal	Melhoria na rede de equipamentos ensino, desporto e cultura (nova escola profissional, complexo desportivo, biblioteca, centro cultural)
População jovem – % de jovens no total da população	Apoio à Cultura
Qualidade e boa distribuição da água	Intervenção/ Reabilitação do aeródromo municipal
Elevado número de técnicos e universitários	Oferta de emprego para pessoas com habilitações literárias superiores
Protecção Civil com resposta eficaz	Falta de mão-de-obra especializada (mais alguns cursos técnico e/ ou profissionais)
Preocupações de carácter social – associativismo, acção social forte, baixos níveis de desemprego	Baixos níveis de mobilização da população em torno de um objectivo comum

De acordo com os participantes dos workshops, o Concelho destaca-se pela sua centralidade regional, pelas potencialidades naturais, em especial a Serra da Lousã, e pelo dinamismo e qualidade do ambiente urbano e empresarial. Como áreas de melhoria foram assinaladas, entre outras, as acessibilidades e a ainda pouco explorada optimização e rentabilização dos recursos existentes.

Depois de identificados os pontos fortes e áreas de melhoria, os participantes foram desafiados a elencar acções que, no seu entender, seria fundamental concretizar no Concelho da Lousã. Este desafio originou várias ideias, destacando-se as apresentadas na Tabela 20.

Tabela 20: Principais acções a desenvolver no Concelho da Lousã.

MUNICÍPIO DA LOUSÃ Acções	Votos
Variante a Foz de Arouce	8
Projecto entre aldeias serranas, Serra da Lousã, actividades tradicionais e gastronómicas para oferecer aos visitantes (passeios, actividades diversas, artesanato, gastronomia, museu local, visitas guiadas e programadas...): PROJECTO DE TURISMO INTEGRADO	8
Requalificação do Ramal da Lousã	7
ETAR´s	7
Concretização do Metro	6
Construção de vias de acesso entre a Lousã e os Concelhos limítrofes (AE e IP)	6
Actividades de desenvolvimento cultural e actividades educativas na Lousã (Cidades Educativas, exemplo de Barcelona)	6

A votação final das acções determinou como prioritárias as intervenções no domínio das acessibilidades rodoviárias e ferroviárias ao Concelho e das actividades turísticas.

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

4.2.2 Pontos fortes

A análise e diagnóstico de toda a informação recolhida permite identificar os seguintes pontos fortes do Concelho da Lousã:

Enquadramento Regional
O Concelho tem uma localização privilegiada na Região Centro, uma vez que se encontra próximo da rede viária de distribuição nacional – EN17 e ligações à A1 (Norte/Sul) e aos IC6 e IC7 (Litoral/Interior). A curta distância a Coimbra, um dos centros urbanos de maior relevância regional, constitui igualmente uma mais valia, que se tem traduzido em movimentos populacionais entre estes dois Concelhos.
Crescimento Populacional
O Concelho da Lousã tem registado um aumento significativo da população ao longo das últimas décadas. De realçar o aumento da população nas classes etárias mais jovens, com especial ênfase na população em idade activa.
Serra da Lousã
A Serra da Lousã é o elemento de marca do Concelho. Constitui uma referência natural e é responsável pela atracção de turistas ao longo de todo o ano para as mais diversas actividades. A biodiversidade, a qualidade ambiental e os lugares de apropriação do Homem (aldeias, castelo, ermidas) são factores diferenciadores do Concelho.
Multiculturalidade
Na Lousã, existiam em 2001 cerca de 900 estrangeiros (6% da população). Este grupo populacional, atraído pelos recursos naturais e pela qualidade de vida que aqui se pode usufruir, influenciou a atmosfera citadina que se respira na Lousã. A multiculturalidade, a troca de experiências e de modos de ver o Mundo são essenciais para uma cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.
Destino turístico com reconhecimento externo
A Lousã assume-se como um destino turístico preferencial no Centro Oeste de Portugal. As possibilidades turísticas são diversas, mas impõe-se o turismo de montanha como motor e aposta - os percursos pedestres, as aldeias de xisto e o desporto em contacto com a natureza (BTT, downhill, ...). A construção de uma unidade hoteleira veio dar ainda mais visibilidade e condições de aposta no turismo ao Concelho.
Produtos Endógenos de Qualidade
O mel, a castanha, o cabrito, o vinho ou os doces tradicionais (Talasnicos e Serranitos) são os principais produtos endógenos, sendo a sua produção essencialmente assegurada por uma rede de microprodutores locais. Destacam-se a Lousãmel e o Vinho da Quinta do Conde de Foz de Arouce como nomes que divulgam a marca Lousã no mercado dos produtos agro-alimentares, a par do Licor Beirão.

Tradição Desportiva
A Lousã assume-se como um Concelho "saudável", no qual estão criadas as condições para a prática desportiva em diversas modalidades, algumas delas com um carácter inovador no panorama desportivo nacional, como é o caso do *rugby*. Destacam-se para além do *rugby*, o *volley*, os desportos de montanha, os desportos motorizados e o BTT.
Dinâmica Empresarial
A dinâmica empresarial, determinada por um forte espírito empreendedor, é uma potencialidade e uma riqueza deste Concelho. Existem vários casos de sucesso e de excelência empresarial – EFAPEL– Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., Prado – Cartolinas da Lousã, S.A. e J. Carranca Redondo Lda. (Licor Beirão) são algumas dessas referências.
Acessibilidade Ferroviária
A ligação ferroviária a Coimbra pelo Ramal da Lousã foi, ao longo das últimas décadas, indutora de um crescimento acelerado da população nas freguesias da Lousã e Serpins. Há alguns anos o transporte ferroviário ajudou também ao crescimento do tecido empresarial, sendo de assinalar o facto da Companhia de Papel do Prado ter tido um ramal de ligação à sua unidade fabril.
Tradição na Formação e Investigação na Prevenção de Riscos Florestais
A existência do NICIF, do COTF e da Escola Nacional de Bombeiros determinou um protagonismo do Concelho na investigação no sector florestal, na prevenção de riscos florestais e nas técnicas de combate às catástrofes.

4.2.3 Áreas de Melhoria

Como pontos a melhorar no Concelho destacam-se os seguintes:

Acessibilidades Rodoviárias
A excessiva dependência da EN17 (Estrada da Beira) como ligação a Coimbra e aos eixos da rede viária nacional. Para além das ligações do Concelho com o exterior, salienta-se a debilidade das ligações internas, garantidas por arruamentos desadequados à distribuição rodoviária intra concelhia.
Emprego Qualificado
Apesar da dinâmica do tecido empresarial, os postos de trabalho existentes na Lousã são fundamentalmente não qualificados. Esta realidade, cruzada com o aumento de lousanenses a frequentar e concluir o ensino superior, pode levar a uma situação de insustentabilidade, sendo os jovens obrigados a procurar emprego noutros locais que não a sua terra natal.
Desarticulação da oferta turística
Apesar do potencial e das iniciativas turísticas pontuais, ainda não existe um plano integrado que congregue todas as actividades desenvolvidas, que organize as diferentes ofertas e as planeie temporal e territorialmente.

Riscos Ambientais
Da qualidade do ambiente natural depende toda a estratégia de desenvolvimento concelhio. A actividade industrial existente no Concelho tem de ser orientada e gerida de forma coerente, de modo a não inviabilizar o desenvolvimento integrado do Concelho. A Serra da Lousã é o elemento mais crítico, não podendo ser no entanto negligenciado o restante território.
Espaços de Localização Empresarial
O tecido empresarial lousanense caracteriza-se por uma forte dispersão, em grande parte relacionada com necessidades específicas de algumas das unidades existentes. A oferta de zonas industriais marcou um momento de viragem na estratégia de captação e retenção de investimento. Para que esta estratégia seja bem sucedida, é essencial a qualificação das zonas existentes.

4.2.4 Oportunidades

Importa também identificar os condicionalismos externos que influenciam positivamente o desenvolvimento do Concelho, ou seja, as respectivas oportunidades:

Quadro institucional/ Contexto regional
A diversidade institucional existente é uma fonte de possibilidades de cooperação e criação de redes em diversos domínios: Cultura e Turismo (Rede de Aldeias de Xisto), Desporto e Turismo (AAC) e Intermunicipalismo (Dueceira, GAMC, AMPIN). Por outro lado, existe uma proximidade a centros de decisão e produção de conhecimento (Coimbra) e a exemplos de boas práticas municipais, como sejam a dinâmica cultural centrada no Castelo de Montemor-o-Velho ou o parque de biotecnologia em Cantanhede.
Aposta nacional no sector do turismo
Portugal possui uma vocação clara para apostar no Turismo enquanto sector chave de actividade económica, tendo sido criados recentemente o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), como principal documento de orientação do sector, o Conselho para a Dinamização do Turismo, a Comissão Nacional de Gastronomia e a Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal.
Crescimento do Turismo de Montanha
A prática do desporto de montanha (BTT, escalada, *downhill*, ...) é cada vez mais conhecida. Os concursos, campeonatos ou mesmo colóquios/conferências relacionados com o Desporto de Montanha começam a ser actividades emergentes a nível nacional e internacional. A Lousã possui todas as características para se afirmar como uma centralidade nesta matéria.

Necessidades de espaços de qualidade para eventos culturais
A proximidade a Coimbra, com uma comunidade estudantil de aproximadamente 30000 jovens, é um nicho de mercado com elevadas potencialidades. A Queima das Fitas tem vindo a promover eventos fora da cidade, sendo a Lousã um destino de excelência para as camadas mais jovens. A construção da Pousada da Juventude, em fase de conclusão, é uma vantagem competitiva do Concelho a este nível.
Metro de superfície
A possibilidade da modernização do ramal ferroviário continua a ser um factor de atracção de novos residentes e uma esperança de melhoria das acessibilidades.

4.2.5 Ameaças

A envolvente também implica ameaças, ou seja, aspectos negativos da envolvente que podem comprometer as vantagens competitivas do território:

Baixo Nível de Cooperação Institucional
Não existem hábitos consolidados de colaboração dentro do Concelho, nem uma identidade supramunicipal forte, o que dificulta a articulação institucional em torno de um objectivo comum de desenvolvimento socioeconómico regional ou sub-regional.
Desarticulação de actividades desenvolvidas na Serra da Lousã
A Serra da Lousã representa um património supramunicipal, que integra os municípios da Lousã, Miranda do Corvo, Góis e Castanheira de Pêra. Sendo um espaço partilhado, são aqui desenvolvidas actividades simultâneas e muitas vezes incompatíveis (observação de animais versus *rallies*). A inexistência de um plano integrado pode também condicionar a sustentabilidade da Serra da Lousã.
Concorrência de outros municípios mais abertos à transformação e inovação da base económica
A proximidade a Coimbra, apesar de apresentar diversas vantagens, pode constituir-se como obstáculo à fixação de recursos humanos qualificados, agravada pela inexistência de criação de postos de trabalho orientados para quadros qualificados.

Em síntese, podemos então ilustrar a Análise SWOT do seguinte modo:

Figura 16: Síntese da Análise SWOT do Concelho da Lousã.

4.3 Estudo de Caso

Numa estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, tão importante como a abordagem a casos de sucesso externos é a identificação de exemplos locais, casos que todos conhecem e que, pela sua proximidade e familiaridade, podem ser importantes fontes de inspiração. Tendo consciência das externalidades positivas que se podem gerar pelo conhecimento de tal tipo de iniciativas locais, apresenta-se de seguida uma análise detalhada dos casos seleccionados como ilustrativos à escala concelhia (EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel, J. Carranca Redondo, Lda., Prado – Cartolinas da Lousã, S.A.), na certeza de que vários outros poderiam igualmente ser aqui retratados por mérito próprio. Segue-se então uma breve descrição de cada um destes exemplos concretos:

SECTOR: Indústria Eléctrica

FREGUESIA: Serpins

EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A.

Pontos chave:

- **Política de Inovação e I&DT;**
- **Certificação ambiental;**
- **Motivação e fidelização dos funcionários.**

Resumo

A EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A., dedica-se à produção e comercialização de aparelhos para instalações eléctricas de baixa tensão.

Localizada na freguesia de Serpins, a empresa conquistou um posicionamento sólido no seu ramo de actividade, sustentado numa política de inovação e desenvolvimento tecnológico que procura a melhoria contínua dos produtos, serviços e desempenho, garantindo uma imagem de qualidade e fiabilidade dos produtos e eficiência dos serviços prestados. A sucessiva instalação de novos equipamentos de montagem, desenvolvidos por equipas internas da empresa, é uma prática há muito assumida.

Enquadramento

A EFAPEL é uma empresa de base familiar, com origem no ano de 1978, possui cerca de 200 colaboradores e ocupa uma área útil de 18.750 m^2, distribuída por duas modernas unidades fabris no Concelho da Lousã – a Unidade Produtiva de Serpins (UPS) e a Unidade Produtiva do Alto do Padrão (UPA).

Foi na UPS, que a EFAPEL iniciou a sua actividade e é aqui que concentra quase todo o

processo produtivo e administrativo. Este espaço industrial tem sido alvo de constantes remodelações, com um dos dois edifícios existentes a ter sido inaugurado em 2006. O novo pavilhão industrial, além de zonas de produção, dispõe de espaços de apoio à empresa – sala de formação, salão de exposições, auditório/anfiteatro e refeitório. A UPS está actualmente dividida em três secções: produtos metálicos, produtos plásticos e armazenamento.

A UPA localiza-se na Zona Industrial do Alto Padrão, na freguesia da Lousã, e está direccionada para a produção de calhas, tendo no presente momento cerca de 20 funcionários.

A produção de ambas as unidades proporciona aos clientes um conjunto global de produtos para instalações eléctricas de baixa tensão, entre os quais se destacam os seguintes:

- Interruptores e tomadas encastráveis;
- Interruptores e tomadas salientes;
- Calhas e acessórios respectivos;
- Instalações de som ambiente;
- Instalações telefónicas.

A produção é orientada pelas necessidades e tendências de mercado, destacando-se a capacidade de oferecer produtos ajustados às solicitações do cliente e realizar as entregas num curto espaço de tempo. A empresa possui também um sistema de recolha de ideias dos clientes, gerido por uma equipa especializada.

Na sua carteira de clientes, a EFAPEL possui clientes nacionais e internacionais, tendo em 2005 destinado cerca de 73% da produção ao mercado interno e 27% ao mercado externo. As exportações são realizadas para cerca de 27 países, dos quais se destacam a Rússia, a França, a Espanha e a Grécia. O mercado nacional é composto essencialmente por armazenistas de material eléctrico, predominantemente localizados no Norte de Portugal.

A empresa atravessa um momento de expansão do seu mercado de actuação, tendo em 2006 aumentado a quota de mercado nacional em de cerca de 10% e de 30 a 40% no mercado

internacional. A acompanhar o contínuo crescimento da empresa estão os aumentos do volume de facturação, com valores de cerca de 11.160.000 € em 2004 e de 13.100.000€ em 2005.

Trajecto de ICE

A melhoria contínua foi sempre uma prioridade da empresa, o que induziu a apostas constantes na actualização tecnológica e na prossecução de objectivos ambientais, visível em preocupações com a certificação de qualidade, remontantes a 1984. Desde essa data a empresa tem suportado os desafios relativos às certificações de qualidade e ambiental, apostando sempre na optimização dos processos e na implementação de acções de melhoria.

No ano corrente, a empresa adoptou e viu certificados, de acordo com as respectivas normas, o Sistema de Qualidade, o Sistema de Gestão Ambiental e o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, englobados num **Sistema de Gestão Integrado**. A EFAPEL destaca-se por ser a primeira em Portugal, no seu sector de actividade, registada no **EMAS** (Eco – Management Auditing System). Este último desafio foi encarado com naturalidade, devido à já existente sistematização e organização de todos os dados ambientais, necessária para os anteriores processos. A certificação e o registo no EMAS auxiliaram a entrada da EFAPEL no mercado internacional e permitiram aumentar a credibilidade da empresa junto dos seus clientes e do seu mercado–alvo, reiterada também pelo facto de a empresa se reger por critérios e normas internacionais, conhecendo certificações emitidas por entidades como a Certif (Portugal), a NF-USE (França), a VDE (Alemanha), a KEMA KEUR (Holanda), e a GOST (Rússia).

O aumento da produtividade é outro dos grandes objectivos estratégicos definidos pela EFAPEL. A prossecução desse objectivo é realizada por um núcleo interno de I&DT, que procura introduzir melhorias tecnológicas e desenvolver novas linhas de produção, mais automatizadas. As actuais linhas de montagem automáticas são pois um reflexo do trabalho já desenvolvido, permitindo substituir alguns postos de trabalho individuais, mas

também reduzindo o trabalho repetitivo, através de alternâncias de funções. Apesar da crescente automatização dos processos, a empresa não tem reduzido o seu número de colaboradores, devido aos aumentos registados na capacidade de produção instalada, com a introdução de novas linhas.

Para a EFAPEL os ganhos de produtividade estão também dependentes da satisfação e motivação dos funcionários. Actualmente está em implementação um sistema no qual são constituídas equipas de trabalho com objectivos concretos a cumprir. Deste modo a empresa tem conseguido aumentar a produção e a motivação dos colaboradores.

O marketing é outro ponto forte da empresa, através de uma estratégia assente numa equipa de promoção que contacta directamente com os clientes, promovendo os respectivos produtos. A promoção da empresa em Feiras de Exposição é também frequente, enumerando-se a sua presença em países como Bélgica, Holanda, França, Alemanha, Marrocos, Moçambique e Angola.

A fidelização dos funcionários e a participação em iniciativas da comunidade (Bombeiros Voluntários de Serpins, *Rugby* Clube da Lousã) são outras tantas características enraizadas na empresa, que se traduzem numa elevada fidelização e empenhamento dos colaboradores. Este aspecto tem-se traduzido num ponto forte relativo à localização da empresa em Serpins, permitindo compensar de alguma forma constrangimentos resultantes da dificuldade de acessos à rede rodoviária principal.

Além das estratégias internas, a EFAPEL percebe a importância da participação em projectos em rede, como o programa *Inovalor*, realizado em 1998, conjuntamente com outras 14 empresas. Este programa tinha por objectivo promover a inovação nas PME, através de metodologias e ferramentas de apoio ao processo de concepção de novos produtos. Simultaneamente, o programa *Inovalor* procurou desenvolver uma cultura de inovação para o fortalecimento das empresas face à concorrência.

Perspectivas Futuras

Apesar de se impor no mercado como uma empresa conceituada, a EFAPEL não descura o planeamento estratégico, tendo definidos objectivos para alcançar, a curto e médio prazo. São realizadas reuniões de reflexão estratégica ao longo do ano, onde participam todos os gestores da empresa, com o intuito de delinear linhas de acção que permitam aumentos de produtividade e de qualidade.

Internamente, a empresa procura aumentar a competitividade através da redução de *stocks*, da diminuição dos prazos de entrega e da optimização de produções específicas, ajustadas às necessidades momentâneas dos clientes.

A médio prazo a empresa pretende ampliar os mercados de actuação, inclusive a nível internacional. A maior diversificação dos produtos e a concepção de produtos com *design* específico poderão consolidar este objectivo, uma vez que permitirão atingir diferentes nichos de mercado.

Contactos

EFAPEL – Empresa Fabril de Produtos Eléctricos, S.A.

Apartado 3

3201-911 Serpins

Tlf. +351 239 970 130 **Fax.** +351 239 970 137

E-mail: EFAPEL@EFAPEL.pt **URL:** www.efapel.pt

SECTOR:	**Hotelaria**	**Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel**
FREGUESIA:	**Lousã**	

Pontos chave:

- **Palácio do século XVIII reconvertido em unidade hoteleira moderna;**
- **Integrado no Grupo Meliá;**
- **Promoção do desenvolvimento turístico local.**

Resumo

O Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel situa-se num palácio do século XVIII, convertido em unidade hoteleira. O hotel é o resultado de uma parceria público-privada entre a Câmara Municipal da Lousã, investidores locais e o Grupo Meliá, com o intuito de promover o desenvolvimento turístico aliado à recuperação do património. A reconversão deste edifício, classificado como património histórico, teve apoio comunitário do Programa PRIME.

À disposição do visitante, o Meliá Palácio da Lousã oferece, além dos quartos, vários espaços de reunião, salas de convívio, jardins, piscina, restaurante e bar. O hotel assume-se não só como um espaço de alojamento ao serviço do turismo concelhio mas também como forte interlocutor na divulgação deste destino turístico.

Enquadramento

Com localização no centro histórico da Lousã, o Meliá Palacio da Lousã Boutique Hotel, inaugurado em Abril de 2005, é a primeira unidade Meliá Boutique em Portugal. Tal como os outros hotéis da cadeia, caracteriza-se por um ambiente onde se alia o conforto e charme de um palácio à tecnologia de um hotel moderno.

Com a disponibilidade de 46 quartos, cinco deles tipo suite, 92 camas, várias salas de reuniões, jardins, piscina, Restaurante "A Viscondessa" e Bar, o Meliá Palácio da Lousã afirma-se como um pequeno hotel de luxo, exclusivo e com um *design* próprio, conseguido através da colaboração de decoradores conceituados. As arquitectas Luísa Reimão Pinto e Kika Gallego projectaram a arquitectura e *design* de interiores dos dois espaços distintos de alojamento: um na parte histórica do edifício, contrastando com a ala de construção mais recente. As criadoras apostaram numa decoração sofisticada e intemporal, através da conjugação de elementos clássicos e contemporâneos, o que se traduz num ambiente personalizado.

Os diversos espaços do hotel estão preparados para cumprir os seus objectivos. Os quartos permitem o repouso com vistas para a Serra da Lousã ou para os jardins do palácio, mas também possibilitam ao visitante gozar de modernas tecnologias, como aceder à Internet em banda larga ou desfrutar de equipamentos de entretenimento – rádio e televisão por satélite.

A preocupação em atrair grupos é visível no conjunto de salas existente, com condições de excelência para a realização de eventos de pequenas ou grandes dimensões, até 350 pessoas, como festas, reuniões, congressos, workshops, recepções, entre outras actividades.

A existência do hotel é recente, e como tal também a sua afirmação no mercado hoteleiro, estando a sua evolução parcialmente dependente da continuidade da estratégia turística do Concelho da Lousã. A procura tem aumentado tendencialmente, com um crescimento de 35% para 40% entre 2005 e 2006. A lotação do hotel é mais significativa nos fins-de-semana e no período do Verão, superando sempre o valor de referência anual. Apesar de ainda não haver um perfil de turista definido, a procura do hotel encontra-se preferencialmente associada a indivíduos de ambos os sexos, entre os 30 e os 50 anos, de nacionalidade portuguesa ou espanhola. Esta procura envolve motivos turísticos ou empresariais, como por exemplo reuniões e encontros da indústria farmacêutica.

Trajecto de ICE

A localização deste tipo de hotel na Serra da Lousã integra-se numa estratégia local de atribuir a um local com potencialidades turísticas diversas, uma oferta hoteleira que até ao momento era inexistente. A consolidação dos objectivos do Concelho será potenciada pelas diversas ofertas do hotel, desde a gastronómica à paisagística, passando pela desportiva. Por outro lado, a estratégia de afirmação do hotel depende do reforço do destino turístico da Lousã, através de diversos acordos com parceiros regionais, para realização de actividades tão distintas como passeios pelas aldeias da Serra ou observações de veados.

Com efeito, o Meliá Palácio da Lousã disponibiliza aos seus utentes programas integrados *outdoor*, organizando actividades de contacto com a natureza e com o património histórico local. Esta oferta é possibilitada por parcerias com empresas locais de animação turística e actividades lúdicas e desportivas – Montes de Aventura, Transerrano e Capitão Dureza. Passeios pedestres, visitas às aldeias serranas e a locais seleccionados da Serra da Lousã ou desportos radicais são algumas das diversas opções para momentos de lazer ou como complemento de programas de reuniões empresariais e de negócios.

Estas actividades encontram-se inseridas num plano de promoções que o hotel oferece, destacando-se as seguintes opções:

- "Gift Voucher";
- Lua-de-mel no Palácio;
- Dias Românticos na Lousã;
- Pack Aventura 1 – Natureza ao Vivo (Passeio Pedestre iniciados);
- Pack Aventura 2 – Natureza ao Vivo (Passeio Pedestre avançado);
- Pack Aventura 3 – Natureza ao Vivo (Passeio Todo o Terreno);
- Brama dos Veados – passeio 4x4.

No entanto, a amplitude da estratégia de marketing do hotel não se cinge à vila da Lousã e à Serra da Lousã. O Meliá Palácio da Lousã assume-se como local privilegiado para pernoitar

aquando da visita a outros pontos importantes na Região Centro – Aldeias de Xisto, Coimbra e Conímbriga. A ligação a Coimbra é estratégica, tendo o hotel procurado acolher visitantes turísticos e visitantes empresariais, assim como absorver parte do mercado conimbricense na realização de congressos e colóquios.

A inclusão do Meliá Palacio da Lousã Boutique Hotel na rota destes destinos turísticos é efectuada através das agências turísticas, e principalmente das agências on-line, como o booking.com (www.booking.com), um site de destaque que possibilita reservas on-line. Por pertencer ao Grupo Meliá, o Hotel da Lousã é influenciado de modo positivo pela própria estratégia de marketing do grupo.

Perspectivas Futuras

Com um mercado em expansão, o Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel pretende assumir-se continuadamente como um ponto de referência na Região Centro, assim como colmatar as necessidades ao nível hoteleiro dos concelhos envolventes à Lousã.

A gerência do hotel está consciente de que a afirmação da Lousã como destino turístico trará inquestionáveis benefícios. Como tal, continuará a ter um papel activo na sistematização e divulgação da gama de ofertas disponíveis para os visitantes.

Apesar de já existirem alguns produtos específicos, oferecidos pelo hotel, que pretendem colmatar as necessidades de entretenimento dos visitantes, é política interna o desenvolvimento de novos produtos, assim como a consolidação dos existentes, de modo a tornar a sua oferta permanente e diversificada.

Contactos

Meliá Palácio da Lousã Boutique Hotel

Largo Viscondessa do Espinhal

3200-257 Lousã

Tlf. +351 239 990 800 **Fax.** +351 239 990 801

E.mail: info@palaciodalousa.com **URL:** www.palaciodalousa.com

SECTOR:	Indústria Alimentar, das Bebidas e do Tabaco
FREGUESIA:	Lousã

Licor Beirão (J. Carranca Redondo, Lda.)

Pontos chave:

- **Estratégia de marketing forte e inovadora;**
- **Produto diferenciado – Licor Beirão;**
- **Referência no mercado nacional.**

Resumo

A empresa J. Carranca Redondo, Lda. está sediada na freguesia da Lousã desde 1940 tendo por base a comercialização da bebida espirituosa Licor Beirão.

Esta é uma marca de referência no comércio de bebidas nacional, tendo-se afirmado não só pela qualidade do produto mas também pelo empreendedorismo e inovação ao nível do marketing e publicidade.

Enquadramento

A empresa J. Carranca Redondo, Lda. é uma empresa familiar, em que o testemunho da gerência tem sido passado entre sucessivas gerações. A empresa do Licor Beirão remonta à década de 40, quando um jovem natural da Lousã, José Carranca Redondo, comprou a fábrica onde trabalhava. O empreendedorismo de um jovem com cerca de 20 anos, com o auxílio da sua esposa, que fabricava o produto Licor Beirão, levou à afirmação desta bebida no panorama nacional.

No entanto, o produto principal da empresa tem uma história muito antiga: o Licor

Beirão, ainda sem este nome, já se fabricava numa farmácia da Lousã, sendo vendido como elixir para problemas estomacais, há mais de um século. O nome foi atribuído em homenagem ao Congresso Beirão em Castelo Branco, realizado no ano de 1929.

O licor é obtido a partir de um preparado à base de produtos naturais, com aroma conseguido a partir de uma dupla destilação de plantas e sementes aromáticas de origem regional e internacional, criando um digestivo de cor topázio e aspecto límpido.

A fábrica da empresa já teve localizações diferentes, sempre na Lousã, situando-se actualmente na Quinta do Meiral. Esta área, junto à sede concelhia, tem disponibilidade de espaço para futuras ampliações, possuindo também uma área de pomar que permite a produção de um produto alternativo – a aguardente de pêra.

Actualmente a empresa produz entre 12.000 a 15.000 garrafas de Licor Beirão por dia, ou seja aproximadamente 1.500 garrafas por hora.

Trajecto de ICE

Através de um produto diferenciado e uma estratégia de marketing inovadora, o Licor Beirão assumiu-se como uma bebida de referência no panorama nacional.

Apesar da evolução e das crescentes necessidades de produção, a empresa mantém inalterado o processo produtivo, com o intuito de não desvirtuar o produto, sendo inclusivamente as plantas ainda pesadas pelo dono da empresa. A especificidade do produto é visível também na garrafa, um modelo de 1920 que se encontra registado.

Aliada à originalidade da bebida está a tradição em estratégias de publicidade e marketing altamente criativas e pioneiras em Portugal, como foi a utilização pioneira de outdoors ou publicidade em WC.

Actualmente, a empresa pretende associar a sua imagem a um público jovem e urbano, típico frequentador de eventos musicais e espaços nocturnos, como bares e discotecas. A sua participação em eventos como a "Queima das Fitas de Coimbra" e o "Rock in Rio" são exemplo desta política que pretende fidelizar novos públicos. A inovação do produto

através de novas alternativas ao seu consumo – Caipirão (gelo, lima e Licor Beirão), Café Beirão (Licor Beirão, café expresso, natas), Beirão Espumante (Licor Beirão, espumante bruto), é uma das oportunidades identificadas pela empresa para prosseguir com tal objectivo, adequando a bebida a diferentes situações sociais. Este objectivo tem sido auxiliado com a associação a nomes de referência no panorama português do *stand-up comedy* em *spots* publicitários.

O patrocínio de eventos, muitos deles ligados ao desporto, com especial ênfase para o ciclismo, como a "Volta a Portugal", é outro dos modos que a J. Carranca Redondo utiliza para divulgação da bebida Licor Beirão.

A distribuição está a cargo da empresa Pernod Ricard, o segundo maior distribuidor de bebidas espirituosas a nível mundial, que detém e comercializa marcas portuguesas e internacionais de referência, para além do Licor Beirão, como sucede com Macieira, Vinho do Porto Sandeman, Chivas Regal, Ballantine's e Havana Club.

Perspectivas Futuras

A empresa encontra-se actualmente em fase de expansão física, com a construção de um novo edifício, um novo cais de descarga e uma nova linha de produção. O objectivo é duplicar a produção através de um moderno sistema automatizado de engarrafamento, mantendo o número de funcionários (cerca de 20).

Com a instalação da nova linha de enchimento, prevê-se um aumento de produção para as 3.000 garrafas por hora, podendo mesmo atingir as 6.000 garrafas/hora. Para garantir esta produção de licor serão postos em funcionamento mais alambiques, sendo totalmente reproduzido o sistema actual de produção em cada um destes.

A nova linha de produção permitirá colmatar, no futuro, as necessidades de procura do Licor Beirão a nível nacional, assim como vai possibilitar a expansão para mercados internacionais. Este intuito, apesar de ser um investimento a longo prazo, já está a originar transformações internas. O rótulo da bebida Licor Beirão foi alterado recentemente, com o objectivo de criar uma imagem mais adequada às exigências do

mercado externo, tendo sido desenvolvido por uma empresa especializada.

A promoção do Licor Beirão junto das camadas jovens é uma política pensada para dar frutos a médio e longo prazo, fidelizando novos clientes, seja pela publicidade, seja pela diversificação do modo de consumo da bebida.

Uma nova oportunidade identificada pela empresa é a produção da Aguardente de Pêra para um mercado turístico, tornando-a um produto de referência de maior valor acrescentado.

Contactos

J. Carranca Redondo, Lda.

Quinta do Meiral

3200-095 Lousã

Tel. +351 239 991114 **Fax**. +351 239 993703

E-mail: comercial@licorbeirao.com **URL:** www.licorbeirao.com

SECTOR:	**Fabricação de Pasta e Papel**	**Prado – Cartolinas da Lousã, S.A.**
FREGUESIA:	**Lousã**	

Pontos chave:

- **Experiência secular;**
- **Qualidade e serviço;**
- **Conhecimento das exigências do mercado.**

Resumo

A origem da empresa Prado – Cartolinas da Lousã, S.A. remonta ao início do século XVIII (1710 – 1715), tendo sido a boa qualidade das águas no sítio do penedo e a proximidade a Coimbra, tradicional consumidora de papel, factores fundamentais para a instalação da empresa na Lousã. Desde esse momento, a fábrica da Lousã manteve-se sempre em actividade, aumentando continuadamente a sua capacidade produtiva.

Actualmente, assume-se como uma empresa herdeira do saber e experiência acumulada em mais de 200 anos de história. As marcas que a Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., comercializa já conquistaram uma posição de referência, sendo reconhecidas pela sua qualidade e tendo a empresa grande capacidade competitiva no mercado ibérico. As cartolinas "Bristol" que produz estão presentes nos mercados à escala mundial.

Enquadramento

A empresa, fundada por italianos, com a participação do Estado Português, surge com o nome Engenho do Papel da Lousã. Em 1985 é constituída a Companhia do Papel do Prado, em consequência da fusão da Fábrica do Prado em Tomar com a Fábrica da

Lousã. A empresa nunca chega a cessar a actividade, apesar de ter mudado várias vezes de proprietários, tendo mesmo sido nacionalizado no pós-25 de Abril de 1974. No ano de 1999 dá-se a sua privatização, com a venda, pela Portucel, desta fábrica a um grupo de investidores privados.

Com a cisão da Companhia do Papel do Prado, S.A., em 2003, é constituída a "Prado – Cartolinas da Lousã, S.A.", a qual tem como visão o reconhecimento pela excelência dos seus produtos e serviços. A missão desta empresa desdobra-se em quatro vectores fundamentais:

- Produzir e comercializar cartolina, com elevados padrões de qualidade, apostando na inovação tecnológica e na preservação do meio ambiente;
- Criar valor para os accionistas e contribuir para o desenvolvimento da sociedade;
- Obter o reconhecimento dos clientes como parceiro de referência;
- Desenvolver e mobilizar competências e talentos proporcionando a existência de equipas coesas e abertas à mudança e inovação.

O produto da empresa são as cartolinas, o qual tem como principais matérias-primas necessárias à sua produção a pasta de eucalipto branca e o carbonato de cálcio. Para determinados produtos específicos é utilizada a pasta crua de eucalipto e pinheiro.

A empresa dispõe de diversas gamas à disposição do cliente, sendo a marca padrão da empresa a gama "Bristol", a qual dispõe de 31 cores e diferentes texturas. A "LousãSuper", o produto topo de gama dos brancos ou a "LousãClass", na qual se encontram os produtos texturados, são outras das ofertas da empresa. A capacidade produtiva, ao nível da cor, textura e gramagem, é passível de ser adaptada às necessidades do cliente, sendo essa uma das vantagens competitivas da Prado – Cartolinas da Lousã, S.A..

Do volume de negócios da empresa, 42,5% destinam-se ao mercado interno, sendo o maior cliente simultaneamente fornecedor de pasta de papel – o Grupo Portucel/Soporcel representa cerca de 30% das vendas da empresa a nível nacional. A capacidade produtiva, para gramagens superiores a 120, da Prado – Cartolinas da Lousã,

S.A., encontra-se na origem da fidelização deste cliente com uma importância tão significativa no volume de vendas. No mercado nacional destacam-se ainda como clientes empresas transformadoras de papel ou gráficas de grandes dimensões. Internacionalmente, sobressai o mercado espanhol, que absorve aproximadamente 30% da produção. Os países do continente asiático consomem cerca de 16% das vendas, enquanto que os restantes 11,5% se destinam à América do Sul, Austrália e Europa. A empresa ocupa uma posição de liderança no sector do papel no mercado ibérico, possuindo 90% de quota no mercado português e 60% no espanhol ao nível das cartolinas.

Neste cenário, a concorrência em Portugal não é até ao momento significativa, sendo a competição a nível internacional uma ameaça de maior peso, devido essencialmente aos preços competitivos que apresentam. Por este motivo, a administração da empresa tem optado por não actualizar os preços, o que se tem traduzido numa redução progressiva na margem de lucro, decorrente da inflação e do aumento do custo das matérias-primas (que já sofreram aumentos na ordem dos 10% nos últimos anos). Ainda assim, a empresa tem vindo a apresentar resultados líquidos positivos, garantidos pela fidelização de clientes que foi angariada ao longo dos anos.

A relevância no mercado da Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., advém de uma capacidade produtiva de cerca de 25.000 toneladas/ano, com uma média de produção diária de cerca de 75 toneladas, sendo uma entidade empregadora de 110 colaboradores. Actualmente existem ainda 19 colaboradores que trabalham simultaneamente para a PRADO KARTON, S.A..

A forte ligação à Lousã é evidente não só pela localização, ou pelo facto dos seus colaboradores serem na sua maioria residentes no Município, mas também através das sinergias estabelecidas com entidades locais, como a Trevipack, a Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (Arcil) e mesmo a Câmara Municipal da Lousã.

Trajecto de ICE

A posição de destaque da empresa na indústria do papel advém de uma contínua adaptação, ao longo de três séculos, às necessidades do mercado, através de uma criteriosa combinação de experiência e inovação.

A empresa assume como características diferenciadoras fundamentais o historial e saber adquirido pela experiência de fabrico de papel com mais de 200 anos, a adaptação às exigências dos mercados e o facto de privilegiarem a qualidade e o serviço. Estes factores permitiram que em 2006 a Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., tenha ficado classificada na 730ª posição do ranking das 1000 melhores empresas portuguesas, efectuado pelo Jornal O Público.

As melhorias tecnológicas, efectuadas frequentemente através da aquisição de novos equipamentos ou da melhoria de processos, tem também permitido garantir uma evolução positiva da empresa. Em 1986, a "Nova Preparação de Pastas" e a "Remodelação da Máquina Plana-2" permitiram alcançar um aumento de capacidade das 10.000 toneladas/ano para as 15.000 toneladas/ano. O "Controlo Processo" e a "Secaria Complementar" em 1992, a 2ª Mesa Plana em 1994 e a "Cúpula de Secagem" e o "Sistema Aerotérmico" em 2000 permitiram que a empresa atingisse actualmente uma capacidade produtiva de 25.000 toneladas/ano. A introdução da 2ª Mesa Plana significou também um incremento na qualidade do produto final, permitindo alcançar uma uniformidade de cor do produto final que usualmente não é apresentada pela concorrência.

Com relevância são também os investimentos realizados na componente ambiental. Os correspondentes impactos têm sido diminuídos através de sistemas de redução de ruído ou da ETARI – Estação de Tratamento de Águas Residuais Industriais, a qual permite efectuar o tratamento primário, secundário e a ozonização dos efluentes líquidos. A empresa actualmente encontra-se certificada pela APCER, de acordo com a norma ISO 9001.

A qualidade é uma das fortes vertentes da Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., dispondo de laboratórios (Laboratório de Ensaios Físico-Mecânicos e Laboratório de Ensaios

Químicos) que permitem efectuar o controlo da qualidade do produto, através do teste de diversos critérios de conformidade, como ensaios aos acabamentos, à rugosidade, à espessura, à tracção, à rigidez e à cor, e o controlo ambiental e do processo.

O sucesso é apoiado pela contínua renovação dos produtos, com adaptações periódicas às necessidades do mercado (cor, gramagem, textura), através do laboratório de concepção, que possibilita o desenvolvimento de novos produtos. Só em 2003 foram formuladas cerca de 7 a 8 novas cores e em 2005 realizaram-se testes para adequar o produto às especificidades da Soporcel. No entanto, tem sido mantida a especialização da empresa e aposta no nicho de mercado das cartolinas, sem diversificação para outro tipo de produtos. Com efeito, a Prado – Cartolinas da Lousã, S.A., não tem um departamento que proceda à identificação de novas oportunidades de negócio, sendo o sector comercial da empresa que está encarregue de reportar as necessidades dos clientes, identificando melhorias a introduzir nos produtos.

Perspectivas Futuras

O futuro da empresa Prado – Cartolinas da Lousã, S.A. passa pela prossecução da missão actual, continuando a afirmar-se pela qualidade, experiência e especialização no mercado das cartolinas. Como forma de assegurar um crescimento que tem vindo a ser constante e sustentado, a empresa pretende reforçar o esforço de identificação de tendências de mercado, por forma a diversificar ainda mais os seus produtos. Por outro lado, aposta também na identificação de requisitos especiais de clientes (como se verificou com a Soporcel), por forma a criar uma relação de fidelização com os mesmos.

Com mercados conquistados em Portugal e em Espanha, a empresa pretende assumir-se no competitivo mercado asiático e no mercado da América Central, onde já tem alguns clientes no Perú e Equador. Outra aposta, actualmente em prospecção, refere-se aos mercados da Europa Central.

Contactos

Prado - Cartolinas da Lousã, S.A.

Penedo, Apartado 1

3200-901 Lousã

Tel. +351 239 990 100 **Fax**. +351 239 992 347

E-mail: lousa@papeldoprado.com **URL:** www.papeldoprado.com

5. ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO

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

R. Camagni, 1991[14]

5.1 Introdução

O desenvolvimento do PD-ICE para o Município da Lousã tem como principal desígnio a construção e implementação de estratégias de desenvolvimento alinhadas com os novos modelos de competitividade, à escala do Concelho da Lousã. A concretização territorial destas apostas ao nível municipal exige um esforço global de conhecimento das dinâmicas supramunicipais, das apostas regionais em I&D e da articulação institucional entre administração (local, regional, nacional), tecido económico (clusters) e Instituições de Ensino, Formação Profissional e Investigação (Figura 17).

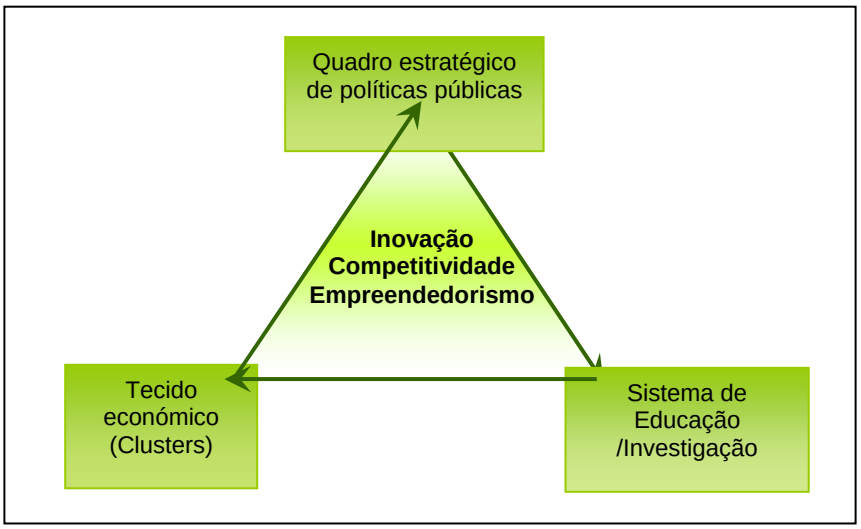


Figura 17: Interacção de domínios para a definição e implementação de uma estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

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

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

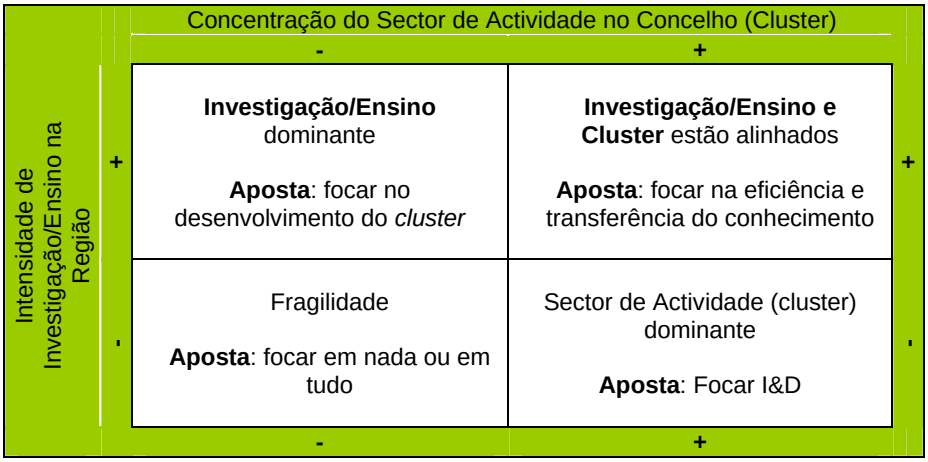


Figura 18: Relação entre concentração de sectores de actividade (cluster) e intensidade de investigação.

Fonte. Comunidades Criativas e Inovadoras, CCDRC (2005).

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

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

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

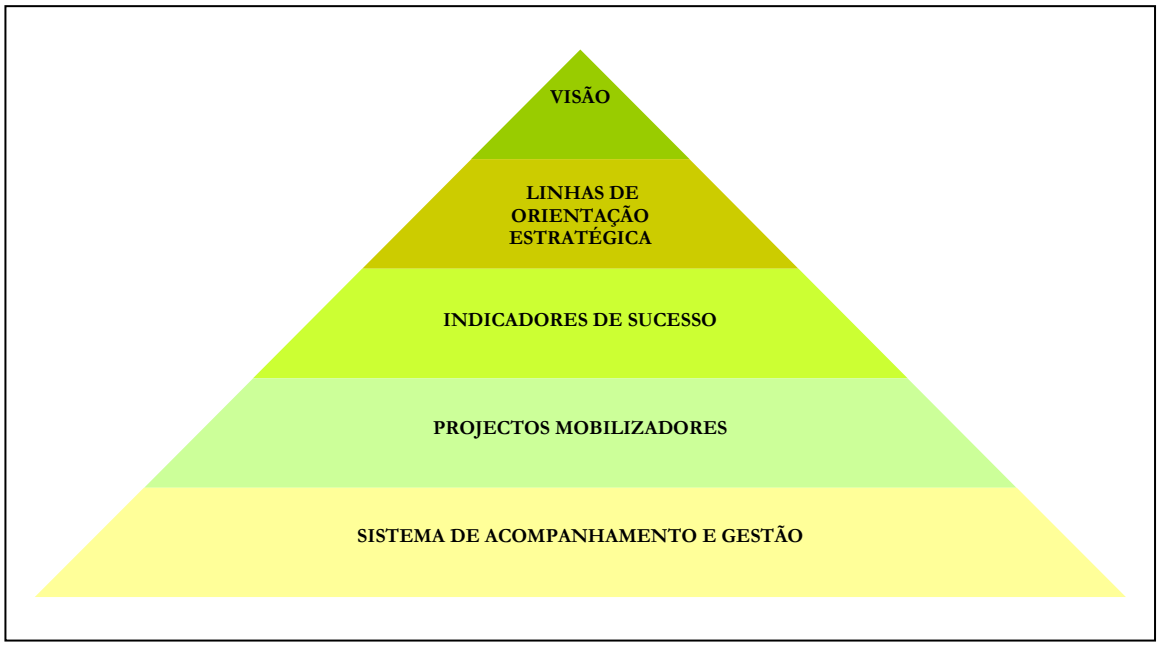


Figura 19: Níveis de Definição da Estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

A Visão corresponde ao cenário de desenvolvimento futuro, o objectivo central que se define como linha condutora de toda a estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo proposta para o Município da Lousã. Da definição da Visão decorre a identificação das linhas de orientação estratégica, correspondentes à sua objectivação, nas várias áreas de actuação, e das metas que se pretende alcançar através da concretização do PD-ICE (ver Figura 19).

5.2 Visão

O Concelho da Lousã tem uma longa tradição de respeito e responsabilidade na estruturação da relação Homem/meio ambiente. O território Lousanense é conhecido pelos valores naturais fortemente associados à sua Serra, pela informalidade e responsabilidade social, pela multiculturalidade e pela receptividade e aposta em novos desafios, sejam eles económicos, sociais ou culturais.

O conhecimento das dinâmicas concelhias leva-nos a assumir a distinção da Lousã pela sustentabilidade, pela continuidade no trilho da excelência ambiental, cultural, social e económica. Este desígnio implica um compromisso global dos vários agentes de desenvolvimento em torno do desígnio comum da **sustentabilidade**.

A aposta na sustentabilidade como base de uma cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo transversal e inclusiva, operada através do trabalho concertado entre instituições de ensino e I&D, tecido empresarial, administração pública e sociedade civil, com uma aposta clara nas TIC enquanto ferramenta de difusão do conhecimento, afigura-se-nos portanto como elemento fulcral.

A Visão que propomos para o Município da Lousã, no que respeita à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, pode então ser definida do seguinte modo:

A estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo que se propõe para a Lousã, para além dos compromissos de base já referidos, assenta numa visão integrada do desenvolvimento. Para que seja exequível e bem sucedida, importa reforçar a existência dos seguintes elementos:

- Uma política autárquica dinâmica, capaz de responder em tempo útil às necessidades da sociedade civil e do tecido empresarial, premiando o empreendedorismo, a inovação, a responsabilização ambiental, a criação de riqueza e a educação das suas gentes;

- Uma rede de parcerias entre instituições de I&D e o tecido socioeconómico local nas áreas que se pretende desenvolver, facilitando a transferência de *know-how*, de tecnologia, e possibilitando a inserção em redes de conhecimento nacionais e internacionais;

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

- Um tecido empresarial mais empreendedor e competitivo, com uma organização, produção e gestão modernizadas, atento às mudanças e tendências de mercados cada vez mais globais e competitivos, e com capacidade para inovar e trabalhar em parceria com instituições locais e supra-locais;

- Uma sociedade civil atenta, responsável, participativa e mobilizada para o desenvolvimento global do Concelho.

A Lousã deverá então desenvolver-se tendo como alicerce o conceito de comunidade sustentável:

> *"Sustainable communities meet the diverse needs of existing and future residents, their children and other users, contribute to a high quality of life and provide opportunity and choice. They achieve this in ways that make effective use of natural resources, enhance the environment, promote social cohesion and inclusion and strengthen economic prosperity."* The Egan Review: Skills for sustainable communities, 2004.

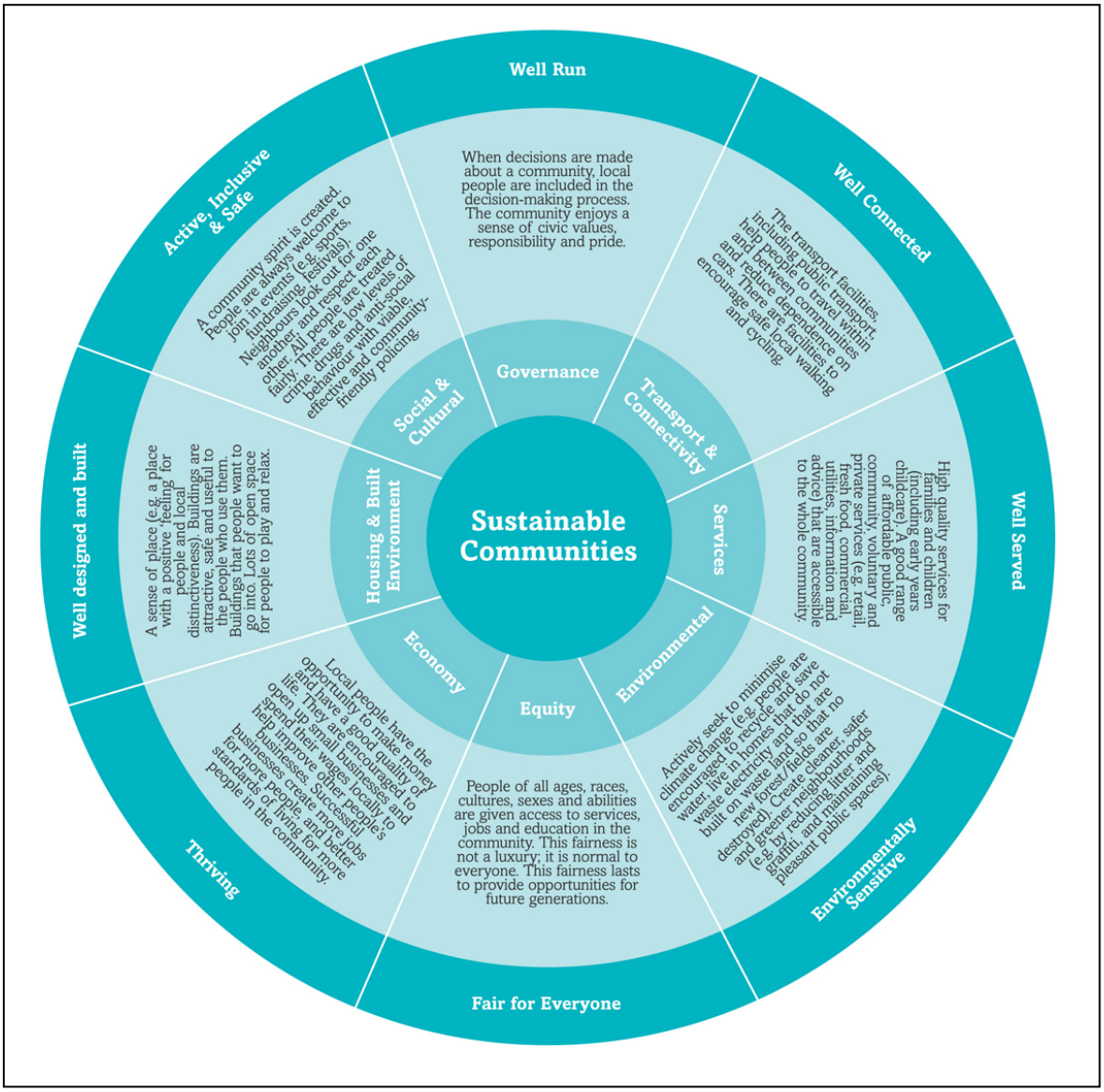


Figura 20: The Egan Wheel.

Fonte: The Egan Review: Skills for sustainable communities, 2004.

5.3 Linhas de Orientação Estratégica

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

A promoção da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo no Município da Lousã deverá centrar-se no seu potencial diferenciador e competitivo, associado a sectores públicos e privados implantados ou emergentes, que podem beneficiar, para o seu crescimento, das condições favoráveis existentes localmente. A cooperação entre entidades municipais e supramunicipais, entre empresas, administração e instituições de ensino e I&D é um factor indispensável para que se consolide uma economia de conhecimento de base regional/ concelhia, se dinamize o mercado de trabalho e se materialize uma comunidade sustentável.

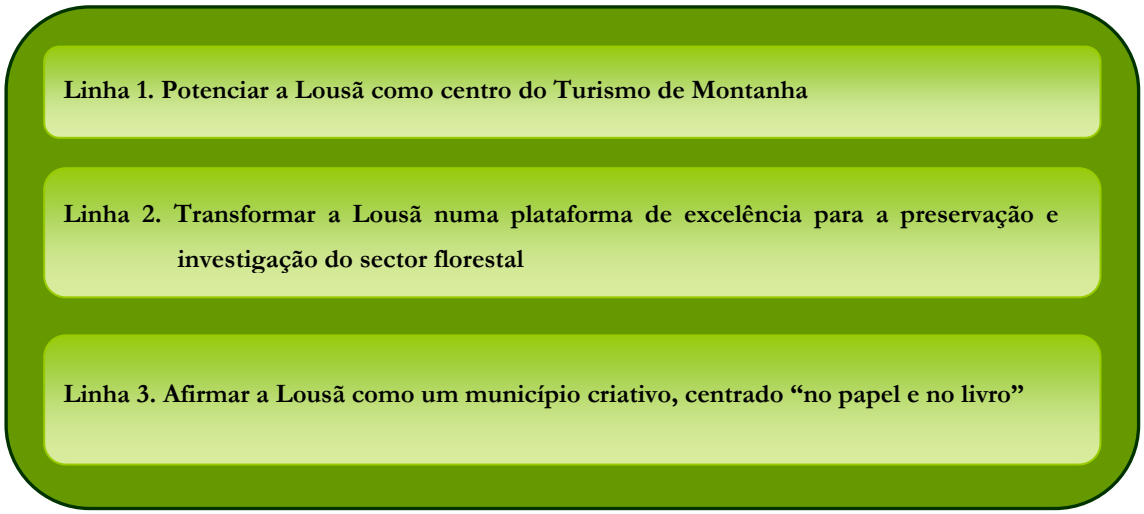
Actualmente, a competitividade tem de ser equacionada numa perspectiva global, ou seja, numa perspectiva de abertura ao contexto externo sustentada numa visão interna inclusiva. O sucesso de uma estratégia de desenvolvimento local está fortemente relacionado com a capacidade de ser assumido e encontrado um compromisso entre os seus pontos fortes e a transformação das áreas de melhoria em novos pontos fortes.

A União Europeia, para o período de programação financeira 2007-2013, afirma a Política de Coesão como essencial para a concretização da Agenda de Lisboa, sendo fortemente vincada a necessidade de adaptação dos instrumentos à escala local. As orientações de política nacional reiteram as orientações europeias, assistindo-se a um crescente enfoque na coesão socio-territorial associada à competitividade, na partilha do conhecimento e na inovação como matérias essenciais local e globalmente.

Neste contexto, a criação de redes de cooperação e partilha de conhecimento entre o tecido empresarial, a sociedade civil, a administração pública e o sistema de ensino e de I&D é de especial importância para o desenvolvimento do capital social local. Não obstante o objecto de estudo ser o território municipal, é fundamental fomentar a criação de redes intra e inter-regionais, nomeadamente com a AMPIN, a Dueceira, a GAMC e a Região Centro.

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

A Visão estratégica para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo do Concelho da Lousã pode então ser suportada e afirmada em torno de três linhas estratégicas, que se afiguram como fundamentais:



5.3.1 Potenciar a Lousã como centro do Turismo de Montanha

Do diagnóstico elaborado importa reter as seguintes conclusões:

- A elevada procura da Lousã para desportos de todo o terreno – BTT e TT;
- A crescente procura da Lousã como destino turístico na Região Centro;
- A diversidade de ofertas potenciais no sector turístico – Serra, Aldeias de Xisto, vila da Lousã, gastronomia, espaço rural;
- A ausência de um produto turístico estruturado que permita que quem chegue à Lousã possa conhecer o leque de possibilidades que lhe são oferecidas;
- A ausência de um plano de utilização integrada da Serra da Lousã;
- O alcance das Aldeias de Xisto como marca turística com um plano de acção e marketing estruturado e que é actualmente um dos cartões de visita de maior destaque da Região Centro.

Surge assim como fundamental a construção de uma estratégia integrada para o turismo de montanha, onde se assumem três elementos âncora: a Serra, as Aldeias de Xisto e a vila da Lousã. Nestes identificam-se transversalmente o desporto, os trilhos, o património, o alojamento, o comércio e serviços, a gastronomia, o artesanato, a floresta, os eventos, a fauna e a flora como recursos a organizar de forma integrada (ver Figura 21).

A estruturação de uma oferta turística integrada é indispensável à escala municipal, mas será tanto mais forte e bem sucedida se for associada a marcas turísticas da região Centro já reconhecidas nacional e internacionalmente, como Coimbra e as Aldeias de Xisto.

Figura 21: Elementos âncora e recursos locais para o planeamento integrado do turismo.

5.3.2 Transformar a Lousã numa plataforma de excelência para a preservação e investigação no sector florestal

Do diagnóstico elaborado importa reter as seguintes conclusões:

- O valor ecológico e económico do sector florestal a nível supramunicipal;
- A concentração de organismos ligados à prevenção e combate a fogos florestais na Lousã;
- A tradição na formação e investigação em riscos (incêndios) florestais;
- A importância da educação e formação para a preservação do ambiente e recursos naturais;
- O enfoque estratégico da fileira florestal a nível nacional e da Região Centro.

Nesta linha de orientação estratégica assumem-se dois grandes domínios: a sensibilização e educação ambiental e a investigação e desenvolvimento ligados à produção e à prevenção e combate a riscos florestais (Figura 22).

Tendo consciência das inúmeras actividades que já estão a ser desenvolvidas pelos organismos existentes no Concelho – **Núcleo de Investigação Científica de Incêndios Florestais (NICIF)**, o **Centro de Operações e Técnicas Florestais (COTF)** da Direcção Geral dos Recursos Florestais e o **Centro de Formação Especializado em Incêndios Florestais (CFEIF)** da Escola Nacional de Bombeiros e fora dele – o **Centro de Biomassa para a Energia (CBE)**, a **Agência Regional de Energia e Ambiente do Centro (AREAC)** e unidades de I&D na cidade de Coimbra, importa estruturar todos os serviços existentes em torno deste desígnio estratégico.

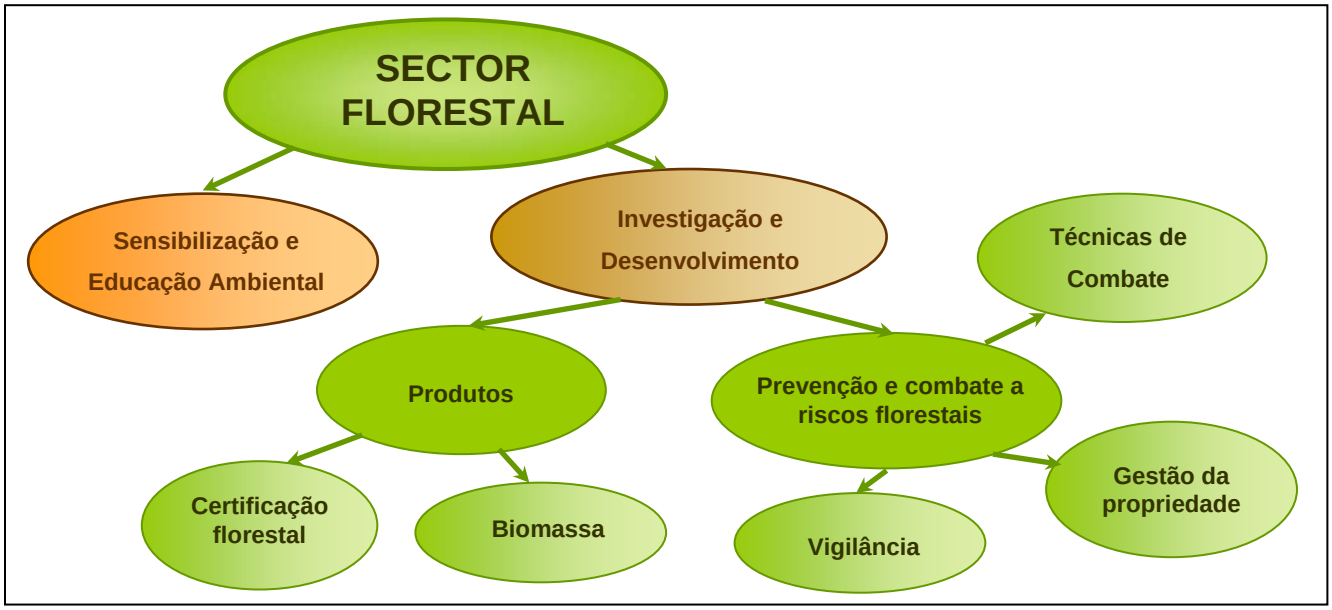


Figura 22: Domínios para a excelência na investigação e preservação do sector florestal.

5.3.3 Afirmar a Lousã como um município criativo, centrado "no papel e no livro"

Do diagnóstico elaborado importa reter as seguintes conclusões:

- O sector cultural e criativo contribuiu para 2,6% do Produto Interno Bruto da União Europeia em 2003, mais do que o imobiliário e produtos alimentares e bebidas, segundo revela o estudo "A Economia Cultural na Europa" (http://ec.europa.eu/culture/eac/index_en.html).
- O Cluster do Papel possui uma forte tradição e expressão no tecido económico local (indústria transformadora responsável pelo maior volume de vendas – fábricas de papel e tipografias);
- A existência no Concelho de capital social dinâmico e multicultural, que se tem revelado empreendedor e inovador (artesanato e gastronomia);
- O empenho municipal em promover a Lousã como capital do papel e do livro, tendo já criado, no âmbito das rotas educativas, uma rota temática em parceria com agentes locais públicos e privados do sector (Figura 23).

Figura 23: Rota do Papel do município da Lousã.

A indústria transformadora do papel e impressão pode constituir o elemento chave de uma cadeia de valor ligada ao livro e à cultura, que se assume como factor diferenciador do Concelho da Lousã (Figura 24).

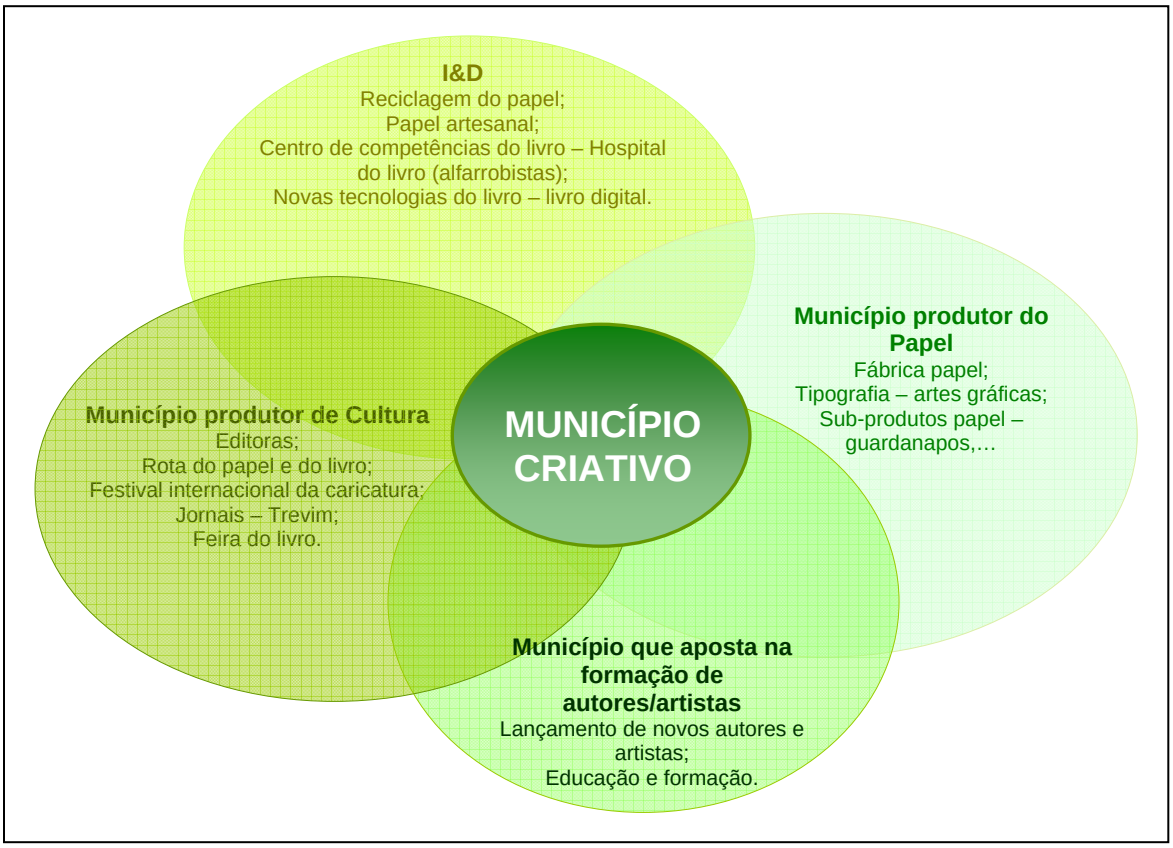


Figura 24: Domínios de competência existentes e a desenvolver.

5.3.4 Síntese

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

Figura 25: Modelo unificador da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

Nos pontos seguintes do presente relatório, tendo por base a Visão e as linhas de orientação estratégica propostas, são identificadas métricas aplicáveis na monitorização do sucesso do PD-ICE, uma carteira de projectos para a sua implementação e o sistema de gestão e acompanhamento que é proposto. Os três domínios de acção identificados – pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas, estarão sempre presentes na organização da correspondente informação, em conformidade com o modelo integrador de análise acima retratado (ver Figura 25).

6. MONITORIZAÇÃO DO PD-ICE

De acordo com o conhecimento das dinâmicas locais e da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo que se pretende concretizar no Município da Lousã, adianta-se aqui uma bateria de indicadores de sucesso, destinada a permitir estabelecer objectivos e monitorizar o sucesso de implementação da referida estratégia. Assim, com base no diagnóstico do desenvolvimento concelhio, bem como nos indicadores de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo utilizados a nível internacional (Estratégia de Lisboa, *European Innovation Scoreboard*, *Global Entrepreneurship Monitor*, etc.), e em alinhamento com a estratégia delineada, sugere-se a construção do seguinte barómetro de monitorização do sucesso em Inovação, Competitividade e Empreendedorismo no Concelho da Lousã:

Tabela 21: Bateria de Indicadores de sucesso para monitorização do PD-ICE.

INDICADOR	FONTE (entidades responsáveis)	PERIODICIDADE	VALOR REFERÊNCIA ACTUAL	
PESSOAS				
1. Nível de instrução da população	CML, Agrupamentos de Escolas da Lousã (AGLOUSA e Agrupamento Álvaro Viana de Lemos), Carta Educativa da Lousã	Anual	Sem qualquer nível de ensino	1 639 (2001)
			Ensino básico	9 423 (2001)
			Ensino secundário	2 781 (2001)
			Ensino médio	107 (2001)
			Ensino superior	1 380 (2001)
2. Abandono escolar (no ensino básico e na passagem para o secundário)	Agrupamentos de Escolas da Lousã (AGLOUSA e Agrupamento Álvaro Viana de Lemos), Carta Educativa da Lousã	Anual	-	
3. Médias de classificação em Exames nacionais do Ensino Básico	Agrupamentos de Escolas da Lousã (AGLOUSA e Agrupamento Álvaro Viana de Lemos)	Anual	Língua Portuguesa (2005) . Média Nacional: 3,00 . Média Distrital: 3,13 . Média Concelhia:2,85	
			Matemática (2005) . Média Nacional: 2,20 . Média Distrital: 2,41 . Média Concelhia: 2,07	
4. Médias de classificação em Exames nacionais do Ensino Secundário	Escola Secundária da Lousã (ESL)	Anual	Ranking Nacional (2005/06) . 154º lugar Ranking Distrital (2005/06) . 8º lugar	
			Média Exames melhor escola distrito (2005/06) . 126.24 Média Exames Escola Secundária Lousã (2005/06) . 107, 4 Média Exames Distrito Coimbra (2005/06) . 103.12	

5. Número de iniciativas relacionadas com educação, sensibilização e formação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	CML	Anual	-
SECTORES ESTRATÉGICOS			
6. Número de sociedades comerciais criadas em sectores estratégicos	CML (GAICE)	Semestral	-
7. Número de novos postos de trabalho criados nos sectores estratégicos	CML (GAICE)	Semestral	-
8. Número de parcerias com outras empresas, universidades / centros de investigação / outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional	CML (GAICE)	Anual	-
9. Número de iniciativas culturais desenvolvidas no Concelho	CML	Anual	-
10. Número de iniciativas desportivas desenvolvidas no Concelho	CML	Anual	-
INFRA-ESTRUTURAS			
11. Número de empresas com site na internet	CML (GAICE)	Semestral	**-**
12. Número de serviços culturais e sociais acessíveis à comunidade (materiais e imateriais)	CML	Anual	**-**
13. Número de reabilitações nas Aldeias de Xisto	CML	Anual	
RESULTADOS INTEGRADOS: PESSOAS+SECTORES ESTRATÉGICOS+INFRA-ESTRUTURAS			
14. Índice de satisfação dos munícipes	CML (GAICE)	Anual	-
15. Índice de satisfação dos colaboradores	CML (GAICE)	Anual	-
16. População residente	CML	Anual	15 753 (2001)
17. Número de desempregados	IEFP da Lousã	Semestral	527 (Setembro 2006)
18. Indicador do poder de compra	INE	Anual	73,38 (2004)
19. Índice de satisfação dos turistas	CML (GAICE)	Anual	-
20. Índice de desenvolvimento social	DGAL	Anual	0,956
21. Número de turistas e estadia média no Concelho	CML	Semestral	**-**

A organização dos indicadores nos três domínios de acção (pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas) será complementada pela apresentação e construção de indicadores agregados.

Definida a bateria de indicadores, é identificada uma matriz de impactos (Tabela 22) entre esta e as linhas de orientação estratégica propostas, ilustrando o impacto que a evolução

temporal de cada indicador vai exercer sobre o sucesso da implementação das linhas de orientação estratégica. Com esta matriz de impactos é ainda possível aferir quais os indicadores mais influentes, associados à monitorização da implementação de cada uma das três linhas de orientação estratégica.

Tabela 22: Matriz de impactos dos indicadores de sucesso sobre as linhas de orientação estratégica.

IS / LE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I	■	☒	☒	☒	☒	☒	☒		■	☒	■	■	☒	☒	☒		■	☒		■	■
II	■	☒	☒	☒	☒	☒	☒	■		☒	■	■	■	☒				☒		☒	
III	■	■	☒	■	☒	☒	☒	■	■	■	■	■	■	☒	☒	■		☒	■	☒	■

■Elevado ☒Médio
LE – Linhas Estratégicas IS – Indicadores de Sucesso

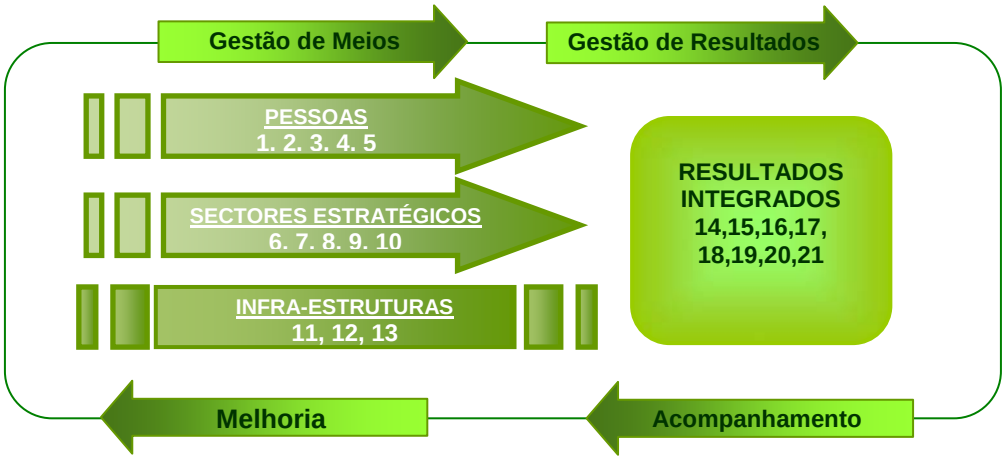


Figura 26: Enquadramento dos indicadores de sucesso no modelo unificador da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

7. CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA - PROJECTOS MOBILIZADORES

7.1 Carteira de projectos mobilizadores

A concretização da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo deve ser efectuada de modo transversal às três linhas estratégicas, devendo ser dada prioridade a iniciativas que se traduzam em contributos positivos relativamente aos sectores, recursos e apostas estratégicas. Os projectos mobilizadores, enquadrados nos sectores estratégicos são particularmente relevantes a este nível, pois visam dotar o Município de capacidade de produção de conhecimento e de capacidade tecnológica, orientadas para as necessidades da base económica local.

Figura 27: Projectos Mobilizadores.

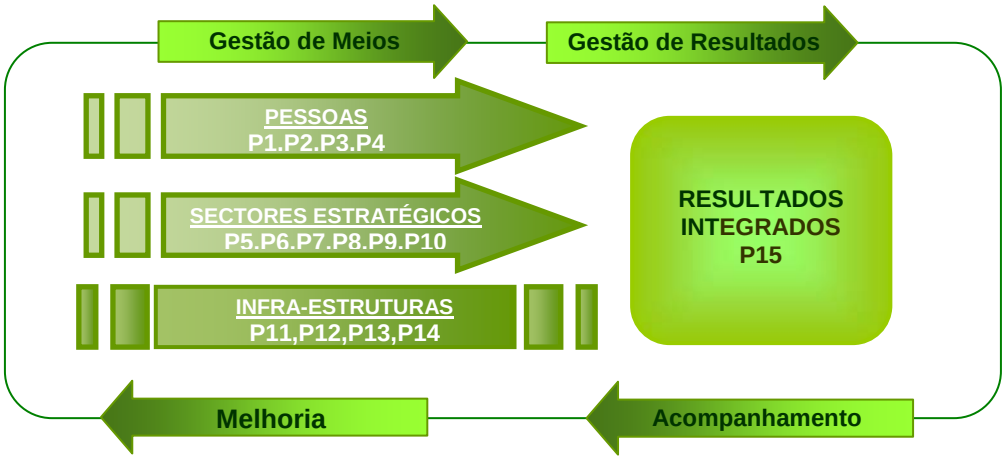


Figura 28: O papel dos projectos mobilizadores no modelo unificador da estratégia ICE.

Na carteira de projectos mobilizadores proposta é importante destacar a existência de três tipologias (Tabela 23), consoante a escala geográfica de implementação que lhes está associada:

A. **Projectos a implementar exclusivamente no Concelho da Lousã**, justificados por conjunturas singulares encontradas apenas na Lousã, e que por isso mesmo dever ser concretizados apenas neste Concelho;

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

C. **Projectos a implementar à escala municipal, replicáveis noutros municípios**, justificados por características concelhias que se encontraram na Lousã e em municípios vizinhos, onde podem ser replicados.

Tabela 23: Tipologia de projectos, de acordo com a respectiva escala geográfica de implementação.

Tipologia	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
A															
B															
C															

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

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

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

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

Segue-se então uma listagem da informação acima referida, para cada um dos 15 projectos mobilizadores identificados.

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

Objectivos

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

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

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

Descrição

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

Actividades a desenvolver

1. **Delinear programas de intervenção ao nível do pré-escolar, 1º ciclo, 2º e 3º ciclos do básico e ensino secundário:**
   - Formatação detalhada do projecto, incluindo as matérias a abordar, de acordo com a população alvo, a calendarização, as entidades a envolver em cada acção e os resultados esperados;
   - Concepção e disponibilização de materiais didácticos de apoio nestas temáticas;
   - Promoção de acções de formação de professores;
   - 1º ciclo do ensino básico – Lançamento de programas de criação de pequeno negócio: os alunos constituem equipas que irão seleccionar/ conceber um produto a ser comercializado, com a contabilização de custos e proveitos associados a essa comercialização;

- 2º e 3º ciclos: criação de concursos de ideias de negócio;
- Visitas a empresas e casos de sucesso de exploração e inovação no turismo, floresta, papel, sustentabilidade;
- Visitas de empresários e quadros de empresas a escolas;
- Criação de sistemas de geminação escola/ empresa;
- Dinamização de espaços de aprendizagem complementares, em todos os graus de ensino, direccionados para dar a conhecer e sensibilizar crianças/ jovens para os sectores estratégicos e sua importância no Concelho da Lousã (visitas de estudo, área projecto, exemplos ilustrativos, palestras com oradores convidados, etc.);
- Criação de calendário internacional nas escolas do Concelho, assumindo a multiculturalidade como uma mais-valia na educação dos mais novos, com semanas dedicadas a diferentes países, dinamizadas por habitantes dessas mesmas nacionalidades.

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

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, empresas, Ensino Pré-escolar, Rede escolar 1º, 2º, 3º ciclo e Secundário, IPSS, Escola Profissional da Lousã, associações culturais e artísticas, Associação ELOZ – Entre Lousã e Zêzere, Ministério da Educação (ME) e Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES).

Duração

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

Estimativa Orçamental

B

Métricas de Sucesso

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

Exemplos Inspiradores

- **Irlanda e Reino Unido** – "Creative use of digital media: developing the skills of young people" projecto financiado pelo programa Leader+: http://www.kelt.ie.
- **Espanha** – Federación Canaria de Desarrollo Rural: http://www.laescuelaemprende.org/.
- **Irlanda**: http://www.juniorachievement.ie/.
- **Reino Unido** – Durham: Special Project to Implement Children's Elections (SPICE) – estimular os valores da cidadania: http://crc.rocktimeweb.net/Uploads/SPICE_FileFile_FILE1471.pdf.

Domínio **Projecto P2**	**Pessoas** **Promoção da integração de quadros qualificados no tecido empresarial**	**UPGRADE**

Objectivos

Existe uma situação contraditória no Município, que se prende com a existência de uma franja de população desempregada com elevada qualificação, havendo simultaneamente alguma carência deste tipo de recursos humanos nas empresas locais. Será assim essencial promover um programa que seja o ponto de ligação entre as empresas e os recursos humanos disponíveis.

Descrição

Este seria um serviço a criar pela Câmara Municipal, em colaboração com o IEFP, no sentido de fomentar a contratação de jovens qualificados pelas empresas, com duas vertentes fundamentais: por um lado promover uma bolsa de emprego que, tomando a iniciativa de contactar as empresas, possa desenvolver um acompanhamento e soluções à medida na área de recrutamento; por outro lado, haveria um levantamento dos incentivos existentes e/ou criação de novos incentivos de apoio à contratação e realização de estágios.

Actividades a desenvolver

- Elaboração de um diagnóstico detalhado de necessidades de recursos humanos qualificados (áreas de estudo) para a dinamização dos sectores estratégicos;
- Elaboração de um plano de aproximação e sensibilização dos empresários para a necessidade de qualificar os quadros de colaboradores:
  - Visitas a casos de sucesso no Concelho e noutros locais, onde a aposta em quadros qualificados resultou numa melhor performance empresarial;
  - Planos de Formação para dirigentes, evidenciando de que modo a inovação e qualificação são apostas para afirmar uma empresa no mercado global;
- Divulgação da iniciativa junto das empresas que se pretende envolver;
- Criação de uma bolsa de emprego para os sectores estratégicos, onde se identifiquem quadros qualificados disponíveis para integrar no tecido empresarial Lousanense;
- Criação de um serviço municipal de apoio às empresas para apoio ao recrutamento de quadros qualificados:
  - Disponibilizar periodicamente a bolsa de emprego disponível;
  - Organizar contactos empresa/ potencial colaborador;
  - Organizar e apoiar em candidaturas a programas de financiamento (InovJovem, InovPME e outros).

- Criar e implementar, nas empresas que aderirem ao UPGRADE, um sistema de monitorização de resultados (Antes e depois do Upgrade... A qualificação compensa!);
- Criar um Prémio "Upgrade PME" – distinção da empresa concelhia que, pela integração de quadros qualificados, fez um percurso mais positivo de evolução.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal da Lousã, empresas, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Bolsas de Emprego de Instituições de Ensino Superior.

Duração

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

Estimativa Orçamental

B

Métricas de Sucesso do Projecto

- Realizar duas visitas por ano a casos exemplares;
- Envolver 15 empresas por ano na contratação de colaboradores qualificados;
- Avaliação positiva de desempenho das empresas com quadros qualificados integrados no âmbito do UPGRADE.

Exemplos Inspiradores

- **Finlândia,** Programa Y4: http://paketti.posiona.net/y4/graf/Y4-presentation.swf.

Domínio	Pessoas	CP
Projecto P3	Comunidade Participativa	

Objectivo

No Município da Lousã existe massa crítica e especial apetência em certos sectores da população para a participação na definição do rumo estratégico a seguir pelo Concelho. Pelo conteúdo de alguns contributos recolhidos durante a realização do PD-ICE ficou patente a disponibilidade para esta participação, que deverá ser potenciada através de iniciativas de promoção da participação cívica, onde conceitos como estado de direito, transparência, responsabilidade, orientação por consenso, igualdade e inclusividade, eficiência e suporte à auditoria se disseminem e permitam induzir efeitos positivos no estímulo da cidadania. Para esse efeito, sugere-se a criação de um Fórum de Cidadania, suportado na utilização das TIC.

O objectivo central do Fórum é a reflexão repartida pelos vários sectores da sociedade, fomentando a participação directa dos cidadãos como elemento chave.

Como objectivos específicos sublinham-se:

- Promover a participação directa dos cidadãos enquanto elemento chave para a construção de estratégias locais;
- Definir prioridades para os investimentos públicos;
- Reforçar a cultura pública de participação;
- Contribuir para a coesão das relações sociais e políticas;
- Incentivar o associativismo local, enquanto oportunidade de aprendizagem de participação e cidadania;
- Co-responsabilização entre governo e sociedade sobre a gestão local;
- Envolver a comunidade na aplicação dos recursos públicos.

Descrição

O projecto CP pretende desenvolver um conjunto integrado de acções que permita à sociedade civil desenvolver maiores oportunidades de participação, muitas vezes materializadas em assembleias de discussão/ reuniões, a concretizar ao longo do ano.

Cada iniciativa CP teria uma duração anual, sendo constituída por ciclos diferenciados. O ciclo inicial englobaria uma fase de reuniões públicas, com a participação directa da população. Esta fase integra três tipos de reuniões:

- **Reuniões de Metodologia**: debate sobre a metodologia de execução do FÓRUM;
- **Reuniões Plenárias Locais**: discussão em cada freguesia;
- **Reuniões Temáticas**: debate com a participação de sectores específicos da sociedade civil (educação, economia, ONG);

- **Fóruns Temáticos**: conferências públicas com especialistas/ representantes de sectores específicos da sociedade (educação, economia, ONG), oriundos do Concelho da Lousã e exteriores ao mesmo.

O segundo ciclo do FÓRUM objectiva a análise dos resultados das diversas reuniões, com o intuito de elaborar um documento que reflicta as sugestões e prioridades identificadas ao longo dos diferentes momentos de discussão.

Actividades a desenvolver

Gestão Participada:

- Reuniões de Metodologia;
- Reuniões Plenárias Locais;
- Reuniões Temáticas;
- Fóruns Temáticos;
- Reunião de Síntese.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Presidentes de Junta de Freguesia, Sociedade Civil.

Duração

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

Estimativa Orçamental

C

Métricas de Sucesso do Projecto

- Evolução positiva do Índice de satisfação dos munícipes;
- Envolvimento anual de 30% da população concelhia na gestão participada;
- Dois fóruns temáticos anuais.

Exemplos Inspiradores

- Brasil, Orçamento Participativo de **Porto Alegre:** Uma das cidades pioneiras, desde 1989, na execução de um Orçamento Participativo, juntamente com Santo André e Belo Horizonte. http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/#.
- Brasil, Orçamento Participativo do **Recife**: O Orçamento Participativo do Recife é um importante espaço de debate e definição dos destinos da Cidade. http://www.recife.pe.gov.br/pr/secorcamento/oque.php.
- Orçamento Participado do **Município de Santiago do Cacém**: http://www.cm-santiago-do-cacem.pt/op/index.htm.

Domínio	Pessoas	IDEIAS
Projecto P4	Promoção da Cidadania Criativa – sistema de criação e recolha de ideias	

Objectivos

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

Descrição

Implementar um sistema de criação, recolha e tratamento de ideias propostas por qualquer cidadão Lousanense.

Actividades a desenvolver

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

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, sociedade lousanense.

Duração

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

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

- 120 ideias/ano.

Exemplos Inspiradores:

- Livro "Ideas are free" de **Alan G. Robinson** e **Dean M. Schroeder:** http://www.ideasarefree.com/.

Domínio	Sectores Estratégicos	OUTDOOR
Projecto P5	Programa Integrado de Desporto	

Objectivos

Pretende-se utilizar o potencial existente, relativamente às infra-estruturas e espaços naturais e à tradição desportiva no município, e que, associado à elevada representatividade da camada etária jovem na população residente, tem vindo a contribuir para a construção de uma imagem da Lousã como referência em termos desportivos.

Descrição

O projecto passará pela criação de um núcleo que congregue as várias entidades do Concelho ligadas à prática desportiva (clubes, associações, organizadores de eventos que já são realizados, escolas), com a finalidade de criar um programa anual de actividades desportivas e eventos temáticos relacionados com o desporto "fora de portas".

Actividades a desenvolver

- Organização de calendário desportivo anual da Lousã – **Outdoor Primavera/ Verão** e **Outdoor Outono/ Inverno,** com disponibilização de informação complementar sobre alojamentos e serviços existentes no Concelho e que possam tornar mais apelativa a estadia na Lousã;
- Organização de calendário de eventos temáticos (encontros) relacionados com práticas desportivas, envolvendo a participação de especialistas reconhecidos nas modalidades e investigadores em ciências da saúde e desporto;
- Dinamização de redes de cooperação entre clubes e associações desportivas, empresas e instituições de ensino e I&D de modo a fomentar a investigação relevante para a Lousã, sobre ciências de desporto e da saúde;
- Estabelecimento de protocolo com a Comissão Central da Queima das Fitas para a realização de actividades e provas relacionadas com o desporto aventura durante a semana académica (à imagem do que é efectuado actualmente com a Figueira da Foz para os desportos náuticos e com a mesma facilidade de acesso ferroviário);
- Organização de eventos e provas desportivas de referência nacional e internacional – âncora: desportos de montanha "Serra da Lousã", como a "avalanche";
- Promoção de torneios de veteranos em desportos de excelência na Lousã (*rugby*, *volley*, hipismo, etc.), convidando nomes famosos das respectivas modalidades;
- Parceria com a Região de Turismo do Centro e com o programa Aldeias de Xisto para divulgação do OUTDOOR.

Entidades envolvidas

Associações desportivas do Concelho, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra, Câmara Municipal, tecido empresarial.

Duração

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

Estimativa Orçamental

A

Métricas de sucesso do projecto

- Aumento do Índice de satisfação dos munícipes;
- Aumento do Índice de satisfação dos turistas;
- Realização de 5 provas desportivas por ano (modalidades diversas), 3 das quais tendo a Serra como "campo";
- Realização de 2 eventos/ano sobre a prática desportiva (Conferências, workshops);
- Trazer à Lousã 20.000 praticantes de desportos por ano.

Domínio	Sectores Estratégicos	ETI
Projecto P6	Estratégia Turismo Integrado	

Objectivos

A Lousã conquistou já uma posição de referência no turismo de montanha e de natureza (evidenciada pela recente instalação da sede da ATECO no Concelho). No entanto, a oferta turística nesta área carece ainda de um fio condutor, uma estratégia que promova de forma integrada o potencial natural local. Pretende-se criar um programa que concilie as diversas ofertas turísticas de forma integrada, contribuindo para a construção de uma imagem única junto do turista, desenvolvendo materiais de divulgação associados, e implementando no terreno as acções que possibilitem uma fácil orientação e identificação de todas as possibilidades disponíveis.

Descrição

O projecto pretende criar um sistema de análise, diagnóstico e acção para a promoção e dinamização do turismo no Concelho, organizando calendários temáticos e compatibilizando-os para que a Lousã tenha sempre como cartão de visita a qualidade e a sustentabilidade da oferta Este projecto será fortemente condicionado pela criação de parcerias público-privadas e pela capacidade de articulação da ETI com as estratégias turísticas dos concelhos vizinhos, em especial com os municípios da Serra da Lousã.

A ETI será mais bem sucedida se conjugada com a estratégia promocional de destinos turísticos já reconhecidos – Aldeias de Xisto e Coimbra.

Actividades a desenvolver

1. Identificação de parceiros públicos e privados para o desenvolvimento dos programas de intervenção e estabelecimento de protocolos de colaboração.
2. Promoção do Concelho:
   - Criar rotas turísticas temáticas no Concelho e entre concelhos;
   - Criar materiais de promoção e divulgação de ofertas de interesse turístico (o castelo, o centro histórico, a Serra e as Aldeias de Xisto);
   - Definição de áreas temáticas para cada uma das Aldeias de Xisto pertencentes ao Município (e.g. gastronomia, artesanato, actividades tradicionais – fabrico de pão, azeite);
   - Elaboração de Programa de Animação Cultural, com actividades previstas para todo o ano, nos diversos palcos da Serra e do Município, articulando-o com o OUTDOOR;
   - Disseminação da utilização das TIC para a promoção das actividades e ofertas turísticas;

- Criação de Portal *Web* com a oferta do destino Lousã (ligação a um futuro portal das Aldeias de Xisto);
- Desenvolvimento de parcerias com municípios da Serra da Lousã, entidades supramunicipais, agentes e operadores para articulação e compatibilização do calendário turístico, numa base de complementaridade.

3. Prioridades de Intervenção no Território:
   - Efectuar levantamento de circuitos pedestres existentes (e criação de novos circuitos);
   - Desenvolver um programa de monitorização e intervenção para os trilhos da Serra, que assegure que estão aptos para serem utilizados durante todo o ano;
   - Colocar sinalética em toda a Serra da Lousã e elaborar mapas dos trilhos acessíveis em cada estação do ano, por grau de dificuldade e tipo de deslocação (a pé, bicicleta, TT);
   - Estudar possibilidade de utilização sistemas de orientação por GPS na Serra para a realização dos percursos;
   - Avaliar a possibilidade de adaptar os percursos existentes a cidadãos com necessidades especiais (promoção do turismo adaptado);
4. Análise da viabilidade de Certificação da Lousã como destino turístico, definindo serviços e produtos a integrar no processo e uma proposta metodológica para o processo de certificação de destinos turísticos.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial (hotelaria, restauração, comércio e serviços), Direcção Geral de Turismo (DGT), Região de Turismo, Ministério da Economia, municípios vizinhos, ICN.

Duração

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

Estimativa Orçamental

A

Métricas de sucesso do Projecto

- 50.000 turistas por ano na Lousã;
- Aumento das estadias e do seu tempo médio em 20% ao ano;
- Aumento do Índice de satisfação dos turistas;
- Aumento do Índice de satisfação da população.

Exemplos Inspiradores

- **França – Comuna de Morzine**: http://www.morzine.com/.

Domínio	Sectores Estratégicos	NCF
Projecto P7	Núcleo de Competências da Floresta	

Objectivos

O Concelho da Lousã é um ponto de referência nacional no estudo de técnicas de combate a riscos florestais. A localização de diversos organismos ligados a instituições de ensino e I&D e a organismos nacionais de prevenção e segurança pública, com um longo percurso de trabalho desenvolvido para o sector florestal, torna a Lousã numa plataforma de excelência nesta área.

Com o NCF pretende-se estruturar o conhecimento existente e fomentar a inovação com vista à sua integração no tecido económico local e supra-local e consequente dinamização do cluster florestal.

Descrição

Criar um Núcleo de Competências para a protecção, monitorização do estado da floresta e para o desenvolvimento de técnicas de intervenção e minimização de riscos. Este núcleo deverá agrupar os serviços e o conhecimento existente, criando um plano de acção para a área florestal do Concelho, área que deverá assumir-se como o laboratório experimental do NCF.

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

Actividades a desenvolver

1. Definição da missão, dos objectivos, das actividades a desenvolver, dos serviços a prestar e da forma de operacionalização do NCF;
2. Sistematização do conceito de NCF, numa apresentação que possa ser efectuada junto de potenciais interessados em aderir a esta rede;
3. Realização de contactos e recolha de manifestações de interesse em participar na criação do NCF;
4. Estabelecimento de protocolos para a criação do NCF entre as entidades envolvidas;
5. Desenvolvimento de uma plataforma de comunicação entre as entidades envolvidas;
6. Divulgação do NCF, nomeadamente das suas actividades e serviços, junto da população e a nível nacional;
7. Desenvolvimento de estudo de viabilidade para a localização de um polo de ensino superior com ensino e investigação relacionada com o sector florestal;
8. Estruturação de um plano de actividades na área da **Sensibilização e Educação Ambiental:**

- Calendário anual de actividades escolares;
- Calendário anual de eventos abertos à população (workshops, conferências).

9. Estruturação do plano de acção de **I&D e Inovação:**
   - Produtos:
     - Estruturação e apoio a processos de Certificação Florestal;
     - Gestão da Biomassa (recolha de sobrantes florestais e gestão do seu destino final – produção de Energia em actividades do sector público e privado);
   - Prevenção e combate a Riscos Florestais:
     - Desenvolvimento de sistemas de vigilância (TIC risco – métodos de vigilância e controlo);
   - Gestão da Propriedade Rústica:
     - Desenvolvimento de sistemas de monitorização do estado da propriedade e abandono em suporte TIC;
     - Investigação da florestação para combate à erosão – espécies, densidades em parceria com o COTF – Centro de Operações e Técnicas Florestais (Lousã);
   - Inovação em Técnicas de Combate:
     - Formação dos meios humanos de combate aos riscos florestais: Formação profissional – parceria com o Centro de Formação Especializado em Incêndios Florestais da Escola Nacional de Bombeiros (Lousã);
     - Novos equipamentos e materiais químicos de combate a fogos florestais.
10. Desenvolvimento de projectos piloto em parceria com municípios vizinhos e instituições de I&D;
11. Identificação de incentivos e instrumentos de financiamento para investigação e intervenção, suporte a candidaturas públicas e privadas.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Universidade de Coimbra, associação de produtores florestais, COTF, NICIF, Corpo de Bombeiros, municípios vizinhos, tecido empresarial, AREAC, instituições financeiras, associações de municípios e associações de desenvolvimento.

Duração

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

Estimativa Orçamental

B

Métricas de Sucesso do Projecto

- Desenvolvimento de 2 projectos piloto por ano;
- Recolha e aumento da utilização energética da biomassa existente na Serra da Lousã (Concelho da Lousã) em 20% ao ano;
- Aumentar o número de empresas do sector florestal com projectos de I&D apoiados pelo NCF;
- 10 pedidos de certificação florestal por ano.

Domínio Projecto P8	Sectores estratégicos Núcleo de Competências do Papel e do Livro	NCPL

Objectivos

Sendo o cluster do papel de grande tradição e relevo na economia local, pretende-se dinamizá-lo, modernizá-lo e torná-lo indissociável da imagem do Concelho da Lousã, fomentando a cooperação entre entidades ligadas ao cluster do papel, de maneira a gerar conhecimento e valor neste sector.

Descrição

Criar um núcleo de competências para apoiar o cluster do papel, inovando nas áreas empresariais existentes no Concelho e procurando desenvolver ligações fortes com o SCTN.

Actividades a desenvolver

1. Definição da missão, dos objectivos, das actividades a desenvolver, dos serviços a prestar e da forma de operacionalização do NCPL;
2. Sistematização do conceito numa apresentação que possa ser efectuada junto de potenciais interessados em aderir a esta rede;
3. Realização de contactos e recolha de manifestações de interesse em participar na criação do NCPL;
4. Estabelecimento de protocolos para a criação do NCPL entre as entidades envolvidas;
5. Desenvolvimento de uma plataforma de comunicação entre as entidades envolvidas;
6. Divulgação do NCPL, nomeadamente das suas actividades e serviços, junto da população;
7. Actividades chave a desenvolver pelo NCPL:
   - Actividades de I&D ligadas ao papel e livro – papel com cheiros, novas texturas, técnicas de conservação e restauro – parceria com centros e unidades de investigação existentes e empresas de *software* (e.g. Ydreams);
   - Projecto livro sem papel – Projecto na área das TIC – concepção de *software* para a disponibilização de livros em suporte digital;
   - Hospital do Livro – unidade de cuidados permanentes do livro (serviços de conservação e restauro);
   - Prestação de serviços de apoio a empresas criativas que possam necessitar deste *know-how*.
8. Desenvolvimento de projectos-piloto em parceria com instituições de I&D;
9. Identificação de incentivos e instrumentos de financiamento para investigação e intervenção nesta área, suporte a candidaturas públicas e privadas.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Universidade de Coimbra, RAIZ, tecido empresarial, instituições de I&D, rede de bibliotecas escolares, Agência Nacional da Ciência Viva.

Duração

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

Estimativa Orçamental

B

Métricas de Sucesso do Projecto

- Desenvolvimento de 2 projectos piloto por ano;
- Aumento do numero de sociedades no cluster do papel em 10% ao ano;
- Aumento do número de empresas do cluster do papel com projectos de I&D apoiados pelo NCPL.

.

Domínio Projecto P9	Sectores Estratégicos Evento Anual	**Tela Verde**

Objectivos

A Lousã é um Concelho fortemente marcado pela paisagem serrana e, em termos sociodemográficos, pela multiculturalidade.
Caracterizado pela abertura a novos contextos e realidades socio-culturais, o Concelho da Lousã assume-se como um palco privilegiado para o desenvolvimento de iniciativas de carácter internacional, inovador e arrojado.

Descrição

Criar um evento anual, que ofereça um programa original e atractivo, desenvolvido em torno da Serra e tendo a arte como fio condutor. A configuração morfológica da Serra da Lousã deverá ser potenciada, utilizando a maciço verde que se eleva a partir da Vila da Lousã como pano de fundo para a realização de eventos culturais de grande dimensão (*Land Art*, espectáculos luz e som).

Actividades a desenvolver

1. Definir objectivos, programa e estratégia de promoção do evento;
2. Reunir equipa organizadora, que deverá incluir valências na área da animação cultural e arte, envolvendo uma entidade promotora de eventos e agência de comunicação;
3. Definir programa de actividades criativas, sendo os seguintes, alguns exemplos possíveis:
   - ***Land art*:**
     - Vestir a Serra – instalações na natureza criadas por artistas plásticos;
     - Conferências sobre a temática *land-art* (contactos com artistas de referência na "*Land Art*", como por exemplo Adri A.C. de Fluiter**,** Christo Javacheff e Jeanne-Claude Denat);
   - **Espectáculos Multimédia:**
     - Espectáculo mega escala, tendo como palco a Serra da Lousã e plateia a vila, convidando artistas de referência como Jean Michel Jarre (http://www.jeanmicheljarre.com/) e os Comediants (http://www.comediants.com/) e novos artistas.
4. Contacto com companhias de teatro e associações culturais para apresentação de propostas de animação de rua;
5. Estudo de viabilidade técnica e financeira do projecto;
6. Promoção e divulgação do evento.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, associações de animação cultural, companhias de teatro, CCDRC, Região de Turismo do Centro, Escolas e Ministério da Cultura.

Duração

Uma edição anual

Estimativa Orçamental

A

Métricas de Sucesso do Projecto

- 100.000 visitantes;
- 25% dos visitantes provenientes de fora de Portugal.

Exemplos Inspiradores

- **Estónia** – Kahe Vee Vahe Festival: http://www.kaheveevahe.ee/?pealID=38.
- **Finlândia** – Finnish open air Museum: http://foam.ws/.
- **Lituânia** – Europos Park: http://www.europosparkas.lt/.
- **Hong Kong** – Asian Cultural cooperation forum: http://www.ceccahk.org/index.html.
- **Holanda** – Global Art Fund: http://www.defluiter.nl/gafen/gaf.html.
- **França** – MOBIUS, festival Multimedia: http://www.prix-mobius.net/nouveau/actu.htm.

Domínio	Resultados integrados	BIS
Projecto P10	Bienal Internacional de Jovens Criativos	

Objectivos

Na Lousã é possível encontrar um capital social dinâmico e multicultural, que se tem revelado empreendedor e inovador, nomeadamente no artesanato e na gastronomia.
Caracterizado pela abertura a novos contextos e realidades socio-culturais, o Concelho da Lousã assume-se como um cenário privilegiado para o desenvolvimento de iniciativas de carácter internacional, inovador e arrojado, que estimulem a criatividade e a cidadania.

Descrição

Criar um acontecimento associado à criatividade, tendo como alvo preferencial as camadas mais jovens. O mote é dado pela **criatividade**, pela **juventude** e **inovação**, sendo a **arte,** nas suas várias vertentes, o elo de ligação deste triângulo.
Um programa criativo – literatura, pintura, teatro, escultura, ou outras expressões artísticas inovadoras, serão apresentadas em conjunto com fóruns de discussão e workshops para e sobre juventude criativa, dando particular enfoque à escrita e expressão em suporte multimédia.

Actividades a desenvolver

1. Definir objectivos, programa e estratégia de promoção do evento;
2. Reunir equipa organizadora do evento, que deverá incluir valências na área da animação cultural e arte, envolvendo uma entidade promotora de eventos e agência de comunicação;
3. Articular a BIS com o Evento Tela Verde;
4. Definir programa da BIS, sendo exemplos de actividades a desenvolver os seguintes:
   - **Workshops, Conferências, Palestras:**
     - Encontro internacional de jovens criativos (arte e literatura) com convidados especiais nos temas presentes na BIS, direccionado para autores abaixo dos 30 anos;
     - Fóruns de discussão sobre os princípios para o desenvolvimento de uma juventude participativa – em cada edição será definida a temática de base a desenvolver: economia, educação, ambiente, desporto, arte, etc.;
   - **Mostra de Criatividade** com as categorias de literatura, pintura, *Land Art* (Tela Verde), escultura, teatro e encenação, novas tecnologias e outras que se definam como pertinentes;
   - **Concurso BIS** nas categorias presentes na bienal e prémio BIS para jovem criativo da Bienal;

5. Contacto com companhias de teatro e associações culturais para apresentação de propostas de animação de rua;
6. Estudo de viabilidade técnica e financeira do projecto;
7. Promoção e divulgação do evento recorrendo a parcerias público-privadas.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Ministério da Cultura, Instituto das Artes, Instituto Português do Livro e das Bibliotecas, ARCA, associações de animação cultural, artistas, tecido empresarial, CCDRC, Região de Turismo do Centro, escolas e comunidade internacional residente na Lousã.

Duração

Bienal

Estimativa Orçamental

A

Métricas de Sucesso do Projecto

- 200.000 visitantes;
- Aumento do Índice de satisfação dos turistas;
- Aumento do Índice de satisfação dos munícipes;
- 25% dos visitantes provenientes de fora de Portugal.

Exemplos Inspiradores

- Brasil – Rio de Janeiro – **Bienal do Livro**: http://www.bienaldolivro.com.br/encerramento2/historia/index.php.
- Brasil – São Paulo – **Festival de arte e criatividade móvel**: http://www.mobilefest.com.br/pt/simposio.htm.
- Canadá – Truro City – **Youthstock**: http://www.town.truro.ns.ca/depart/parks/youthstock.htm.
- EUA – Greensboro City – **Artstock artists tour**: http://www.artstocktour.com/.
- Portugal – Vila Nova de Cerveira – Bienal de Arte de Cerveira: http://www.bienaldecerveira.org/home.php.
- Alemanha – Berlim – **Transmediale, Festival for art and digital culture** – "The 20th transmediale festival again explores how art and society are changing under the influence of media and technologies which become more and more dominant in our everyday lives." http://www.transmediale.de/site/.

Domínio	**Infra-estruturas**	**GAICE**
Projecto P11	**Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo**	

Objectivos

Para alcançar a excelência numa cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo é necessário um acompanhamento permanente de gestão, orientação e correcta adaptação dos desígnios locais à realidade económica global, só possível se efectuado por uma equipa profissional e organizada por domínios de intervenção. É com este objectivo que se propõe a criação do GAICE, dando continuidade ao actual Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social.

O GAICE tem ainda por objectivos:

- Apoiar o Município no desenvolvimento de novas valências de apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo;
- Incentivar a criação de novas empresas no Concelho, com especial ênfase nos sectores estratégicos;
- Apoiar a restruturação de empresas actualmente existentes, com especial enfoque nas micro e pequenas empresas do sector comercial, turístico, cluster do papel, cultura e floresta;
- Apoiar e incentivar o tecido empresarial a integrar o UPGRADE;
- Premiar a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

Descrição

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

Actividades a desenvolver

- Implementação, gestão e monitorização do PD-ICE;
- Divulgação do GAICE junto do tecido empresarial – acção proactiva;
- Criação de Plano de Apoio ao Investimento;
- Definição de sistemas de incentivo, como por exemplo abertura de uma linha de micro-crédito para a criação de novas empresas no município, em colaboração com entidades bancárias;
- Dinamização de redes de cooperação entre instituições de I&D e empresários, com particular enfoque nos sectores estratégicos (Turismo, Floresta e Papel), com vista ao

fomento de práticas de inovação nas empresas e aumento do valor acrescentado dos produtos;

- Criação de um sistema de acompanhamento na criação de novas empresas, com apoio no decorrer de todo o processo (administrativo, licenciamento urbanístico) e simplificação – **via verde** para empresas na Lousã;
- Criação e gestão de Concurso de Ideias de Negócio.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, instituições financeiras, associações de produtores, associações de desenvolvimento local, associações de municípios.

Duração

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

Estimativa Orçamental

B

Métricas de Sucesso do projecto

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

Domínio	Infra-estruturas	**RequalZI**
Projecto P12	Requalificação de Zonas Industriais	

Objectivos

Tornar a Lousã num destino de qualidade em todas as vertentes implica uma aposta clara na estruturação dos espaços de acolhimento do investimento. Se um dos desígnios de desenvolvimento é a captação e retenção de investimentos, torna-se portanto fundamental que os espaços industriais sejam apelativos, ordenados e com uma imagem de qualidade.

Descrição

Requalificação dos parques empresariais com infra-estruturas e serviços especializados de apoio aos sectores estratégicos e outras infra-estruturas ou serviços complementares, nomeadamente instalações de restauração e alojamento, equipamentos para eventos/conferências, espaços verdes para *jogging* e outras actividades desportivas.

Actividades a desenvolver

- Programa Funcional do RequalZI;
- Estudos Prospectivos de empresas estratégicas;
- Promoção e divulgação do RequalZI a nível regional – estratégia de marketing;
- Divulgação do projecto junto do tecido empresarial e de Associações Empresariais;
- Criação de uma agenda de eventos associada ao RequalZI ;
- Definição da rede TIC para ligação entre parques industriais (base de dados de serviços disponibilizados, empresas sediadas, tratamento de contactos com novas empresas, gestão de espaços e capacidade de prestação dos serviços, monitorização da satisfação das empresas sediadas);
- Projecto de implantação da rede TIC;
- Benchmarking nacional e internacional, interagindo com unidades de referência em matéria de gestão de espaços empresariais;
- Lançamento do projecto.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, Escola Profissional, Instituto Pedro Nunes, Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior, Ministério da Economia.

Duração

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

Estimativa Orçamental

A

Métrica de Sucesso do Projecto

- Taxa de Ocupação das Zonas Industriais do Concelho ser de 100% em 2010;
- Cobertura por rede Intranet de gestão e monitorização das Zonas Industriais em 2010.

Exemplos Inspiradores

- **Espanha** – Parque Tecnológico de Biscaia: http://www.parque-tecnologico.net/english/english.htm.

Domínio	Infra-estruturas	**Casa do Livro**
Projecto P13	Espaço multifuncional	

Objectivos

Dotar a Lousã de um espaço físico onde seja possível reforçar a aposta "no Papel e no Livro".

Descrição

Adaptação de um espaço físico onde seja possível criar um espaço de biblioteca (livros em papel e livros digitais), em coexistência com espaços para actividades culturais permanentes e pontuais, associado ainda a espaço de apoio a novas empresas ligadas ao cluster do papel.

Actividades a desenvolver

- Elaborar estudo de localização da Casa do Livro;
- Definição do programa funcional da Casa do Livro:
  - Criação de um espaço para biblioteca;
  - Criação de um espaço para a "Rota do Papel e do Livro";
  - Habitat de Indústrias Criativas do Papel e do Livro – centro experimental para testar ideias de negócio;
  - Criação de espaços para eventos – auditório e salas de reuniões;
- Criação de um comité consultivo dinamizador da Casa do Livro e responsável pela agenda permanente de eventos.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Museu Santa Maria da Feira, Universidade de Coimbra, FCT, Ministério da Cultura, Fundação Calouste Gulbenkian, tecido empresarial.

Duração

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

Estimativa Orçamental

A

Métrica de Sucesso do Projecto

- Aumentar o número de empresas criativas em 10% ao ano;
- Aumentar o Índice de satisfação dos munícipes;
- Aumentar o Índice de satisfação dos turistas;
- 20.000 visitantes por ano em actividades da Casa do Livro.

Domínio **Projecto P14**	**Infra-Estruturas** **Portal de apoio à dinamização da Base Económica Local**	**BEL**

Objectivos

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

Descrição

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

Actividades a desenvolver

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

Empreendedorismo.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, instituições de I&D.

Duração

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

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

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

Exemplos Inspiradores

- Áustria – Lower Austria Business Portal: http://www.loweraustria.biz/index_en.php?lang=en.

Domínio Projecto P15	Resultados Integrados Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	BICE

Objectivos

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

Descrição

A bateria de indicadores, já identificada, na secção 6 deste documento, deverá ser demonstrativa da situação do município e a sua evolução, revelando o trajecto que está a ser realizado em matéria de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. A principal missão deste projecto consiste na criação, gestão e actualização desta bateria de indicadores, incluindo a sua análise periódica, enquanto barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

Actividades a desenvolver

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

Entidades envolvidas

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

Duração

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

Estimativa Orçamental

B

Métricas de sucesso do projecto

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

7.2 Avaliação de prioridades – contributos da Apresentação Pública

A apresentação pública do PD-ICE é o culminar de uma etapa de trabalho e o ponto de partida para um novo ciclo, no qual se pretende responsabilizar e motivar as forças vivas locais para um papel activo no desenvolvimento concelhio. Neste evento, exemplarmente participado, estiveram presentes representantes da sociedade civil, educação e apoio social, do sector político, cultural e associativo, tecido económico, órgãos de comunicação social, entre outros, assumindo a responsabilidade comum de criar um futuro melhor para e no Concelho da Lousã.

Figura 29: Apresentação Pública do PD-ICE.

Aos cerca de vinte participantes, foi lançado o desafio de pontuarem estruturadamente a bateria de indicadores de sucesso e a carteira de projectos mobilizadores propostos, segundo a sua importância e prioridade para o Concelho em matéria de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. Deste momento de avaliação decorrem os resultados seguidamente apresentados.

7.2.1 Valoração de Indicadores

A importância dos indicadores foi quantificada numa escala de 1 a 5, com os seguintes significados:

① Muito Pouco Importante
② Pouco Importante
③ Relativamente Importante
④ Importante
⑤ Muito Importante

Foi efectuado o somatório e a média das votações, o que determinou uma hierarquização da importância dos indicadores, apresentada na Tabela 25.

Tabela 25: Quantificação da importância relativa dos indicadores de sucesso.

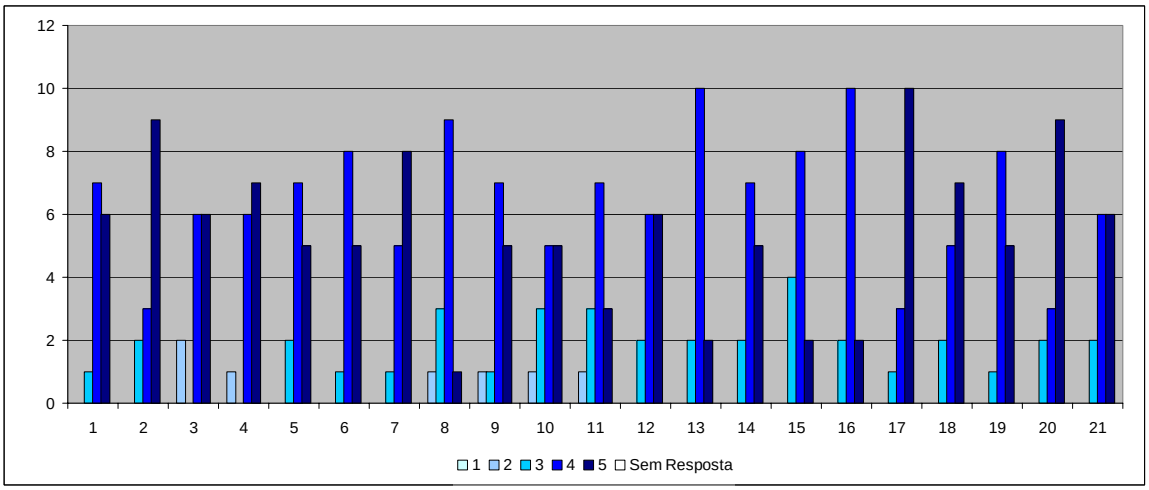
Nº	Indicador	Pontuação média	Ranking
17	Número de desempregados	**4,64**	**1º**
2	Abandono escolar (no ensino básico e na passagem para o secundário)	**4,50**	**2º**
7	Número de novos postos de trabalho criados nos sectores estratégicos	**4,50**	**2º**
20	Índice de desenvolvimento social	**4,50**	**2º**
1	Nível de instrução da população	**4,36**	**3º**
18	Indicador do poder de compra	**4,36**	**3º**
6	Número de sociedades comerciais criadas em sectores estratégicos	**4,29**	**4º**
12	Número de serviços culturais e sociais acessíveis à comunidade (materiais e imateriais)	**4,29**	**4º**
19	Índice de satisfação dos turistas	**4,29**	**4º**
21	Número de turistas e estadia média no Concelho	**4,29**	**4º**
5	Número de iniciativas relacionadas com educação, sensibilização e formação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	**4,21**	**5º**
14	Índice de satisfação dos munícipes	**4,21**	**5º**
9	Número de iniciativas culturais desenvolvidas no Concelho	**4,14**	**6º**
10	Número de iniciativas desportivas desenvolvidas no Concelho	**4,00**	**7º**
13	Número de reabilitações nas Aldeias de Xisto	**4,00**	**7º**
16	População residente	**4,00**	**7º**
11	Número de empresas com site na internet	**3,86**	**8º**
15	Índice de satisfação dos colaboradores	**3,86**	**8º**
8	Número de parcerias com outras empresas, universidades / centros de investigação / outras entidades do SCTN	**3,71**	**9º**
4	Médias de classificação em Exames nacionais do Ensino Secundário	**3,43**	**10º**
3	Médias de classificação em Exames nacionais do Ensino Básico	**3,29**	**11º**

O indicador com a pontuação mais elevada foi o "número de desempregados", com 4,64. O "abandono escolar (no ensino básico e na passagem para o secundário)", o "número de

novos postos de trabalho criados nos sectores estratégicos" e o "índice de desenvolvimento social" aparecem em segundo lugar, com 4,50 pontos, seguidos pelo "nível de instrução da população" que, tal como o "indicador do poder de compra" teve 4,36 de pontuação. No outro lado da tabela, surge o indicador "média de classificação em exames nacionais do Ensino Básico", com uma pontuação média de 3,29.

Para além da hierarquização dos indicadores, de acordo com a média das pontuações, apresentam-se, na Figura 30, as votações alcançadas em cada um dos indicadores. Percebe-se deste gráfico que o indicador que obteve mais votações máximas (5) "número de desempregados" é simultaneamente o indicador com a pontuação média mais elevada. O "número de reabilitações nas Aldeias de Xisto" e a "população residente" foram os indicadores que alcançaram o maior número de atribuições do valor 4 (importante), mas que aparecem em 7º lugar do ranking.

Figura 30: Pontuações por indicador de sucesso.



7.2.2 Alcance estratégico dos Projectos

O mesmo desafio foi lançado para os projectos mobilizadores, cuja votação tinha como objectivo hierarquizar os projectos de acordo com o seu alcance estratégico. Foi proposto

que se pontuassem os projectos, numa escala de 1 a 5, de acordo com o seu alcance estratégico, do seguinte modo:

① Alcance/Impacto Muito Reduzido
② Alcance/Impacto Reduzido
③ Alcance/Impacto Médio
④ Alcance/Impacto Elevado
⑤ Alcance/Impacto Muito Elevado

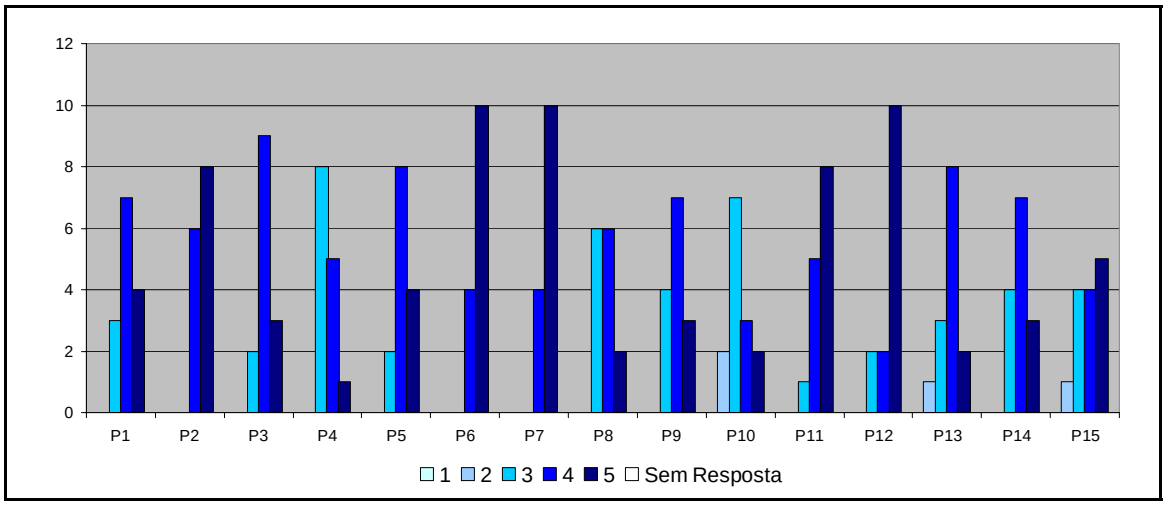
O resultado apresentado na Tabela 26 aponta um claro destaque para os projectos ETI e NCF, que obtiveram uma média de 4,71 pontos. Os projectos UPGRADE e RequalZI aparecem em segundo lugar, com 4,57 pontos, seguidos pelo GAICE, com 4,50 e pelo projecto OUTDOOR, com 4,14 pontos. No último lugar do ranking, os projectos votados como sendo os de menor alcance estratégico foram o IDEIAS e o BIS.

Tabela 26: Quantificação do alcance estratégico dos projectos mobilizadores.

Nº	Projecto	ID	Pontuação média	Ranking
P6	Estratégia de Turismo Integrado	ETI	**4,71**	**1º**
P7	Núcleo de Competências da Floresta	NCF	**4,71**	**1º**
P2	Promoção da integração de quadros qualificados no tecido empresarial	Upgrade	**4,57**	**2º**
P12	Requalificação das Zonas Industriais	RequalZI	**4,57**	**2º**
P11	Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	GAICE	**4,50**	**3º**
P5	Programa Integrado de Desporto	Outdoor	**4,14**	**4º**
P1	Programa Educativo para a Promoção de uma Cultura de Valores Estratégicos	PECVE	**4,07**	**5º**
P3	Comunidade Participativa	CP	**4,07**	**5º**
P9	Evento Anual	Tela Verde	**3,93**	**6º**
P14	Portal de apoio à dinamização da Base Económica Local	BEL	**3,93**	**6º**
P15	Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	Barómetro ICE	**3,93**	**6º**
P13	Criação de espaço multifuncional	Casa do Livro	**3,79**	**7º**
P8	Núcleo de Competências do Papel e do Livro	NCPL	**3,71**	**8º**
P4	Promoção da cidadania criativa	IDEIAS	**3,50**	**9º**
P10	Bienal Internacional de Jovens Criativos	BIS	**3,36**	**10º**

Tal como foi descrito para os indicadores de sucesso, importa também saber a distribuição da pontuação por projecto mobilizador. Assim, conforme se visualiza na Figura 31, projectos como o P6, P7 e P12 que aparecem nos 1º e 2º lugar respectivamente, obtiveram várias votações situadas em 5. Já os projectos com maior número de votações de 4 valores P3, P15 e P13 ocupam respectivamente o 5º, 6º e 7º lugar.

Figura 31: Pontuações por projecto mobilizador.



Não obstante a transversalidade dos projectos em relação à concretização da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, é possível estruturar uma matriz onde se identificam os diferentes níveis de impacto entre os projectos mobilizadores e as linhas de orientação estratégica do PD-ICE (Tabela 27). Apresentam-se dois níveis de impacto: "elevado" indica que a execução de um projecto é crucial para a concretização da correspondente linha estratégica, podendo a sua não execução comprometer a mesma; "médio" indica que não sendo determinante para a concretização da linha estratégica, a execução do projecto em causa seria facilitadora e aliada da sua concretização.

Tabela 27: Matriz de impacto de projectos mobilizadores sobre as linhas de orientação estratégica.

Projectos / Linhas Estratégicas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
I	■	■	◘	◘	■	■		◘	■	◘	■	■	◘	■	■
II	■	◘	◘	◘			■	◘	◘		■		◘	■	■
III	■	■	■	■		■		■	■	■	■	■	■	■	■
■ Elevado ◘ Médio															

Para além da importância de relacionar os projectos mobilizadores com as linhas de orientação estratégica, é igualmente essencial relacionar estes projectos com os indicadores de sucesso, pois é fundamental para a monitorização da implementação da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo identificar as trajectórias de evolução nos indicadores de sucesso decorrentes da concretização dos projectos mobilizadores (ver Tabela 28).

Tabela 28: Matriz de impacto dos projectos mobilizadores sobre os indicadores de sucesso.

Projectos / Indicadores	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1		■				◘	◘					■			◘
2		◘	■	■	■	■	◘		◘	◘	◘	◘	■	◘	◘
3		◘				◘			◘	◘		◘			◘
4	■					◘									◘
5	■														◘
6	■														◘
7	■														◘
8	■	■					■	■			■		■		◘
9					■	■	◘		■	■	◘		◘		◘
10		■			■	◘	◘	■			◘	■			◘
11		◘			◘	■	■				■	■	◘	■	◘
12		■			◘	■						■	◘	■	◘
13	■	■			◘	■	■	■			■		◘	■	◘
14		◘										◘			◘
15	■														◘
16	◘		◘	◘		■		■	■	■	■		■		◘
17	◘		◘	◘	■	■			■	■	■				◘
18	◘				◘	◘					◘	■	◘	■	◘
19			◘	◘		■		■	■	■	◘		■	■	◘
20						■			◘	◘	◘				◘
21					■	■			■	■	◘				◘
■ Elevado ◘ Médio															

Decorrente da matriz de impactos dos projectos mobilizadores sobre os indicadores de sucesso, é possível, fazendo uma correspondência numérica entre impactos elevado e médio e uma pontuação de 5 e 3, respectivamente, e efectuando posteriormente uma média ponderada destes valores tendo em conta a quantificação da importância relativa dos indicadores de projecto, estabelecer uma nova escala de prioridades dos projectos mobilizadores.

Tabela 29: Pontuação dos projectos de acordo com impactos nos indicadores (média ponderada de acordo com a importância relativa dos indicadores).

P6	P15	P11	P1	P5	P2	P13	P9	P10	P12	P14	P7	P8	P3	P4
3,12	3,00	2,21	2,06	1,81	1,72	1,67	1,66	1,66	1,62	1,35	1,26	1,15	0,71	0,71

Conforme se apresenta na Tabela 29, o projecto 6 – Estratégia de Turismo Integrado é, de acordo com a quantificação da matriz de impactos, o mais prioritário, seguido pelos projectos 15 – Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, projecto 11 – Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, projecto 1 – Programa Educativo para a Promoção de uma Cultura de Valores Estratégicos, e projecto 5 – Programa Integrado de Desporto.

Neste exercício de atribuição de prioridades, de acordo com a matriz de impactos dos projectos sobre os indicadores, importa não esquecer que a existência de impactos induzidos, na sua maioria imprevisíveis, pode alterar as pontuações apresentadas. Projectos como o P4 – Promoção da cidadania criativa, cujo impacto directo nos indicadores de sucesso é bastante baixo, pode ser a alavanca para uma mudança na cultura participativa e na cidadania, determinante para o sucesso do desenvolvimento do Concelho.

7.2.3 Cronograma Integrado

Tendo em consideração o trabalho desenvolvido na apresentação pública para a aferição do alcance estratégico dos projectos mobilizadores e a matriz de impactos destes sobre os indicadores de sucesso, é possível classificar os projectos em três categorias de prioridade, como se apresenta na tabela seguinte.

Tabela 30: Categorias de prioridades dos projectos mobilizadores.

Nº	Apresentação Pública	Matriz Impactos	Categoria de Prioridades
P6	1º	1º	A
P11	3º	3º	A
P2	2º	6º	A
P15	6º	2º	A
P7	1º	11º	B
P1	5º	4º	B
P5	4º	5º	B
P12	2º	9º	B
P9	6º	8º	B
P13	7º	7º	B
P14	6º	10º	C
P3	5º	13º	C
P10	10º	8º	C
P8	8º	12º	C
P4	9º	13º	C

Decorrente desta classificação dos projectos mobilizadores em categorias de prioridades, segue-se um cronograma integrado de implementação (Tabela 31), a título meramente indicativo. A calendarização dos projectos resulta por um lado da classificação indicada, mas também da pertinência de determinados projectos para a boa implementação do PD-ICE, que justificam o seu arranque numa fase inicial (como o caso do projecto 4 e 11).

Tabela 31: Cronograma integrado de implementação da carteira de projectos mobilizadores.

Projecto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
P1							
P2							
P3							
P4							
P5							
P6							
P7							
P8							
P9							
P10							
P11							
P12							
P13							
P14							
P15							

7.3 Boas Práticas | Fontes de Inspiração

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

A identificação de boas práticas e casos de sucesso de estratégias e projectos de desenvolvimento e de entidades a produzir conhecimento nos domínios de interesse estratégico, enquadra-se na lógica de benchmarking[15] que se espera incentivar. Estas estratégias e projectos foram seleccionados de acordo com critérios especificamente relacionados, entre outros, com a estrutura económica e sociodemográfica, as características territoriais e económicas e os níveis de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. As entidades "produtoras de conhecimento" foram seleccionadas tendo em consideração a sua área de estudo e relevância para o desenvolvimento dessa mesma área. A análise de boas práticas deverá permitir a identificação de contributos relevantes para o PD-ICE do Município da Lousã.

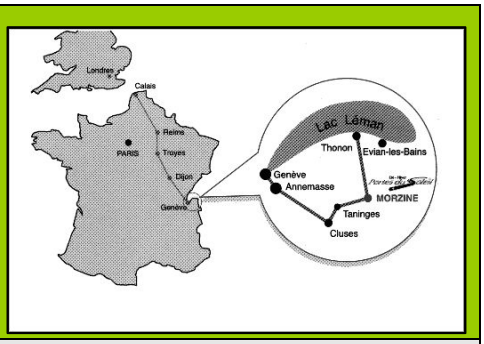
[15] Define-se como "Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem". (Comissão Europeia,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

7.3.1 Estratégias locais e regionais

Apresentam-se quatro exemplos:

1. França – Comuna de Morzine – estratégia relacionada com o turismo de montanha.
2. Grécia – Município/região da Kardinska – estratégia relacionada com o tecido económico de microempresas, a sustentabilidade ambiental e a preservação identitária.
3. Alemanha – Região da Bavária – estratégia focalizada em clusters, dos quais se destacam o ambiental e o florestal.
4. Áustria – Região da Lower Áustria – estratégia de desenvolvimento orientada por clusters, dos quais se destaca o cluster do bem-estar.

FRANÇA
Comuna de MORZINE



Morzine é uma comuna nos Alpes franceses, situada no departamento de Alta Sabóia, na região de Ródano-Alpes. Tem uma população de 2.948 habitantes (1999) e área de 44,10 km².

Descrição

Como destino turístico de montanha esta região destaca-se pela organização da oferta, pela atractividade e eficácia da imagem e estratégia de marketing.

O site oficial da região de turismo http://www.morzine.com/ é a porta de entrada para Morzine. Os dois grandes blocos organizacionais são Verão e Inverno e em cada um deles a informação foi agrupada em quatro temas: "A vila", "Com a família", "Relaxar" e "Desporto". Para além da informação temática, encontram-se elementos mais generalistas sobre acessibilidades, mapas, meteorologia, *webcam*, alojamento, programa de actividades e directório de serviços/ comércio existente (públicos e privados), com os respectivos contactos.

Nesta estratégia promocional de uma estância turística há um cuidado notável em antever as necessidades do público alvo, pondo à sua disposição informação detalhada sobre todas as actividades, trilhos de montanha e serviços que aqui encontrarão.

Trilhos de Verão (pedestres e TT).

Trilhos de Inverno (por graus de dificuldade).

GRÉCIA
Município/Região de KARDINSKA

Kardinska é uma região da Grécia Central fortemente marcada por uma extensa área de montanha e com um cariz predominantemente rural.

Tendo em consideração as singularidades regionais, a estratégia delineada assume o desenvolvimento rural como âncora, definindo um conjunto integrado de programas neste domínio.

Entidade Gestora

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

Descrição

INTEGRATED PROGRAMS FOR RURAL DEVELOPMENT

Uma nova aposta no desenvolvimento rural passa pela implementação de estratégias de qualidade, integradas e originais, que visam reforçar o desenvolvimento sustentável e a dinamização do "campo". O objectivo a alcançar é o desenvolvimento económico e socio-cultural da região com vista à auto-sustentação económica, protecção ambiental e preservação cultural dos territórios alvo.

A agência de desenvolvimento regional é a gestora dos vários programas, avaliando e orientando os projectos privados de acordo com as medidas pré-estabelecidas.

Destacam-se os seguintes programas de apoio à diversificação da base económica rural, qualificação territorial, promoção educacional e da formação:

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

ALEMANHA
Região da BAVÁRIA

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

Entidade Gestora

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

Programas

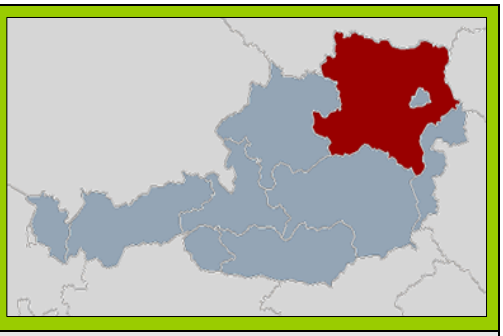
A identificação de Clusters Regionais foi a base estratégica essencial, criando assim "espaços" diferenciados para apoiar o seu desenvolvimento:
http://www.fr.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/index.html.

Destacam-se, nesta lógica estratégica, a identificação de duas tipologias de clusters:

- *High tech clusters:*
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/environment.html;
- *Production oriented clusters:*
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/forest.html;
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/energy.html;

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

ÁUSTRIA
Região LOWER ÁUSTRIA



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

Entidade Gestora

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

Programas

Na lógica de Clusters e Redes de Cooperação intra-regional destacam-se dois exemplos:

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

2. *Food Industry Initiative of Lower Áustria,* na qual são Projectos chave:
   - *Subsidised Continuing Education for HACCP and IFS:* Este é um projecto que apoia as empresas na sua adequação aos padrões de qualidade internacionalmente reconhecidos.
   - *Origin Tracking in the Production Chain:* Desenvolvimento de um sistema operacional para acompanhamento de todo o processo de produção, através da criação de um passaporte do produto.

7.3.2 Projectos

Foram seleccionados alguns exemplos relacionados com Turismo Natureza, Turismo Cultural, Educação e Formação e de Portais Regionais de Apoio ao Investimento.

Turismo natureza/aventura /desporto
Finlândia e Itália – projecto "*Orientering – Combining sports with innovation*": http://www.fi-ori.com e http://www.alba.it (financiado pelo programa Leader+).
Áústria (Salzburg) – Entre 1997 e 1999 foi apoiada a criação do projecto "*Pinzgau Cycling Tourism Programme*", no qual 28 comunidades cooperaram e trabalharam em conjunto para estabelecer um rede de trilhos cicláveis – http://www.bike-pinzgau.at/english/index.html (custo total do projecto 494 mil euros).
Estónia – *Haanja Sports and Leisure Centre, Programme*: PHARE ESC: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag13/mag13_en.pdf.
Turismo cultura/património
Bélgica – "*Route du feu*" : http://www.laroutedufeu.be/fr/.
EUA – Denver: http://www.culturalheritagetourism.org/.
Reino Unido – Monmouthshire em Cardiff –"*Using culture to creatively innovate tourism products and develop a sense of place*.": http://www.monmouthshire.gov.uk/Monmouth/English/Environment_and_Planning/Countryside/Explore_the_Countryside/.
Educação
Irlanda e Reino Unido – "*Creative use of digital media: developing the skills of young people*" projecto financiado pelo programa Leader+: http://www.kelt.ie.
Espanha – Federación Canaria de Desarrollo Rural: http://www.laescuelaemprende.org/.
Irlanda – http://www.juniorachievement.ie/.
Reino Unido – *Durham: Special Project to Implement Children's Elections* (SPICE) – estimular os valores da cidadania: http://crc.rocktimeweb.net/Uploads/SPICE_FileFile_FILE1471.pdf.
Portais regionais de apoio ao investimento
Áústria – Lower Austria Business Portal: http://www.loweraustria.biz/index_en.php?lang=en.
Polónia – Opolskie region: http://umwo.opole.pl/eng/index.php.
Mundial – RISI – Portal com toda a informação sobre os produtos da floresta: http://www.risiinfo.com/corporate/do/welcome.

7.3.3 Entidades "produtoras de conhecimento"

ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DOS ELEITOS DE MONTANHA
http://www.promonte-aem.net/AEM/en

É uma ONG que tem como objectivos:

- Congregar os eleitos, as colectividades territoriais locais ou regionais das montanhas da Europa e as organizações que as representam;
- Defender os interesses das regiões e das populações da montanha;
- Informar os seus associados e a opinião pública sobre os problemas e a actualidade relacionada directa o indirectamente com as regiões de montanha;
- Promover uma política global e equilibrada de desenvolvimento sustentável das regiões de montanha na Europa.

EUROPEAN MOUNTAIN FORUM (EMF)
http://www.mtnforum.org/

EMF é a ponte de ligação entre as diferentes regiões de montanha europeias (reuniões, conferências, projectos de cooperação, etc.). A EMF está também a utilizar as TIC como instrumento de trabalho. Online são disponibilizadas informações sobre:

- Lista de discussão;
- Livraria online;
- Calendário de Eventos;
- Base de dados dos membros;
- Formação;

A rede da EMF inclui actualmente 1582 individualidades de referência e 131 organizações.

THE INTERNATIONAL ECOTOURISM SOCIETY (TIES)
http://www.ecotourism.org/webmodules/webarticlesnet/templates/eco_template_news.aspx?articleid=12&zoneid=25

Entidade que, desde 1990, promove turismo responsável que una conservação e comunidades.

TIES é uma rede global, constituída por empresários do sector, instituições e cidadãos que, em conjunto, trabalham para pôr em prática os princípios de responsabilidade social e ambiental.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE (IH)

http://www.hospitalidade.org.br

Entidade que promove o desenvolvimento sustentável do Brasil aprimorando o sector de turismo.

Entre outras actividades de promoção do turismo no Brasil, o IH encontra-se a desenvolver os seguintes projectos:

Projectos internacionais:

- Liderança da Rede de Normas e Certificação de Competências Laborais da América Latina e Caribe;
- Coordenação do Comité Setorial de Normalização no Sector de Turismo da Associação Mercosul de Normalização;
- Participação na Rede das Américas de Certificação em Turismo Sustentável.

Programas Nacionais:

- Programa de Certificação de Pessoas;
- Projecto de Certificação em Turismo de Aventura;
- Projecto Turismo e Responsabilidade Social;
- Produtos e Processos Educacionais;
- Portal da Misericórdia;
- Costa dos Coqueiros;
- Movimento Brasil de Turismo e Cultura – MBTC.

MOUNTAIN PARTNERSHIP

http://www.mountainpartnership.org/default.asp

A *Mountain Partnership* é uma aliança voluntária de parceiros dedicados à melhoria da qualidade de vida das populações e dos ambientes de montanha em todo o mundo. A *Mountain Partnership* tem como membros 47 países, 15 organizações intergovernamentais, 80 entidades privadas e ONGs.

Um dos seus pontos de análise é o turismo, que reconhece como sendo essencial para as terras de montanha, se devidamente estruturado e amigo do ambiente.

EUROPEAN CULTURAL TOURISM NETWORK

http://www.cultural-tourism.net/

A *European Cultural Tourism Network* é a única rede que junta profissionais da indústria do turismo e da cultura que trabalham em diferentes regiões da Europa, possibilitando a troca de experiências, informações e boas praticas. Os objectivos da rede são:

- Facilitar a partilha da investigação;
- Facilitar o desenvolvimento de projectos transnacionais;
- Assegurar uma maior e melhor cooperação e integração entre os sectores do turismo e cultura;
- Desenvolver e melhorar oportunidades de formação;
- Possibilitar troca de experiências e boas práticas;
- Desenvolver respostas comuns às consultas da Comissão Europeia;
- Promover a ligação a outras redes.

ACADEMY FOR SUSTAINABLE COMMUNITIES

http://www.ascskills.org.uk/pages/home

A *Academy for Sustainable Communities* (ASC) é um novo centro de excelência, nacional e internacional, para as competências e o conhecimento necessárias à criação de comunidades sustentáveis para o século XXI.

A ASC foi criada devido às lacunas existentes, ao nível do conhecimento e formação, para criar comunidades sustentáveis no Reino Unido. O alvo da ASC é o aumento dos níveis de formação e conhecimento, direccionar formação as necessidades locais e partilhar experiências e conhecimento.

ASC trabalha em parceria com várias organizações. Uma abordagem de colaboração com o sector público, privado e a comunidade é uma característica estrutural.

8. ESTRUTURA DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PD-ICE

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

Tabela 32: Identificação de forças vivas locais, parceiros Nacionais e Internacionais relevantes para a implementação do PD-ICE.

SECTORES ESTRATÉGICOS	PARCEIROS (oportunidades de cooperação)

Turismo de Montanha	**Locais:**
	▪ Tecido empresarial do Concelho;
	▪ Rede Associativa Municipal;
	▪ Câmara Municipal da Lousã (**CML**);
	▪ ELOZ;
	▪ Escola Profissional da Lousã;
	▪ ARCIL;
	▪ DUECEIRA;
	Regionais/ Nacionais:
	▪ Região de Turismo do Centro;
	▪ Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal;
	▪ **ATECO** (Associação Portuguesa de Turismo Sustentável e Ecoturismo);
	▪ Instituto do Turismo de Portugal (**ITP**);
	▪ Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra (**EHTC**);
	▪ Universidade de Coimbra:
	  ▪ Faculdade de Ciências do Desporto e Educação física – Centro de Estudos Biocinéticos (**CEB**);
	  ▪ Faculdade de Letras;
	  ▪ Faculdade de Ciências e Tecnologia – Centro de Geociências (**CG**);
	▪ Universidade de Aveiro (**UA**);
	▪ Agência de Inovação (**AdI**);
	Internacionais:
	▪ European Cultural Toursim Network;
	▪ The International Ecotourism Society (**Ties**).

Florestal	**Locais:** ▪ Associação Florestal do Pinhal **(AFLOPINHAL**); ▪ Câmara Municipal da Lousã (**CML**); ▪ Núcleo de Investigação Científica de Incêndios Florestais (**NICIF**); ▪ Centro de Operações e Técnicas Florestais (**COTF**) da Direcção Geral dos Recursos Florestais; ▪ Centro de Formação Especializado em Incêndios Florestais (**CFEIF**) da Escola Nacional de Bombeiros; **Regionais/ Nacionais:** ▪ Universidade de Coimbra: ▪ Faculdade de Ciências e Tecnologia – Centro de Investigação em Engenharia dos Processos Químicos e dos Produtos da Floresta (**CIEPQPF**); ▪ Instituto de Ciência e Engenharia de Materiais e Superfícies (**ICEMS**); ▪ Instituto de Investigação da Floresta e do Papel (**RAIZ**); ▪ Centro de Biomassa para a Energia (**CBE**); ▪ Agência de Inovação (**AdI**); ▪ Sociedade Portuguesa de Ciências Florestais (**SPCF**).
Município Criativo (papel e livro)	**Locais:** ▪ Tecido empresarial do sector (produção de papel e derivados, impressão); ▪ **ARCIL;** ▪ Câmara Municipal da Lousã (**CML**); ▪ Cooperativa editora e de promoção cultural – **Trevim;** **Regionais/ Nacionais:** ▪ Universidade de Coimbra (**UC**); ▪ Agência de Inovação (**AdI**); ▪ Ministério da Cultura (**MC**) e Delegação Regional da Cultura do Centro (**DRCC**); ▪ Instituto das Artes (**IA**); ▪ Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (**IPLB**); ▪ Associação Portuguesa para a promoção do livro infantil e juvenil (**APPLIJ**); ▪ Museu do Papel (Santa Maria da Feira); ▪ Empresas livreiras da região (alfarrobistas); ▪ Fundação Circulo de Leitores (Prémio LER/ Millenium BCP); ▪ Empresas inovadoras (YDreams – projecto *magic book*); ▪ Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (**APEL**); **Internacionais:** ▪ Finlândia – **KCL** - http://www.kcl.fi/page.php; ▪ European Association for creativity and Innovation (**EACI**) http://www.eaci.net/.

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

8.1.1 Debilidades / Constrangimentos

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

- Conclusão das variantes à EN342 e EN236 e construção do IC3;
- Concretização do Metro Ligeiro de Superfície entre Coimbra e Serpins;
- Dinâmica associativa – criação de uma rede de associações nos vários sectores estratégicos, capaz de captar e mobilizar parceiros públicos e privados para a criação de valor no Concelho;
- Articulação intermunicipal para gestão do Sítio da Rede Natura 2001 "Serra da Lousã";
- Adequação da rede escolar à estratégia municipal, com especial ênfase na aprovação de novos conteúdos e ofertas formativas no ensino técnico-profissional.

8.1.2 Factores Diferenciadores

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

Turismo de Montanha

Decorre do presente estudo que a Lousã deverá potenciar ao máximo a associação a marcas turísticas já estabelecidas. As marcas mais relevantes identificadas a este propósito são as "Aldeias de Xisto" e Coimbra. Neste contexto, a Lousã deverá construir uma **oferta complementar**, que coloque o Município nas rotas turísticas que suportam estes destinos. Alguns aspectos referidos ao longo deste documento suportam este conceito:

- Criação de materiais de promoção e divulgação de ofertas de interesse turístico (Serra, Aldeias de Xisto do Candal, Casal Novo, Catarredor, Cerdeira, Chiqueiro, Talasnal e Vaqueirinho, castelo, centro histórico e outros elementos do património arquitectónico) e de um plano de animação cultural em conjugação com os programas que são elaborados para Coimbra e para a rede de Aldeias de Xisto;

- Apostar nas camadas etárias mais jovens e no capital social multicultural existente no Concelho como âncora de atracção além fronteiras, desenvolvendo um calendário de actividades apelativo a esta população e valorizando a Pousada da Juventude como unidade de alojamento das actividades concelhias para os jovens;

- Criar uma dinâmica adequada em torno do Turismo de Montanha, estruturando a utilização da Serra da Lousã (Figura 32) e tirando partido das vantagens de se associar às Aldeias de Xisto como motor promocional. Organizar trilhos, criar serviços turísticos e mobilizar os agentes locais para uma rede de qualidade onde o mote seja dado pela Serra da Lousã - desporto, observação da natureza, gastronomia, artesanato.

Figura 32: A Serra da Lousã na Lousã.

Criatividade centrada no livro e no papel

De acordo com a análise efectuada, o cluster do papel tem na Lousã uma tradição muito forte e de longa data. Surgiram, ainda no século XVIII, algumas unidades de produção de papel, e já no século XX, as tipografias (Figura 33). A promoção, no âmbito do projecto rotas educativas, da "Rota do Papel", visou dar a conhecer, em particular aos mais jovens, o meio em que os Lousanenses se inserem, explorando a histórica indústria de papel e indústrias relacionadas com a sua produção: fomentando os laços de pertença com a comunidade local, recuperando a identidade Lousanense, fortalecendo a proximidade entre a escola e os diferentes meios laborais, apoiando indirectamente o desenvolvimento e notoriedade dos diversos pontos da "Rota da Papel". Este projecto da Câmara Municipal da Lousã é uma aposta num factor diferenciador chave – o cluster do papel.

Figura 33. Lugares da Rota do Papel.

8.2 Estrutura de Acompanhamento e Gestão

Com base nas opções estratégicas definidas no PD-ICE, sugere-se seguidamente uma estrutura de gestão e acompanhamento do programa (Figura 34). Esta estrutura é composta por:

- **Comissão de Acompanhamento Estratégico (CAE)** – Entidade composta essencialmente por Lousanenses, responsável pelo acompanhamento estratégico do PD-ICE, que deve reunir semestralmente com o GAICE, para avaliação da evolução do percurso de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo na Lousã, apontar novos caminhos e acções correctivas;
- **Conselho Consultivo (CC)** – Organismo composto por entidades/individualidades externas, com influência no trajecto de desenvolvimento do concelho. Este órgão reúne anualmente ou pode ser convocado excepcionalmente, caso a CAE identifique essa necessidade;
- **Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (GAICE)** – Órgão responsável pela implementação e gestão executiva do PD-ICE, competindo-lhe directamente dinamizar a implementação dos projectos

mobilizadores. O GAICE apresenta semestralmente os resultados do PD-ICE, evolução dos projectos mobilizadores e trajecto dos indicadores de sucesso;

- **Unidades de Apoio** nos domínios das pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas – separação funcional para implementação, gestão e acompanhamentos dos projectos mobilizadores enquadrados em cada uma destas áreas.

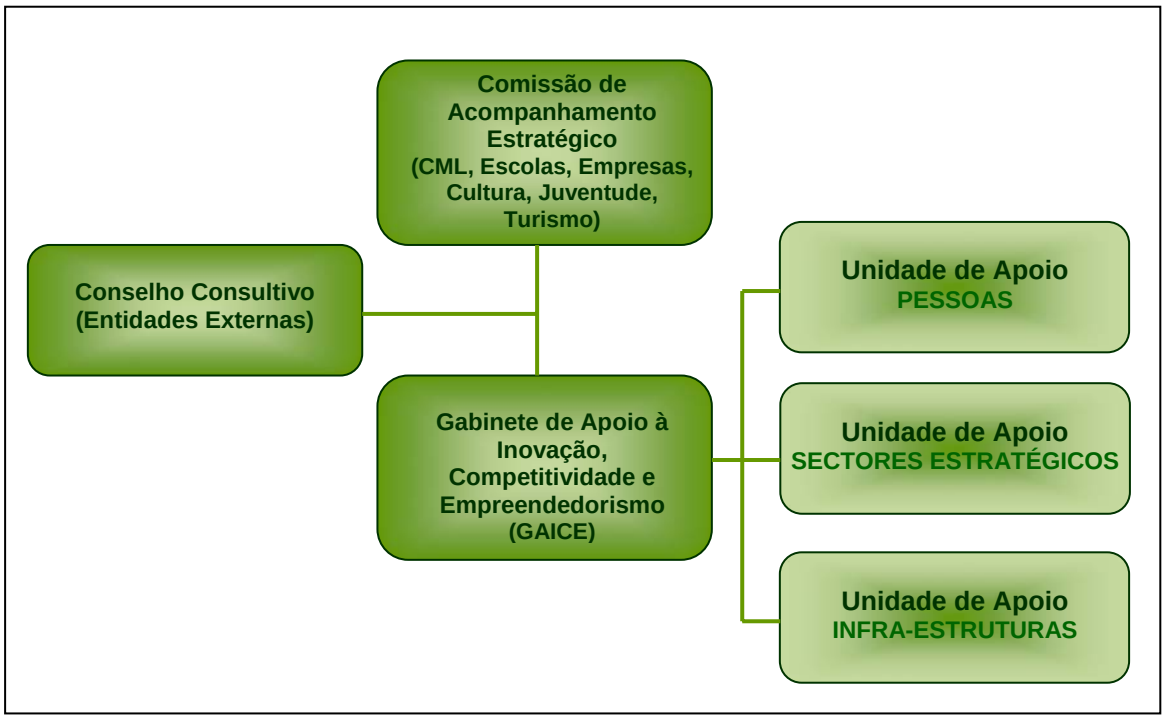


Figura 34. Estrutura de Gestão e Acompanhamento do PD-ICE.

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

- Uma equipa de pequena dimensão, composta por profissionais competentes a trabalhar a tempo inteiro, capaz de envolver representantes de forças vivas e de os mobilizar constantemente para a implementação, monitorização e melhoria do PD-ICE da Lousã;
- A liderança da Câmara Municipal da Lousã, só possível com fortes parcerias internas e externas, públicas e privadas, na concretização de iniciativas e angariação dos meios necessários ao sucesso do PD-ICE;

- A implementação de rotinas de controlo, monitorização e evolução articulada, individual, sectorial e agregada do PD-ICE, com actualizações periódicas (trimestrais) do progresso efectuado e correcção de eventuais desvios;
- A mobilização de todos os Lousanenses para o PD-ICE, mantendo-os envolvidos, constantemente entusiasmados e com vontade de participar activamente na sua concretização.

9. EQUIPA SPI

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

Augusto Medina

O Professor Augusto Medina é licenciado em Engenharia Química e doutorado na mesma área e é Professor Catedrático da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Foi Director fundador da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa. Recebeu vários louvores ao longo da sua carreira: Chevalier de L'Ordre National du Mérite, Republique Française, 1995; United Biscuits Industrial- Academic Achievement Award, 1997; Doutor Honoris Causa -Moscow State Academy of Applied Biotechnology, Moscow, 1996. Foi ainda delegado nacional em diferentes programas da Comissão Europeia.

No âmbito da Sociedade Portuguesa de Inovação coordenou mais de duas dezenas de estudos de natureza sectorial ou estratégica, incluindo diferentes trabalhos ligados às áreas do Ensino, Formação e do Emprego. Entre os mais significativos contam-se o Estudo de Diagnóstico e Prospectiva dos Perfis Profissionais e das Necessidades de Formação no sector Agro-Alimentar, realizado para o INOFOR em 2001, o Estudo e-Economy de avaliação do impacto da economia digital no empreendedorismo e nas start-ups do sector tecnológico, realizado para a Comissão Europeia em 2003, o Estudo Global Entrepreneurship Monitor 2004, sobre as características do empreendedorismo em Portugal e o Estudo do Sector de Ciência e Tecnologia de Moçambique, para o Banco Mundial.

Pedro Saraiva

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

Cátia Furtado

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

Celeste Iong

Celeste Iong é consultora da SPI (Sociedade Portuguesa de Inovação). Anteriormente, trabalhou como auditora interna no Banco Mais, SA e realizou um estágio na Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano, no Departamento Financeiro. Celeste Iong é licenciada em Gestão e Administração Pública pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, e possui uma especialização em Administração Urbana e Municipal.

Gonçalo Meireles

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

Hugo Magalhães

Hugo Magalhães é consultor da Sociedade Portuguesa de Inovação desde Outubro de 2006, onde tem participado em estudos nas áreas da gestão do conhecimento, inovação, investigação e desenvolvimento. Hugo Magalhães é licenciado em Matemática Aplicada à

Tecnologia e doutorado em Matemática Aplicada pela Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. Laureado com o prémio Engenheiro António de Almeida referente ao melhor aluno da licenciatura em 2001, é autor e co-autor de mais de duas dezenas de publicações científicas em conferências e revistas internacionais. É também co-autor de um manual didáctico sobre Segurança Informática e o Negócio Electrónico, pertencente à colecção Negócio Electrónico, editado pela SPI, com o apoio do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Secretaria de Estado do Emprego e Formação (Programa Operacional Formação Profissional e Emprego União Europeia - Fundo Social Europeu).

Joana Soares

Joana Soares é licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto e pós-graduada em Marketing. Colabora com a SPI em regime interno e permanente como consultora, tendo colaborado em diversos projectos de consultadoria na área da formação. Joana Soares é formadora acreditada pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional, colaborando também com a SPI nessa actividade e ainda na qualidade de tutora de cursos de formação a distância. De entre os projectos em que participou podem destacar-se: GGPOCI 2010 – Actualização da Avaliação Intercalar do POCTI/POCI 2010; Estudo do Impacto das Estratégias de Inovação Regional na Competitividade e no Emprego em Portugal; Programa Director de Inovação Competitividade e Empreendedorismo (PD-ICE) da GAMVIS - Grande Área Metropolitana de Viseu.

João Medina

João Medina é licenciado em Gestão e Engenharia Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e pós-graduado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano pela mesma instituição. Concluiu mestrado em 2007 com a defesa da sua dissertação sob a temática: "Estratégias Regionais de Inovação em Portugal". O seu percurso académico permitiu-lhe não só desenvolver competências nas áreas tradicionais da Engenharia, da Gestão e Economia como, complementarmente, na área do Ambiente e do Planeamento.

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

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

Susana Loureiro

Susana Loureiro é Licenciada em Planeamento Regional e Urbano pela Universidade de Aveiro, com Pós-graduação em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano – Faculdades de Engenharia e de Arquitectura da Universidade do Porto. Com larga experiência na realização e coordenação de Planos de Ordenamento do Território, nomeadamente Planos Directores Municipais, Planos de Urbanização e Planos de Pormenor em municípios das Regiões Norte e Centro, coordenou igualmente a execução de diversas Cartas Educativas em municípios da Região Norte. Como consultora da Sociedade Portuguesa de Inovação, tem colaborado na elaboração de Programas Directores de Inovação Competitividade e Empreendedorismo para entidades municipais e supramunicipais e na organização de iniciativas de formação.

Susana Seabra

Susana Seabra é licenciada em Engenharia Química pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC). É desde Jan 2006 consultora da Sociedade

Portuguesa de Inovação, tendo colaborado na elaboração do plano de negócio e estratégia de marketing para o novo escritório SPI a ser criado na Região Centro, e assumido responsabilidade pela execução das actividades desta unidade.

Trabalhou durante 2 anos como Directora de Departamento de Inovação da empresa Tecnia, Processos e Equipamentos Industriais e Ambientais, Lda, tendo assumindo a coordenação de diversos projectos de Inovação Tecnológica (desenvolvimento de novos processos/produtos) em consórcio a nível nacional e internacional incluindo a realização de candidaturas a programas nacionais e comunitários de apoio à Inovação. Anteriormente, trabalhou em engenharia e gestão de projecto, com a realização de trabalhos de diagnóstico ambiental e consultoria de âmbito ambiental para entidades fabris e elaboração e coordenação de projectos de execução. Após conclusão da licenciatura trabalhou durante 1 ano no Conselho Directivo da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, tendo integrado a equipa que desenvolveu o Plano Estratégico da Faculdade e sendo responsável pela organização do Seminário Internacional "Criação de Empresas de base Científica e Tecnológica".

10. BIBLIOGRAFIA

10.1 Relatórios e Artigos

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

Câmara Municipal da Lousã, *Folheto Rotas Educativas.*

Câmara Municipal da Lousã e GAT Lousã AMVCD, *Plano Director Municipal – Revisão (versão provisória), Estudos sectoriais: turismo,* Dezembro 2001.

Câmara Municipal da Lousã e GAT Lousã AMVCD, *Plano Director Municipal – Revisão (versão provisória), Estudos sectoriais: vias e transportes,* Julho 2002.

Câmara Municipal da Lousã e GAT Lousã AMVCD, *Plano Director Municipal – Revisão (versão provisória), Estudos sectoriais: caracterização social, económica e urbanística,* Fevereiro 2004.

Câmara Municipal da Lousã e GAT Lousã AMVCD, *Plano Director Municipal – Revisão, Relatório 1: Estudos de caracterização do território municipal,* Novembro 2005.

Câmara Municipal da Lousã e GAT Lousã AMVCD, *Plano Director Municipal – Revisão, Relatório 2:Objectivos e estratégias – fundamentação e programa de execuções,* Novembro 2005.

Câmara Municipal da Lousã e ACIC, *Projecto de Urbanismo Comercial da Lousã – Estudo Global,* Outubro 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Instituto de Turismo de Portugal, *Portugal profundamente*, 2004.

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

LANDABASO, Mikel, MOUTON Bénédicte e MIEDZINSKI Michal*, Regional Innovation Strategies: a tool to improve social capital and institutional efficiency? Lessons from the European Regional*

Development Fund innovative action in conference of the Regional studies association Reinventing regions in a global economy, Pisa, 2003.

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

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

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

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

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

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

10.2 Internet

Agência de Inovação: www.adi.pt

Câmara Municipal da Lousã: www.cm-lousa.pt

European Trendchart on Innovation: trendchart.cordis.lu

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

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

Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt

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

Plano Tecnológico: www.planotecnologico.pt

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

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

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

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

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

10.3 Outra bibliografia consultada

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

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

Câmara Municipal da Lousã – *Planta da Vila da Lousã – 1/5000*, 2006.

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

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

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

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

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

Working draft, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Revista INOV-arte, *a revista de Inovação, Número 2 (Dezembro – Janeiro)*, 2006.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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