



**Plano Transfronteiriço de
Apoio ao Empreendedorismo
na Beira Interior Norte
e Salamanca**

**Plan Transfronterizo de
Apoyo al Emprendimiento
en la Beira Interior Norte
y Salamanca**

José Ignacio Sánchez Macías (USAL)
Fernando Rodríguez (USAL)
Gonçalo Poeta Fernandes (IPG)
Maria Manuela Natário (IPG)
Ascensão Maria Braga (IPG)

**Plano Transfronteiriço de Apoio
ao Empreendedorismo
na Beira Interior Norte e Salamanca**

O Empreendedorismo na BIN/SAL (PITAE BIN-SAL)

**Plan Transfronterizo de Apoyo
al Emprendimiento
en la Beira Interior Norte y Salamanca**

El Emprendimiento en la BIN/SAL (PITAE BIN-SAL)

José Ignacio Sánchez Macías (USAL)

Fernando Rodríguez (USAL)

Gonçalo Poeta Fernandes (IPG)

Maria Manuela Natário (IPG)

Ascensão Maria Braga (IPG)

Abril de 2014

Abril 2014

© Diputación de Salamanca. Organismo Autónomo de Empleo y Desarrollo Rural (OAEDR).
Edición: 2014

Proyecto 0342 VIP_BIN_SAL_II_3E: Afirmar la Beira Interior Norte y la Provincia de Salamanca
Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España – Portugal (POCTEP 2007-2013)

DIPUTACIÓN DE SALAMANCA

Presidente: Fco. Javier Iglesias García

ORGANISMO AUTÓNOMO DE EMPLEO Y DESARROLLO RURAL (OAEDR)

Presidente: Fco. Javier Iglesias García

Vice-Presidente: José Prieto González

DIRECTORES / COORDINADORES TÉCNICOS:

Agustín Caballero Arencibia: Coordinador Institucional OAEDR – Diputación de Salamanca

Carlos A. Cortés González: Director-Gerente OAEDR – Diputación de Salamanca

Carlos Querido Santos: Director-Gerente Asociación de Municipios Cova da Beira (AMCB)

AUTORES DE LA PUBLICACIÓN:

José Ignacio Sánchez Macías. Universidad de Salamanca (USAL)

Fernando Rodríguez. Universidad de Salamanca (USAL)

Gonçalo Poeta Fernandes. Instituto Politécnico de Guarda (IPG)

Maria Manuela Natário. Instituto Politécnico de Guarda (IPG)

Ascensão Maria Braga. Instituto Politécnico de Guarda (IPG)

ISBN 978-84-7797-439-0

Depósito Legal: S. 261-2014

Edición no venal

Diseño, Maquetación y Cubierta, Fotomecánica e impresión: GRÁFICAS LOPE

Para información, pedidos e intercambios, dirigirse a:

DIPUTACIÓN DE SALAMANCA. OAEDR

Avda. Carlos 1º, nº 64. (37008 SALAMANCA) – ESPAÑA -

Teléfono: 923 280912. E-Mail y Webs: www.cooperacionbinsal.com; oaedr@oaedr.es;

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida total o parcialmente, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea mecánico, electrónico, químico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor

ÍNDICE

Índice de Quadros.....	7
Índice de Gráficos.....	9
Presentación	11
Introducción técnica	15
Introdução	21
1. Enquadramento.....	23
2. Objetivos.....	24
3. Metodologia.....	25
4. Estrutura.....	25
PARTE I. EMPREENDEDORISMO, CONCEITOS, POLÍTICAS E ESTRUTURAS DE APOIO	27
1. Emprendimiento en Zonas Rurales o de Baja Densidad de Población	29
1.1. Emprendimiento Rural vs Emprendimiento en un Territorio Rural.....	30
1.2. Condicionantes Específicos a que se Enfrentan las Empresas en Entornos Rurales.....	32
1.3. Emprendimiento en el Ámbito Rural y el Papel del Emprendedor “Recién Llegado”.....	34
1.4. Emprendimiento Rural, Diversificación y Crecimiento.....	34
2. Políticas e Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo	36
2.1. Políticas e Estruturas de Suporte e Apoio ao Empreendedorismo na Região Fronteira BIN.....	37
2.1.1. Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego.....	37
2.1.2. Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+e+i).....	38
2.1.3. Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE).....	40
2.1.4. Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (IAPMEI).....	43
2.1.5. Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).....	50
2.1.6. Quadro Estratégico Comum (QEC): 2014-2020.....	56
2.2. Políticas y Estructuras de Apoyo al Emprendimiento en la zona Fronteriza de Salamanca.....	57
2.2.1. Evolución y Rasgos Principales de las Políticas de Apoyo al Emprendimiento.....	57
2.2.2. El Nuevo Marco de la Regulación Española de Apoyo al Emprendimiento.....	59
2.2.3. El Modelo de Apoyo a la Actividad Emprendedora en Castilla y León.....	61
2.2.4. Apoyo a la Actividad Empresarial en el Marco de la CT BIN-SAL.....	64
2.2.5. Estructuras de Apoyo a la Actividad Emprendedora en la Provincia de Salamanca.....	65
2.3. Síntese.....	63

PARTE II. TRAJETÓRIAS TERRITORIAIS DOS CONCELHOS/COMARCAS BIN-SAL	69
3. Enquadramento Territorial – Concelhos/Comarcas BIN-SAL	71
4. Estrutura Produtiva dos Concelhos/comarcas da BIN-SAL e a sua Evolução Sectorial .	77
4.1. Análise Socioeconómica	77
4.2. Caracterização da Estrutura Empresarial nos Concelhos de Fronteira da BIN.....	82
4.3. Caracterización de la Estructura Empresarial en las Comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo	90
PARTE III- EMPREENDEDORISMO NA BIN/SAL.....	97
5. Análise das PME Locais.....	99
5.1. Caracterização Geral dos Empresários da BIN -SAL.....	100
5.2. Caracterização do Processo de Criação da Empresa e do Empreendedor da BIN/SAL....	104
5.3. O Desenvolvimento do Negócio.....	107
5.4. Estudio de Casos.....	114
6. Sistematização de Boas e Más práticas de Gestão	116
7. Elementos para el Diseño de una Estrategia BIN-SAL de Fomento del Emprendimiento.....	121
7.1. Estrategia de Emprendimiento Adaptada al Contexto.....	122
7.2. Estrategia de Emprendimiento Multi-Dimensional	122
7.3. Vectores Orientadores del Diseño de la Estrategia de Emprendimiento BIN-SAL.....	122
CONCLUSÕES	127
BIBLIOGRAFIA	131

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Habilidades Requeridas para la Diversificación.....	35
Quadro 2: Programa de Apoio ao Empreendedorismo e Criação do Próprio Emprego- Medidas..	37
Quadro 3: Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+e+i)- Iniciativas.....	38
Quadro 4: Programa Operacional Fatores de Competitividade	41
Quadro 5: Programas e Medidas de Apoio- IAPMEI.....	44
Quadro 6: Medidas e Apoio Disponíveis no IEFP- Empresas.....	50
Quadro 7: Medidas e Apoio disponíveis no IEFP- Entidades Públicas ou Privadas sem Fins Lucrativos.....	53
Quadro 8: Matriz de Estruturação Temática Portugal 2020.....	56
Quadro 9: Facilidad para la Apertura de Negocios en España y Portugal según la Metodología de los informes Doing Business.....	59
Tabela 10: Ejemplos de Convocatorias de Planes y Programas Relacionados con la Actividad Empresarial, Actualmente Abiertos.....	66
Quadro 11: Lista de Municipios y Comarcas Agrarias das NUTS III Fronteiriças de Castilla y León com Centro de Portugal.....	71
Quadro 12: População Total.....	74
Quadro 13: Densidade Populacional (nº habitantes por km2).....	75
Quadro 14: Taxa de Envelhecimento.....	75
Quadro 15: Estrutura da População por Idades (%), 1991-2011	76
Quadro 16: Saldo Migratório.....	77
Quadro 17: Poder de Compra per capita por Concelho/Província.....	77
Quadro 18: Índice de Actividad Económica para España/Comarca.....	78
Quadro 19: População Ativa.....	78
Quadro 20: Estrutura por Atividade Económica (Distribuição do Emprego por Atividade Económica (%)).....	79
Quadro 21: Desemprego Registrado nos Centros de Emprego (nº).....	79
Quadro 22: Número de Explorações Agrícolas (nº).....	80
Quadro 23: Efetivos Animais (Nº).....	80
Quadro 24: Explorações Agrícolas Segundo o Escalão (%).....	81
Quadro 25: Número de Empresas Industriais (nº).....	82
Quadro 26: Número de Empresas Industriais (nº), Segundo o Escalão de Pessoas ao Serviço.....	82
Quadro 27: Número de Empresas do Sector Terciário (nº).....	83
Quadro 28: N.º Empresas por Localização Geográfica, Atividade Económica (CAE Rev. 3).....	83
Quadro 29: Empresas na Indústria Transformadora (2011).....	85

Quadro 30: Densidade Empresarial (nº/km2)	87
Quadro 31: Demografia das Empresas	88
Quadro 32: Taxa de Sobrevivência das Empresas	89
Quadro 33: Taxa de Sobrevivência das Indústrias Transformadoras (2011).....	89
Quadro 34: Número de Unidades Empresariales por Actividad y Comarca.....	92
Quadro 35: Variación en el número de empresas registradas por sector.....	94
Quadro 36: Dinámica de creación y desaparición de empresas entre 2011 y 2012 en los municipios de las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo.....	95
Quadro 37: Antigüedad media (años) de las empresas en las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo, años 2010 a 2012.....	95
Quadro 38: Antigüedad media (años) de las empresas que se destruyen en las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo, años 2010 a 2012.....	96
Quadro 39: Localidade da Atividade Principal.....	100
Quadro 40: Idade das Empresas	100
Quadro 41: Repartição das Empresas por Sector e Subsector de Atividade.....	102
Quadro 42: Percentagem de Intercâmbios/Transações Comerciais Transfronteiriços.....	103
Quadro 43: Período de Recuperação do Investimento e de Criação da Empresa.....	104
Quadro 44: Período de Recuperação e Burocracia na Criação da Empresa.....	104
Quadro 45: Fatores de Criação da Empresa.....	105
Quadro 46: Razões para ter Negócio Próprio em vez de ser Trabalhador por Conta de Outrem....	106
Quadro 47: Localização do Mercado Alvo da Empresa Atualmente e num Horizonte de 3 a 5 anos.....	107
Quadro 48: Perspetivas Atuais e a Médio Prazo	107
Quadro 49: Principal Meio de Pagamento utilizado pelos Clientes (% aproximada).....	108
Quadro 50: Características dos Recursos Humanos mais Relevantes na hora de Incorporar/ Manter um Trabalhador	109
Quadro 51: Canais de Internet Utilizados Habitualmente no Funcionamento da sua Empresa.....	109
Quadro 52: Idiomas Adotadas.....	110
Quadro 53: Fatores mais Importantes para Aumentar a Produção/Vendas/Exportações, para a Contratação de Trabalhadores e para a Inovação.....	111
Quadro 54: Principais Vantagens e Desvantagens Competitivas da Localização da Empresa.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categorización de las Empresas Rurales.....	31
Gráfico 2: Empresas na Região Transfronteiriça por Atividade Económica (CAE Rev. 3) (2011)....	85
Gráfico 3: Indústrias Predominantes na Região Transfronteiriça.....	87
Gráfico 4: Estructura Productiva en la Provincia de Salamanca.....	90
Gráfico 5: Estructura Productiva en los Municipios de la Comarca de Vitigudino.....	91
Gráfico 6: Estructura Productiva en los Municipios de la Comarca de Ciudad Rodrigo.....	91
Gráfico 7: Forma Jurídica.....	101
Gráfico 8: Relação de Titularidade com o Imóvel onde se Desenvolve a Atividade.....	101
Gráfico 9: Perceção da Tipologia da Empresa de acordo com a sua Atividade e Função Social.....	102
Gráfico 10: Escalão de Número de Trabalhadores ao Serviço.....	103
Gráfico 11: Valor do Investimento Inicial.....	104
Gráfico 12: Fontes de Financiamento para a Criação da Empresa.....	105
Gráfico 13: Experiência Prévia do Empreendedor.....	106
Gráfico 14: Fontes de Financiamento para o Funcionamento da Empresa.....	108
Gráfico 15: Peso das Vendas nos Diferentes Canais de Distribuição.....	110
Gráfico 16: Fatores que Proporcionam mais Vantagens para a Atividade/Produtos.....	111
Gráfico 17: Aplicação dos Apoios Públicos.....	113
Gráfico 18: Plano de Empreendedorismo e Revitalização Económica.....	121

PRESENTACIÓN

El Estudio que ahora presentamos, titulado “Plan Integral Transfronterizo de Apoyo al Emprendimiento” (PITAE BIN-SAL), fue propuesto desde la CT BIN-SAL y financiado por la Diputación de Salamanca a través del Organismo Autónomo de Empleo y Desarrollo Rural (OAEDR) y el Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España – Portugal (POCTEP 2007-2013). Constituye una de las múltiples actividades del proyecto 0342_VIP_BIN_SAL_II_3_E: Afirmar la Beira Interior Norte y la Provincia de Salamanca, perteneciente a la segunda convocatoria del POCTEP.

Desde el año 2001 las relaciones de cooperación transfronteriza han constituido una prioridad creciente para la Diputación de Salamanca y para los nueve Municipios portugueses que integran la denominada Beira Interior Norte. En el año 2006 se formalizó y publicó en el Boletín Oficial del Estado, y en conformidad con el Tratado de Valencia, los Estatutos de la Comunidad de Trabajo Beira Interior Norte – Provincia de Salamanca (CT BIN-SAL), BOE N° 240 de 7 de Octubre de 2006.

En este contexto se han financiado y coordinado a través de los fondos destinados a cooperación transfronteriza un amplio abanico de trabajos y estudios sobre diversos aspectos distintivos y expresivos de las principales realidades de frontera. Destacan tres categorías de trabajos:

1. **Estudios y Servicios sobre Medio – Ambiente.** Se han realizado estudios sectoriales sobre medio – ambiente y configurado materiales de trabajo. Por ejemplo: “Estudios sobre la biomasa residual: servícola, dehesa y agrícola” (2013); “Potencialidades de la biomasa en el espacio rayano” (2012); “Guía de buenas prácticas y eficiencia energética” (2012); “Web Salamanca energética” (2012), etcétera. Destacan, además, A) el “Sistema gráfico de prevención de riesgos tecnológicos Beira Interior Norte – Provincia de Salamanca – Servicio Cartográfico Provincial -” (2013). B) La “Guía de Setas de la Provincia de Salamanca” (2006), diversos estudios sobre “fitopatología del castaño” (2006) y “la problemática de la seca del encinar” (2013), entre otros. Materiales disponibles en: www.cooperacionbinsal.com.
2. **Estudios Sociales y Económicos sobre la Provincia de Salamanca, la Beira Interior Norte y el Duero Superior:** A) “BIN-SAL. Valorar la historia y conquistar el futuro” (2006); B) “La cooperación transfronteriza entre el OAEDR de la Diputación de Salamanca, la Beira Interior Norte y el Duero Superior” (2006); C) “Frontera y Desarrollo” (2007); D) “Guía transfronteriza para la búsqueda de empleo y autoempleo” (2009); E) Directorio transfronterizo de polígonos industriales y viveros de empresas” (2010); F) La cooperación transfronteriza, POCTEP 2007.2014 (2013); G) Estrategia BIN-SAL 2020 (2013), entre otros. Materiales disponibles en: www.cooperacionbinsal.com
3. **Estudios sectoriales.** A) “Directorio de Productores Ecológicos y Artesanales” (2006); B) 4 Catálogos Sectoriales dedicados a los distintos productores de la Beira Interior Norte, la Provincia de Salamanca y el Duero Superior que han participado en alguna de las 4 ediciones realizadas de la Feria Transfronteriza ECORAYA (2010-2013); C) Proyecto Ecoraya .- Comercio (2012); entre otros. Materiales disponibles en: www.cooperacionbinsal.com y www.ecoraya.com.

El trabajo que presentamos “*Plan Integral Transfronterizo de Apoyo al Emprendimiento*” (PITAE BIN-SAL), coordinado desde el OAEDR y la AMCB, ha sido realizado de manera conjunta por profesores de la Universidad de Salamanca y del Instituto Politécnico de Guarda. Forma, por tanto, parte de ese esfuerzo constante de actualización y conocimiento de nuestras realidades de frontera que se viene realizando y propiciando desde la Diputación de Salamanca a través de la Comunidad de Trabajo Beira Interior Norte – Provincia de Salamanca (CT BIN-SAL).

En efecto, el abordaje y el conocimiento de la realidad pluridimensional que constituye nuestra frontera es, qué duda cabe, a un tiempo útil y necesario de cara a la implementación de políticas públicas de desarrollo rural transfronterizo y, sobre todo, imprescindible para conocer de manera actualizada y progresiva la realidad del territorio rayano.

Por otra parte, en el marco de la Estrategia 2020 y de los objetivos marcados por el Plan Nacional de Reformas, tanto para España como para Portugal, todas las cuestiones que atañen al desarrollo empresarial y al emprendimiento cobran una importancia especialmente relevante en las políticas comunitarias y en las políticas de los Gobiernos de España y Portugal. En este sentido, la CT BIN-SAL no hace sino anticipar e ir al encuentro de estos objetivos estratégicos.

Téngase en consideración, además, que la Estrategia BIN-SAL 2020, presentada por la Comunidad de Trabajo BIN-SAL en Noviembre de 2103, pone también de manifiesto la decidida apuesta por el apoyo al mundo de la empresa y la promoción activa del emprendimiento. En este sentido, el “*Plan Integral Transfronterizo de Apoyo al Emprendimiento*” (PITAE BIN-SAL), es un elemento esencial por las propuestas en él contenidas y susceptibles de ser implementadas a lo largo del período 2014-2020 en nuestro territorio.

D. FRANCISCO JAVIER IGLESIAS GARCÍA
Presidente de la Diputación de Salamanca
y Presidente Municipios del O.A. de Empleo
y Desarrollo Rural (OAEDR)

D. JOSÉ MANUEL CUSTÓDIA BISCAIA
Presidente de la Asociación de
Cova da Beira (AMCB)

INTRODUCCIÓN TÉCNICA

El “Plan Integral Transfronterizo de Apoyo al Emprendimiento en la Beira Interior Norte y la Provincia de Salamanca” (PITAE BIN-SAL), propuesto desde la CT BIN-SAL¹, y financiado a través de los fondos destinados a la cooperación transfronteriza no pretende ser un diagnóstico descriptivo de la realidad de las empresas rayanas. En efecto, la realidad del frágil tejido productivo de frontera se aborda en una perspectiva más cualitativa que cuantitativa. Siempre insistimos desde el equipo de trabajo que nuestras pretensiones se dirijan hacia un proceso de detección de los elementos susceptibles de ser abordados desde la CT BIN-SAL en apoyo del tejido productivo rayano.

Especial atención se da a la primera y segunda línea de raya. El ámbito territorial sobre el que se centra este trabajo corresponde a dos NUTS III eminentemente rurales y periféricas. A saber:

- NUTS III Provincia de Salamanca. Perteneciente al Área de Cooperación de Castilla y León con el Centro de Portugal (POCTEP 2007-2013). En el trabajo se hace especial énfasis en las empresas presentes en las comarcas salmantinas de Ciudad Rodrigo y Vitigudino.
- NUTS III Beira Interior Norte, perteneciente al Centro de Portugal y a la misma Área de Cooperación del POCTEP. Constituida por nueve Municipios: Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal y Trancoso. El trabajo, no obstante, atiende sobre todo al tejido empresarial rayano perteneciente a los Municipios de Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo y Sabugal.

Al referirnos a la Beira Interior Norte y a la Provincia de Salamanca hablamos de un área de aproximadamente 16,5 mil Km², de los cuales tres cuartas partes pertenecen a la provincia de Salamanca. Si nos referimos específicamente al territorio rayano, a los Municipios portugueses y españoles más próximos a la frontera nos encontramos entonces con un espacio eminentemente rural.

A la luz de la Estrategia Europea 2020 y de los Planes Nacionales de Reforma para España y Portugal, se hizo evidente que el apoyo y la promoción del emprendimiento era, y es, un factor clave en el desarrollo de estos territorios rayanos. A su vez, y en el contexto actual de crisis y de reorientación de las políticas de desarrollo, la propia Comunidad de Trabajo elaboró y presentó en Noviembre de 2013 el denominado “Plan Estratégico CT BIN-SAL 2020”².

1 CT BIN – SAL: Comunidad de Trabajo Beira Interior Norte – Provincia de Salamanca. Los Estatutos están publicados en el BOE N° 240 de 7 de Octubre de 2006.

2 El texto mencionado, editado en Noviembre de 2013, puede encontrarse, en español y en portugués, en www.cooperacionbinsal.com.

El PITAE BIN-SAL se asocia, pues, directamente a este Plan Estratégico y, concretamente, con una de la cuatro “Áreas Temáticas” delimitadas en el documento mencionado más arriba, denominado “CT BIN-SAL ESTRATEGIA 2020”. Allí, la CT BIN-SAL estableció 4 áreas preferenciales de trabajo que denominó:

- CT BIN-SAL Innovación
- CT BIN -SAL Emprendimiento
- CT BIN -SAL Sostenible
- CT BIN -SAL Inclusiva

El “Plan Integral Transfronterizo de Apoyo al Emprendimiento en la BIN-SAL” surge, pues, de la demanda de la CT BIN-SAL y su propósito es contribuir a desarrollar el Área Temática denominada “CT BIN -SAL Emprendimiento”. Área, por otra parte, esencial y prioritaria en el marco de la Estrategia Europea 2020.

Muchas de las cuestiones que actualmente se pretenden abordar no son desde luego nuevas. Si acaso, la situación general de crisis, el desempleo creciente y la pérdida de competitividad de muchas empresas hacen que esta cuestión gane importancia y que el énfasis se concentre de manera prioritaria en este ámbito.

Ya en el año 2008, en una comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: “Pensar primero a pequeña escala – Small Business Act para Europa: Iniciativa a favor de las pequeñas empresas” se recogen buena parte de los retos a los que aún hoy nos enfrentamos en pro del desarrollo de esta Área Temática relacionada con el emprendimiento.

La mayoría de las orientaciones, objetivos y medidas allí explicitadas siguen hoy plenamente vigentes y muchas de ellas se encuentran desarrolladas en el PITAE BIN-SAL. Asimismo, en la Ley 5/2013, de 19 de junio, de Estímulo a la Creación de Empresas en Castilla y León se retoman estas cuestiones clave. Sintetizando el conjunto de las medidas expuestas en diversos textos y leyes, nos parece que merecen especial atención para nuestro territorio rayano de la Beira Interio Norte y la Provincia de Salamanca, las que siguen:

- Apoyar la creación de nuevas empresas y el desarrollo de las ya existentes implementando y desarrollando servicios de tutoría a los emprendedores y fuentes y vías de financiación³.
- Estimular la cultura empresarial y el intercambio de buenas prácticas introduciendo la formación empresarial en todos los niveles educativos.
- Utilizar de manera articulada el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) para apoyar a la PYME en el espacio de frontera.
- Simplificar el comercio transfronterizo minimizando las cargas administrativas y los múltiples “costes de contexto” que se derivan del “efecto frontera”⁴.
- Promover la actualización de las cualificaciones en las PYME, así como toda forma de innovación.
- Desarrollo de productos y servicios relacionados con el desarrollo sostenible: eficiencia y ahorro energético (particulares, administraciones y empresas).

³ A este respecto pueden mencionarse dos iniciativas recientes de la Diputación de Salamanca. La primera es la “Estrategia de Empleo e Impulso Socioeconómico” (2014), ya cerrada para este año 2014 y las Becas para jóvenes titulados universitarios de formación y asesoramiento empresarial que se articularán en el 2º semestre del año 2014 desde el Proyecto 0342 VIP BIN SAL II 3 E, financiado a través del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España – Portugal (POCTEP 2007-2014).

⁴ La cuestión de los “costes de contexto” ha sido también abordada desde la CT BIN-SAL. A este respecto cabe señalar que se encuentra ya en imprenta el estudio titulado: “*Costes de Contexto transfronterizo en el ámbito empresarial. Territorio BIN-SAL*”, actividad que pertenece, lo mismo que el “PITAE BIN-SAL”, al proyecto 0342 VIP BIN-SAL II 3E ya mencionado.

Así, pues, el “Plan Integral Transfronterizo de Apoyo al Emprendimiento en la Beira Interior Norte y la Provincia de Salamanca” (PITAE BIN-SAL), profundiza en una materia que es de especial interés para la CT BIN-SAL. Una atención particular y un desarrollo más pormenorizado para su articulación práctica nos parece el apartado dedicado al diseño de una estrategia para el fomento del emprendimiento en la Beira Interior Norte y la Provincia de Salamanca, que los autores realizan en las últimas páginas del trabajo.

Sólo me resta agradecer al equipo de trabajo de la Universidad de Salamanca y del Instituto Politécnico de Guarda el interés mostrado a lo largo del desarrollo del trabajo y las aportaciones realizadas a lo largo del libro que el lector tiene en sus manos.

Salamanca, 16 de Junio de 2014.

AGUSTÍN CABALLERO ARENCIBIA
Coordinador de Relaciones Institucionales
Organismo Autónomo de Empleo y Desarrollo Rural (OAEDR)
Diputación de Salamanca
www.cooperacionbinsal.com

INTRODUÇÃO

1. ENQUADRAMENTO

A criação de empresas em contexto rural é condicionada por uma série de fatores, incluindo a procura local limitada, a pequena dimensão do mercado, a falta de acesso a mercados extrarregionais, a baixa densidade populacional e consequente falta de oportunidade para a rede, o uso generalizado das tecnologias da informação e as dificuldades no acesso a capital (Fuller-Love, et al., 2006).

A Beira Interior Norte (BIN) es una NUTS III “predominantemente rural” de acuerdo con la tipología geográfica de la UE (Eurostat, 2010), pues la población rural representa más del 50% de su población total. La provincia de Salamanca (SAL), por su parte, es una “región intermedia” según esa misma tipología (el porcentaje de población rural es superior al 20% pero inferior al 50%). Las características socio demográficas de la región BIN-SAL, junto con las particularidades geográficas, orográficas y ecológicas, determinan el estilo de vida de la población, la dinámica migratoria, la configuración administrativa e institucional, la planificación de las infraestructuras de transporte y de comunicaciones, la forma de gestionar los servicios públicos y también la forma de concebir y practicar la actividad empresarial.

No contexto da fronteira da Beira Interior Norte e Província de Salamanca (BIN-SAL) predominam os concelhos e comarcas rurais, caracterizados, por baixa densidade de empresas com valores de 2,5 empresas por km² para a BIN e de 1,9 empresas por km² para a Província de Salamanca (INE: PT 2011 e ES 2013). Simultaneamente, a desarticulação da estrutura produtiva tradicional, não tem conhecido a recomposição esperada, por via de projetos ou financiamento promovidos, existindo a necessidade de desenvolver processos de análise mais finos e reconsiderar as estratégias de incentivo à criação de empresas e à ampliação do mercado de trabalho.

O fomento do empreendedorismo nestas regiões é, assim, uma estratégia fundamental para a sua sustentabilidade, a curto, médio e a longo prazos. Além disso, é de salientar que o empreendedorismo é uma das quatro áreas temáticas apresentadas no Plano Estratégico CT BIN-SAL 2020 e está, também, enquadrado nos objetivos da Estratégia Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Na medida em que a estratégia Europa 2020, no âmbito do novo QEC (Quadro Estratégico Comum), assenta na focalização nos resultados e procura maximizar o impacto do financiamento da UE, o fomento do empreendedorismo assume-se de forma articulada nestas linhas de orientação. Recorde-se que o QEC estabelece cinco prioridades, que visam uma melhor articulação dos fundos europeus, de modo a maximizar o seu impacto, tendo como prioridades o sector privado e o emprego.

Assim, as prioridades do QEC são:

1. Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis, internacionalização da economia e à qualificação do perfil de especialização da economia;
2. Reforço do investimento na educação, incluindo formação avançada, e de medidas e iniciativas dirigidas à empregabilidade;

3. Reforço da integração das pessoas em risco de pobreza e de combate à exclusão social;
4. Promoção da coesão e competitividade territoriais, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade;
5. Apoio ao programa da reforma do Estado, assegurando que os fundos possam contribuir para a racionalização, modernização e capacitação institucional da Administração Pública e para a reorganização dos modelos de provisão de bens e serviços públicos.

Neste contexto, a capacidade de se promoverem processos dinâmicos de empreendedorismo terá que ser sustentada numa estratégia de diagnóstico ativa e colaborativa, que permita recolher informações e contributos qualificados, quer através de uma análise estatística cuidada, quer da promoção de recolha de dados por via de inquéritos e encontros de reflexão e debate com empresários, associações profissionais e investigadores, bem como de análise das estratégias das empresas instaladas e dos níveis de desempenho alcançados, a par de estudos e relatórios produzidos sobre a região e as suas dinâmicas sociais e económicas.

El diseño de una estrategia para el desarrollo de la actividad emprendedora en el territorio BIN-SAL debe contemplar su adaptación específica al entorno y debe concebirse de manera integral sobre la base de una reflexión multi-dimensional.

Assim, o Plano procurará combinar a análise dos elementos estruturantes do território e os fatores limitadores, a identificação de boas práticas, a análise de fatores de sustentabilidade económica e sua âncora territorial, bem como a interpretação efetiva dos resultados das políticas e estruturas de apoio sobre o emprego e sobre a vitalidade económica.

2. OBJETIVOS

O objetivo principal deste projeto é promover o diagnóstico da região (BIN-SAL) e a definição de estratégias para a dinamização do emprego e a criação de empresas no sentido de estimular o empreendedorismo nos seus concelhos/comarcas. Neste âmbito, em termos de objetivos específicos, pretende-se:

- Analisar as características produtivas da região BIN-SAL e avaliar as trajetórias sectoriais em termos de empresas, emprego e inovação;
- Sistematizar informação qualificada sobre processos e iniciativas de empreendedorismo em territórios de baixa densidade e com especificidade territorial;
- Identificar boas e más práticas empresariais como elementos de reflexão estratégia no desenvolvimento de projetos futuros;
- Identificar e sistematizar o conjunto de fatores endógenos determinantes do êxito/fracasso de iniciativas empreendedoras;
- Estimular as atividades produtivas com base no desenvolvimento de projetos agropecuários, indústrias transformadoras e prestação de serviços criando, em simultâneo canais e redes de distribuição qualificados para mercados que valorizem as produções locais;
- Incentivar a articulação das empresas com as instituições ensino e de I&D, no desenvolvimento de investigação aplicada no âmbito dos recursos endógenos existentes;
- Divulgar as boas práticas de empreendedorismo, cooperação e desenvolvimento de produtos, estimulando os atores sociais e económicos para o desenvolvimento de iniciativas e ações similares;
- Identificar os fatores de sustentabilidade económica e de fixação dos projetos/iniciativas de empreendedorismo no território BIN-SAL.

No geral, procura-se uma interação permanente entre os resultados provenientes das análises estatísticas e a sua interpretação pelos atores locais e, complementarmente, o reforço da cooperação por via da articulação

de estratégias e desenvolvimento de redes colaborativas entre empresários, entidades formadoras, associações empresariais e entidades administrativas locais.

3. METODOLOGIA

Dando cumprimento aos objetivos definidos, o presente projeto assenta numa metodologia que permite de forma articulada e complementar assegurar o rigor científico dos resultados a obter e permitir a exequibilidade das propostas e estratégias, face ao contexto territorial da fronteira. Neste sentido, o projeto estrutura-se, metodologicamente, em algumas premissas fundamentais:

1. Revisão de literatura sobre o empreendedorismo enquadrado em territórios de baixa densidade e/ou rurais através de recurso a bibliografia especializada;
2. Identificação de políticas e estruturas de suporte e apoio ao empreendedorismo nos dois lados da Fronteira, recorrendo a diretrizes da UE e a fontes estatísticas e documentais;
3. Identificação e análise de indicadores que permitam efetuar um diagnóstico sintético da região para o período 1991-2011, em termos de demografia (evolução da população, densidade populacional, índice de envelhecimento, estrutura etária) e da estrutura da economia local (poder de compra, população ativa, emprego ou desemprego, estrutura sectorial), suportado em fontes estatísticas e documentais (INE: ES e PT);
4. Caracterização da estrutura produtiva dos concelhos BIN-SAL e sua evolução sectorial (densidade empresarial, taxa de natalidade e taxa de mortalidade e identificando os sectores mais ou menos dinâmicos) recorrendo a fontes estatísticas e documentais (INE: ES e PT);
5. Identificação de iniciativas empresariais de sucesso - Estudo de casos, com aplicação de inquérito para identificar fatores de sucesso/fracasso de empreendedorismo, contando com a colaboração dos responsáveis de associações empresariais dos dois lados de fronteira, para o reconhecimento e identificação das empresas que apresentavam, à data, uma taxa de sobrevivência superior a dois anos e que fossem consideradas casos de sucesso;
6. Sistematização de boas e más práticas de gestão – Análise das PME locais e identificação dos principais elementos de sucesso/fracasso que sirvam de referência ao fomento do empreendedorismo na BIN/SAL e nos seus concelhos/comarcas de 1ª linha da fronteira: Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Sabugal, Ciudad Rodrigo e Vitigudino.

4. ESTRUTURA

O presente estudo produzirá uma análise diversificada de diferentes influências territoriais que se reconhecem importantes para promover o empreendedorismo nas regiões de fronteira, encontrando-se dividido em três partes principais.

Na Parte I, desenvolve-se a revisão da literatura relativamente ao empreendedorismo, enquadrada em territórios de baixa densidade e/ou rurais, para identificar elementos estruturantes para os territórios de fronteira, dado que estes são fundamentalmente zonas com essas características. Procura-se, ainda, enquadrar as políticas e estruturas de suporte e apoio ao empreendedorismo nos dois lados da fronteira e as suas especificidades.

Na Parte II, procede-se ao enquadramento da área de estudo (BIN-SAL), à síntese de indicadores sociais, económicos e territoriais e ao estabelecimento de uma caracterização sumária da estrutura sócio produtiva, identificando as principais trajetórias demográficas, económicas e de formação, procurando tipificar áreas de atividade privilegiadas ou de maior potencial face aos recursos detidos. Apresenta-se ainda, a caracterização da

estrutura produtiva por áreas de atividade económica, tendo em consideração o número e dimensão das empresas e a sua evolução sectorial, a composição do tecido empresarial e a sua evolução, a densidade empresarial, a taxa de natalidade e a taxa de mortalidade, a taxa de sobrevivência e identificando os sectores mais dinâmicos e os menos dinâmicos.

Na Parte III, procura-se sistematizar os fatores críticos de sucesso e insucesso, com base nos inquéritos aplicados às empresas, identificadas por via das associações empresariais locais. Posteriormente, apresenta-se um conjunto de vetores, que ajudarão a desenhar e a desenvolver a dinâmica e as estratégias de empreendedorismo para as regiões de fronteira da BIN/SAL para os próximos anos.

PARTE I
**EMPREENDEDORISMO, CONCEITOS,
POLÍTICAS E ESTRUTURAS DE APOIO**

Pretende-se nesta parte I desenvolver o conceito de empreendedorismo e a sua evolução, bem como o seu papel no impulso económico e social dos territórios rurais e com especificidade territorial - Fronteira. Procura-se, ainda, enquadrar as políticas de incentivo ao investimento e os programas de apoio ao empreendedorismo, identificando as entidades e organismos cuja missão, infraestruturas e projetos desenvolvidos, constituam elementos de sustentação e apoio às iniciativas de criação de empresas.

1. EMPRENDIMIENTO EN ZONAS RURALES O DE BAJA DENSIDAD DE POBLACIÓN

La distinción tradicional entre áreas rurales y urbanas no es tan clara hoy como lo era hace unas décadas y trazar una línea de separación entre ambos tipos de territorios es una tarea cada vez más complicada (OECD, 2013). Sin embargo, las características específicas del área geográfica objeto de este estudio no hacen aconsejable prescindir todavía de esa distinción.

As últimas décadas têm sido marcadas por substanciais mudanças estruturais nas regiões de baixa densidade (Braga, et al., 2013) e em particular nas regiões rurais (Fuller-Love, et al., 2006; Marsden, et al., 1990). Os territórios de baixa densidade são marcados por fracas economias de aglomeração, com baixa densidade sectorial e insuficiente dimensão dos seus centros urbanos (Domingos, 2009; DPP, 2008). Em geral, estes territórios têm escassez de recursos empresariais, de capital humano, de capital relacional, de população e de dimensão urbana, possuindo assim uma fraca densidade institucional e relacional e deparando-se com dificuldades na construção de parcerias (DPP, 2008).

Os territórios rurais, além das limitações referidas, têm vindo a assistir à partida das suas populações jovens e em idade ativa, ao crescente envelhecimento e ao abandono das atividades produtivas, provocando uma desarticulação na estrutura económica e social e condicionando, de forma vincada, as iniciativas de revitalização destes territórios. O progressivo abandono da agricultura, a escassa indústria, a fragilidade do tecido económico-social, bem como, a ausência de investimento nos sectores primário e secundário, a par do centralismo político e administrativo e o reduzido investimento público têm consequências negativas nas oportunidades de emprego, conduzindo ao progressivo despovoamento destas regiões (Braga, et al., 2013).

Com efeito, as zonas rurais da europa estão a verificar uma mudança estrutural, com reflexo particularmente nas indústrias baseadas em recursos naturais e que suportam essas economias. Estas mudanças têm contribuído para o decréscimo da produção e consequentemente para a diminuição dos postos de trabalho no seio das comunidades rurais e para a emigração dos seus moradores que procuram novas oportunidades em outros lugares. Consequentemente, os governos, as comunidades locais, os moradores e outras organizações têm procurado soluções, através de pequenos negócios e empreendedorismo, de forma a garantir a fixação de algumas populações nas zonas rurais, a criar empregos e a dar sustentabilidade a estas comunidades (Skuras, et al., 2005; Siemens,

2010). Neste contexto, o empreendedorismo tem sido promovido como um meio fundamental para manter e aumentar a vitalidade destas regiões, no sentido de melhor utilizar os recursos disponíveis e, tanto quanto possível, antecipar o impacto das próximas tendências (Fuller-Love, et al., 2006).

As empresas em contexto rural tendem a ser pequenas, tanto em receitas e volume de negócios como em número de funcionários, estando fundamentalmente orientadas para os serviços (Cromie, et al. 2001; Smallbone, et al. 2002; Siemens, 2010). A criação de empresas em territórios rurais surge, frequentemente, associada à criação do próprio emprego ou para capitalizar uma oportunidade identificada (Mankelow e Merrilees, 2001; Siemens, 2010). Apesar da limitação em termos de recursos disponíveis, a criação de empresas em territórios rurais apresenta algumas vantagens, na medida em que o empresário pode moldar as oportunidades e constrangimentos e adaptá-los aos recursos disponíveis e às soluções possíveis (Aldrich e Martinez, 2001; Meccheri e Pelloni, 2006; Siemens 2010).

O estudo de Kalantaridis e Bika (2011) salienta que os territórios rurais apresentam muitas limitações em termos de atividades inovadoras de empreendedores. O tamanho relativamente pequeno do mercado local e as infraestruturas são os dois principais desafios a enfrentar pelos empresários, a que se acrescenta a reduzida dinâmica de redes, a insuficiente disponibilidade de recursos e de massa crítica de negócios/serviços, capazes de suportar ou alavancar estas atividades. No entanto, as questões do mercado de trabalho parecem não influenciar negativamente os empresários, pois se a localização impõe algumas restrições, também ela confere algumas vantagens para o desenvolvimento rural de empresas inovadoras. O estudo realça ainda a diversidade considerável na configuração dos sistemas de inovação empresarial e que a incidência de inovação é maior para os empresários que passaram pelo menos parte da sua vida noutros lugares, se comparados com os nascidos localmente. Estes empresários novos no território são mais propensos a apresentar algo comercialmente novo e útil.

Las áreas rurales se enfrentan a tres desafíos principales (Smallbone, 2009). En primer lugar, la reducción de las oportunidades laborales en un sector primario que se contrae por razones vinculadas al cambio estructural y a la reorientación de las políticas agrícolas. En segundo término, el proceso de envejecimiento de la población, favorecido por un éxodo hacia la ciudad por parte de la población joven, acompañado con frecuencia del regreso de población jubilada. Por último, la dificultad de mantener una masa crítica de estructuras de apoyo al desarrollo económico, entre las que se incluyen los servicios prestados por empresas.

Afortunadamente, es posible identificar también nuevas oportunidades que eventualmente podrían atenuar las tendencias anteriores. En primer término, el aumento de la demanda de servicios vinculados al entorno rural por parte de la población urbana; en segundo lugar, el surgimiento de nuevas fuentes de progreso económico, como los clústeres para pymes; y, finalmente, el auge del turismo rural y el desarrollo de industrias diversificadas de base agraria.

Existe una abundante literatura que se ha preocupado por destacar la importancia que tiene el emprendimiento en zonas rurales, como impulsor del desarrollo económico y catalizador del aumento del bienestar, que contribuye a la pervivencia de un modelo de vida íntimamente conectado con la sostenibilidad ambiental y el modo de vida tradicional. De hecho, desde hace años la expresión “capital rural” es comúnmente empleada para referirse a la combinación de capital natural, capital físico, capital humano y capital social presente en las zonas rurales (Castle, 1998).

1.1. Emprendimiento Rural vs Emprendimiento en un Territorio Rural

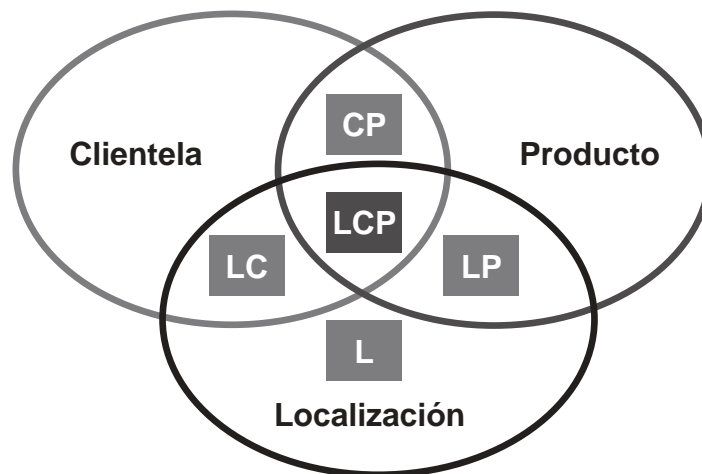
La política pública de fomento del emprendimiento en la zona BIN-SAL puede orientarse, en primer lugar, a estimular la creación y desarrollo de empresas que presenten arraigo rural (*rural embeddedness*). A este fin, y con carácter previo, es preciso acordar cuáles son los rasgos que hacen que una determinada actividad pueda ser caracterizada como de “emprendimiento rural”. Consideramos que para que una empresa pueda ser calificada como empresa rural, en sentido estricto, debe cumplir, al menos, dos de los siguientes criterios (Bossworth 2012):

- Criterio espacial (“localización”), que se traduce en que la empresa esté radicada en un área rural;
- Criterio subjetivo (“clientela”), entendido como el compromiso de la empresa con el suministro a la población que vive y trabaja en el ámbito rural;
- Criterio objetivo (“producto”), que exige que el producto o servicio comercializado guarde relación directa con el medio rural.

Distintas combinaciones de estos elementos dan lugar a diferentes tipologías de empresas rurales, cuya configuración, importancia e incidencia afectarán necesariamente al diseño de las políticas públicas de fomento del emprendimiento.

A partir de la definición planteada, y en términos del Gráfico 1, las empresas rurales en sentido estricto estarían incluidas en las categorías “CP”, “LCP”, “LC” y “LP”.

Gráfico 1: Categorización de las Empresas Rurales.



Fuente: Bosworth (2012)

A título ilustrativo, pertenecen a la categoría “LC” la tienda de ultramarinos, la peluquería, la consulta odontológica, o el bar de la localidad. El establecimiento hotelero, el productor de miel, el agricultor o ganadero, o la tienda de alquiler de material de esquí, se incluirían en la categoría “LP”. Las empresas suministradoras de fertilizantes, las industrias lácteas que adquieren la leche producida en la zona o las empresas de distribución comercial, se incluirían en la categoría “CP”, siempre que la base de operaciones no esté radicada en ese territorio. Si lo estuviera, corresponderían a la categoría “LCP”, como también lo sería el taller dedicado a la reparación de maquinaria agrícola o la empresa local especializada en el transporte de animales.

En segundo lugar, de manera alternativa y/o complementaria, la política de apoyo a la actividad emprendedora puede tratar de estimular la creación de empresas, aunque la actividad no se oriente a servir la clientela del entorno próximo, ni el producto que se trata de comercializar sea rural, en sentido estricto. Se trata de promover y consolidar la localización de una actividad económica, aunque exista deslocalización de producto y también deslocalización de clientela. Esta categoría de “emprendedor no rural con vinculación territorial”, está señalada con la letra “L” en el Gráfico 1.

A la hora de diseñar una estrategia general de impulso al emprendimiento conviene evaluar de manera específica los costes, efectos e impactos (sobre el empleo, el desarrollo económico, el desarrollo rural, la sostenibilidad ambiental) que presenta el apoyo a estas distintas categorías, integrando no sólo las empresas rurales, en sentido estricto, sino también las empresas no rurales pero territorialmente vinculadas al ámbito rural.

1.2. Condicionantes Específicos a que se Enfrentan las Empresas en Entornos Rurales

La actividad empresarial, en zonas rurales, de baja densidad, con núcleos poblacionales pequeños y dispersos y con una estructura demográfica envejecida, se enfrenta a circunstancias que actúan como freno al crecimiento empresarial (Smallbone, 2009; Siemens, 2010). Estos condicionantes, que no sufren las empresas urbanas, pueden ser clasificados en seis categorías:

1. Reducida población permanente y reducido tamaño de los mercados de bienes y Servicios

La base de la clientela es menor en los mercados locales, como consecuencia de la baja densidad poblacional y de la menor renta per cápita, lo que dificulta el aprovechamiento de las economías de escala. Para evitarlo es preciso que la empresa amplíe, si le resulta factible, su mercado geográfico de referencia; esta decisión vendrá condicionada por los costes de transporte y de comunicación, que se han reducido gracias a las TIC. La ampliación del mercado geográfico y el aprovechamiento de la escala mínima eficiente dan lugar, con frecuencia, a una reducción del número total de empresas dedicadas a la prestación del mismo tipo de servicios. En términos de la discusión del Gráfico 1 anterior, la evolución de estos factores permite reconocer una tendencia creciente a que empresas de la categoría "LC" traten de acomodarse a la categoría "L".

Las dificultades de acceso autónomo a mercados más amplios confiere una importancia específica a los aspectos colaborativos, las relaciones interpersonales y la pertenencia a redes, tratando de aprovechar, a través de las sinergias entre empresas (por ejemplo a través de polos o clústeres empresariales), niveles de competitividad y de innovación que no es posible alcanzar aisladamente (Fuller-Love, et al., 2006; Hansen, et al., 2011, van Hemert, 2013).

2. Reducida población permanente y mercados de trabajo estrechos

Cuando el mercado laboral local es estrecho, es posible que aparezcan restricciones a la contratación de trabajadores con el nivel de cualificación requerido, una dificultad que afecta fundamentalmente a las empresas que aspiran a un crecimiento más rápido.

No es infrecuente que los empresarios consideren la falta de mano de obra cualificada como uno de los cuellos de botella a la expansión de sus negocios. Si existen diferencias en el nivel de formación promedio entre entorno rural y urbano, sus efectos negativos resultarán más evidentes a medida que las actividades desarrolladas en el ámbito rural requieran niveles superiores de cualificación.

3. Localización rural y dificultades de comunicación con los grandes centros urbanos

El carácter rural y periférico del territorio BIN-SAL, la existencia de numerosos núcleos urbanos de reducido tamaño y la dispersión de su población, generan complicaciones adicionales a las pymes instaladas en su territorio. Sin infraestructuras de transporte y telecomunicaciones adecuadas, la desventaja de las empresas rurales se acrecienta. Gracias a las TIC se pueden aliviar algunos de estos problemas pero para ello es necesario que su ritmo de implantación sea adecuado. En zonas remotas, el acceso a los servicios de telefonía móvil o de internet de banda ancha suele sufrir un retraso importante frente a las zonas urbanas, que puede acabar erosionando la posición competitiva de las empresas rurales. En este terreno, la consideración del servicio básico de acceso a internet de banda ancha como una obligación de servicio universal en España, es una medida que apunta en la dirección correcta.

Além dos problemas anteriormente apontados, acrescem os relacionados com os custos de transportes e de escoamentos dos produtos das zonas rurais. Normalmente, estas zonas estão afastadas dos grandes centros de

consumo e enfrentam elevados custos, associados a portagens, a transporte e a acondicionamento dos produtos, para acederem a mercados mais alargados para os seus produtos.

4. *Acesso a la financiación.*

Existe evidencia suficiente de que las pymes enfrentan condiciones menos favorables para el acceso al crédito que las grandes empresas, lo que no es una buena noticia en el ámbito rural puesto que las estructuras predominantes son las microempresas y las pequeñas empresas. Pero la ruralidad y la localización remota añaden dificultad por cuanto que afectan a la percepción del riesgo por parte del inversor o de la entidad financiera. Debido a esta información asimétrica, se eleva el coste del capital ajeno y con él las dificultades para el acceso al crédito (Felsenstein and Fleischer 2002), un aspecto que en la coyuntura presente puede resultar un factor todavía más decisivo. Precisamente en el ámbito rural han surgido iniciativas de colaboración recíproca en el ámbito financiero (las cajas rurales, en España, e Caixas de Crédito Agrícola Mutuo, em Portugal, son ejemplos paradigmáticos), y en tiempos recientes comienzan a surgir nuevas fórmulas como los fondos de capital riesgo para desarrollo rural comunitario (*Rural Community Development Venture Capital, Rural CDVC*) o los fondos de capital riesgo “verdes” (*Green Venture Capital*).

La actual situación de crisis por la que atraviesan algunos países europeos, entre ellos Portugal y España, agrava el problema de la falta de acceso a la financiación, que sigue siendo una de las preocupaciones más frecuentes de las pymes (ECB, 2013, OECD, 2013b).

5. *Infraestructuras y servicios de apoyo empresarial*

En determinados contextos, a los emprendedores de áreas rurales les puede resultar complicado encontrar espacios físicos adecuados, en tamaño, cercanía o precio, para el desarrollo de su negocio, especialmente en los casos de expansión de sus actividades. Este factor ha sido minimizado en el ámbito BIN-SAL gracias a las políticas de generación de suelo para uso industrial y comercial, en núcleos urbanos y en polígonos industriales.

La limitación del tamaño del mercado también afecta a las empresas de servicios de asesoramiento y consultoría empresarial, que suelen ubicarse en centros urbanos de una cierta dimensión. En consecuencia, los potenciales demandantes de sus servicios en el ámbito rural se encuentran geográficamente distantes de los proveedores de los mismos. Ello tiene dos consecuencias: por un lado, desde el punto de vista del cliente, se elevan los costes de transacción, desincentivando la demanda de servicios que podrían resultar muy convenientes; por otro, desde el punto de vista del prestador de los servicios, se reduce el conocimiento especializado y adaptado al entorno rural y con él la calidad del asesoramiento realizado por entidades privadas. Como señala Smallbone (2009), en estas situaciones, la provisión pública de servicios de apoyo a los empresarios rurales es una alternativa para superar las limitaciones de los mercados privados de servicios de apoyo.

6. *Entorno institucional*

El entorno institucional y la cultura social son factores clave para el desarrollo de actividades emprendedoras en el ámbito rural. Estos elementos institucionales abarcan tanto aspectos educativos orientados a la adquisición de conocimientos como la potenciación de habilidades y capacidades, entre las que se encuentran las relacionadas con el espíritu emprendedor. Se ha destacado en este ámbito la conveniencia de promover la creación de infraestructuras educativas y de formación para el apoyo al emprendimiento, especialmente en ámbitos en los que se percibe escasez de cultura emprendedora, como es el caso del territorio BIN-SAL. También la necesidad de potenciar redes empresariales que estimulen a través de la colaboración y la cooperación la adopción de innovaciones de producto y, sobre todo, de procesos, incluyendo los relacionados con la comercialización y la distribución.

Adicionalmente, estas estructuras sociales e institucionales de apoyo pueden servir de antídoto ante el riesgo de burnout.

1.3. Emprendimiento en el Ámbito Rural y el Papel del Emprendedor “Recién Llegado”

Es habitual considerar que el impulso al desarrollo rural basado en el emprendimiento es de origen endógeno, significando que el detonante de la creación y el crecimiento empresarial es el estímulo al talento emprendedor local, lo que diferencia esta fuente de crecimiento de otras como las basadas en la atracción de capital físico o en la incorporación de capital humano procedente del exterior de la región (Petrin, 1994).

La población local, sin embargo, no siempre tiene interés en actuar como agente del cambio, o incluso puede tener capacidad limitada para poder hacerlo, de forma que la presencia de emprendedores rurales “recién llegados” puede convertirse en una fuerza competitiva para la población local (Arkus, et al., 2010). Este aspecto puede venir favorecido, además, por factores como la dinámica demográfica, el paulatino envejecimiento de la población rural, la falta de oportunidades laborales en el entorno urbano, consecuencia de la crisis económica, y el cansancio que, en algunos profesionales, provoca la forma de vida de las grandes ciudades.

Se ha afirmado que estos recién llegados pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo espacial del ámbito rural, atribuyéndoles un cierto liderazgo social y económico, capaz de poner en cuestión el statu quo, en definitiva, actuando como emprendedores schumpeterianos al servicio del desarrollo (Schumpeter, 2005). Al mismo tiempo, otros estudios no encuentran que la influencia de estos nuevos agentes sea mayor que la de los antiguos emprendedores rurales.

Las conclusiones alcanzadas por Arkus et al. (2010) en su reciente meta-análisis sobre el papel de los emprendedores locales y recién llegados, apuntan a que: (1) el origen de los emprendedores no es relevante respecto a sus contribuciones al capital natural y al capital humano; (2) los recién llegados desempeñan un papel importante en la continuidad y regeneración del capital físico; (3) la búsqueda de un nuevo estilo de vida es el principal motivo de desplazamiento de los emprendedores a áreas rurales, mientras que la necesidad de generar empleo para uno mismo y para su familia es la principal fuerza que impulsa a permanecer al emprendedor local; (4) el origen del emprendedor puede no ser de importancia directa en términos de generación de capital rural adicional, pero sí puede afectar de forma diferente a los distintos tipos capital rural. Así, las inversiones en los sectores secundario y terciario pueden ser más beneficiosas para creación de empleo, aunque menos respetuosas con el medio ambiente, siendo esos ámbitos, frente al sector agrario, en los que los recién llegados son más proclives a involucrarse.

Cabe preguntarse, desde otro punto de vista, si son realmente diferentes las empresas rurales, o mejor, las empresas en territorio local, de las empresas urbanas. La conclusión alcanzada por Patterson et al. (2003), tras analizar el sector manufacturero norirlandés, es que persisten las diferencias, tras controlar por sector industrial, tamaño, antigüedad y estructura de propiedad. Las empresas manufactureras situadas en áreas rurales remotas tienden a seguir una estrategia de venta al exterior apoyada en la competencia en costes mientras que situadas en áreas rurales accesibles adoptan una estrategia más centrada en la innovación. Por su parte, las empresas urbanas utilizan su ventaja competitiva derivada de la reputación para ofrecer servicio a mercados locales relativamente amplios. Destacan también que la competitividad de las empresas rurales se ve particularmente influida por la calidad de las infraestructuras de transporte, la disponibilidad de mano de obra cualificada y de factores de comercio exterior. Dado este conjunto complejo de factores, consideran que la efectividad de las políticas puede requerir medidas que traspasen las fronteras de un ministerio y hasta las fronteras nacionales.

1.4. Emprendimiento Rural, Diversificación y Crecimiento

El desarrollo rural se ha vinculado tradicionalmente con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible, entendido como una forma de lograr el desarrollo humano de una manera equitativa, prudente segura e inclusiva, requiere del concurso de distintos elementos; unos económicos, otros ecológicos y, de manera no menos importante, sociales (Galdwin et al., 1995). De esta forma, desarrollo rural, desarrollo sostenible y desarrollo humano, son aspectos íntimamente interconectados.

En el ámbito de la UE esta interdependencia se manifiesta en los objetivos asignados al FEADER y en la forma de estructurar los ejes de la Política de Desarrollo Rural, orientados a la mejora en la competitividad del sector agrícola y forestal, la preservación del medio natural y la diversificación de actividades productivas en el ámbito rural.

Con relación a la diversificación de actividades en el medio rural dos son las cuestiones principales que es preciso abordar. Por un lado, la conceptualización de cuáles son las distintas modalidades que puede adoptar esta diversificación; por otro, la identificación de los factores o elementos que favorecen un mayor éxito en el intento de diversificación.

McElwee et al. (2010), proponen una taxonomía de la diversificación en el ámbito rural (las que denominan diversificación de ingresos, diversificación de negocios agrarios, diversificación en otras actividades no agrarias, diversificación inmobiliaria y desinversión agraria) y, sobre la base de un análisis estadístico realizado en el Reino Unido, sugieren que el perfil más probable de un candidato a la diversificación es el de un agricultor joven, con experiencia en trabajo en equipo (ya sean con socios o en el marco de un negocio familiar), dedicado más a la agricultura que a la ganadería, titular de una explotación extensa, con formación universitaria y con experiencia laboral fuera del ámbito agrícola.

Adicionalmente identifican las habilidades empresariales y capacidades estratégicas cuya presencia es conveniente para que la diversificación tenga éxito. Estas dependen obviamente de un conjunto de factores, como la edad, la experiencia o la situación familiar del agricultor, pero también de otros factores externos referidos a influencias naturales, espaciales y económicas. Un esquema de las mismas se reproduce en el Quadro 1.

Quadro 1: Habilidades Requeridas para la Diversificación

<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas y profesionales • Habilidades agrarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de la información • Marketing y ventas • Contabilidad • Finanzas • Gestión de RR.HH 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación y “networking” • Conocimiento estratégico • Reconocimiento de oportunidades • Cualidades y valores emprendedoras • Auto-eficacia • Necesidad de logros • Autocontrol • Vigilancia
--	---	--

Resulta interesante analizar la forma de crecer de las pymes. El estudio empírico de Hamilton (2010) sugiere que el crecimiento es episódico, sigue una senda discontinua sin que el crecimiento en un periodo implique crecimiento en los periodos siguientes, lo que representa una cierta confirmación de la ley de Gibrat. Por otro lado, no encuentra correlación entre la antigüedad de la empresa y su crecimiento, lo que sugiere que las ventajas de la novedad se erosionan con el paso del tiempo; en cambio, sí encuentra evidencia de que las empresas más pequeñas crecen de manera más continua.

Hansen et al. (2011) se preguntan por los factores que distinguen a los emprendedores de empresas que crecen, e identifican cuatro elementos fundamentales: percepción oportunista y proactiva del entorno; búsqueda del crecimiento controlada en función de las necesidades y capacidades del emprendedor, sean financieras, intelectuales o personales; cultura de la innovación, en productos o procesos, y de la flexibilidad; por último, participación activa en redes empresariales. Vinell et al. (1999) se preguntan igualmente por los determinantes del crecimiento de una determinada empresa en un periodo de 50 años, e identifican estas ocho fuerzas: (1) autopercepción del

proprietário; (2) inovação em produto; (3) mudanças em el enfoque de mercado; (4) mejora en los métodos de ventas y distribución; (5) estrutura organizativa; (6) disponibilidade de capital; (7) disponibilidade de habilidades laborais; (8) nível de la demanda de los consumidores.

2. POLÍTICAS E ESTRUTURAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tem sido definido e promovido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos, proatividade e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e a melhoria de resultados, estando associado à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas.

O empreendedorismo é, portanto, um fenómeno que se caracteriza, de acordo com Cardoso (2010), por uma ligação aos seguintes fatores que muito contribuem para o sucesso de um novo negócio e que, por ordem de importância, são os seguintes:

- I) Informações e conhecimento;
- II) Persistência e perseverança;
- III) Recursos disponíveis;
- IV) Qualidade no que se faz;
- V) Dedicção;
- VI) Força de vontade e,
- VII) Capacidade de assumir riscos.

No *Green Paper* da Comissão Europeia (2003) são apontados como razões para considerar o empreendedorismo importante, o respetivo contributo para:

- i) Aumentar a criação de empregos;
- ii) Promover o crescimento económico;
- iii) Melhorar a competitividade;
- iv) Aproveitar o potencial dos indivíduos;
- v) Explorar os interesses da sociedade (proteção do ambiente, produção de serviços de saúde, de serviços de educação e de segurança social).

Não só o empreendedorismo como também a inovação são essenciais para o desenvolvimento e para o aumento da competitividade da economia. Não obstante os esforços que têm vindo a ser feitos pelos diversos governos, ainda persistem dificuldades estruturais, pelo que o empreendedorismo e a inovação continuam a carecer de intervenções prioritárias. Neste contexto, as “prioridades da estratégia Europa 2020 e da sua iniciativa *Innovation Union* são referenciais para o desenvolvimento da política de inovação em Portugal para os próximos anos”¹.

Deste modo, para promover, apoiar e estimular o empreendedorismo e a inovação nas empresas existem diversos programas governamentais e diversas entidades e organismos cuja missão, infraestruturas e projetos desenvolvidos, são elementos de sustentação e apoio às iniciativas de criação de empresas.

De seguida serão apresentados, de forma pormenorizada, cada um dos programas e respetivas medidas e iniciativas, bem como estruturas/entidades de suporte ao empreendedorismo na região fronteira da BIN, nomeadamente o IAPMEI e o IEFP, por serem entidades que têm sob sua responsabilidade a gestão desses programas e medidas. Por fim, serão apresentadas as novas diretrizes do Quadro Estratégico Comum que vigorará entre 2014-2020. Posteriormente, também se apresentam as políticas e estruturas de apoio ao empreendedorismo na zona fronteira de Salamanca.

¹ <http://www.ei.gov.pt/programa/>

2.1. Políticas e Estruturas de Suporte e Apoio ao Empreendedorismo na Região Fronteira BIN

2.1.1. Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

(<http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/>)

Enquadramento legislativo e normativo: Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro, que altera e republica a Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril.

Este programa visa promover o empreendedorismo, a criação de emprego e o crescimento económico; apoiar a criação de novas empresas e o próprio emprego por parte de desempregados; e fomentar a criação de emprego e o empreendedorismo entre as populações com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. É um programa de apoio à criação de empresas e criação do próprio emprego que aparece materializado em três medidas:

Medida 1. Apoios à Criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da forma jurídica;

Medida 2. Programa Nacional de Microcrédito no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES);

Medida 3. Apoios à Criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego.

Cada uma destas medidas tem objetivos específicos e diferentes tipos de apoio, que se apresentam de forma condensada na tabela seguinte (Quadro 2):

Quadro 2: Programa de Apoio ao Empreendedorismo e Criação do Próprio Emprego-Medidas

	M 1. Apoios à Criação de Empresas	M 2. Programa Nacional Microcrédito	M 3. Apoios à Criação do Próprio Emprego por Beneficiários de Prestações de Desemprego
Objetivos	Apoiar o empreendedorismo e a criação de empresas de pequena dimensão que originem a criação de emprego e contribuam para a dinamização das economias locais.	Fomentar a criação de emprego e o empreendedorismo entre as populações com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, beneficiando, preferencialmente, desempregados que pretendam desenvolver uma atividade por conta própria.	Apoiar os projetos de criação do próprio emprego promovidos por beneficiários de prestações de desemprego, desde que os mesmos assegurem o emprego dos promotores subsidiados.
Apoios	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito com garantia e bonificação da taxa de juro (INVEST+ e MICROINVEST); • Apoio técnico à criação e consolidação dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito com garantia e bonificação da taxa de juro (MICROINVEST); • Apoio técnico à criação e consolidação dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento, por uma só vez, total ou parcialmente, do montante global das prestações de desemprego; • Apoio técnico à criação e consolidação dos projetos; • Possibilidade de cumulação com crédito com garantia e bonificação da taxa de juro.

2.1.2. Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+e+i)

(<http://www.ei.gov.pt/guia-empendedoror/>)

Enquadramento legislativo e normativo: Resoluções do Conselho de Ministros n.º 54/2011 - Aprova o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação; n.º 55/2011 - Determina a missão e as competências do Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Declaração de Retificação n.º 35/2011.

O Programa Estratégico para o Empreendedorismo e inovação (+e+i) é um programa que está aberto à sociedade civil e que pretende alcançar quatro objetivos principais: uma sociedade mais empreendedora; uma base alargada de empresas inovadoras e com forte componente exportadora; um país em rede e inserido nas redes internacionais de empreendedorismo, conhecimento e inovação; e melhor investimento e melhores resultados.

Este programa assenta em quatro Pilares fundamentais:

Pilar 1. Alargamento das competências da população, incluindo a população jovem e a socialmente desprotegida, das empresas e da Administração Pública;

Pilar 2. Dinamização da inovação, designadamente ao nível de produto, processos e tecnologia, por forma a promover a competitividade das empresas portuguesas;

Pilar 3. Estímulo ao empreendedorismo, promovendo um contexto favorável ao surgimento de projetos empreendedores e ao seu sucesso.

Pilar 4. Promoção destes objetivos através de adequados instrumentos de financiamento, com uma repartição justa dos fundos disponíveis pelas iniciativas de excelência.

Estes Pilares materializam-se por intermédio de iniciativas² que visam estimular o empreendedorismo e que se apresentam de forma resumida na tabela seguinte.

Quadro 3: Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+e+i)- Iniciativas

Iniciativas	Objetivo
+ empresas (http://www.ei.gov.pt/+empresas/index/)	Tem como objetivo facilitar e promover o empreendedorismo potenciando a criação de novas empresas e acelerando a sua disseminação através da apresentação, de forma integrada, dos instrumentos de financiamento dirigidos aos empreendedores, e adequados às várias fases do ciclo de vida das <i>startups</i> .
+ empresas: Passaporte para o Empreendedorismo (http://www.ei.gov.pt/+empresas/passaporte-empendedorismo/)	Visa estimular jovens empreendedores qualificados a desenvolverem o seu projeto de empreendedorismo inovador, que está na fase de ideia facultando um conjunto de ferramentas técnicas e financeiras. Apoios concedidos: Bolsa; Mentoria e Assistência técnica.
+ empresas: Vale empreendedorismo (+E) (http://www.ei.gov.pt/+empresas/vale-empendedorismo/)	Destina-se exclusivamente a empresas criadas há menos de um ano e apoia projetos que visam a aquisição de serviços de consultoria e de apoio à inovação e ao empreendedorismo por parte de PME, para resposta a necessidades específicas da empresa, no sentido do aumento da sua competitividade, nomeadamente: elaboração de planos de negócio, serviços para proteção e comercialização de direitos de propriedade intelectual e industrial, serviços na área da economia digital.

² <http://www.ei.gov.pt/iniciativas>

Iniciativas	Objetivo
<p>+ empresas: Programa de Ignição (http://www.ei.gov.pt/+empresas/programa-ignicao/)</p>	<p>Vai facilitar o acesso a investimento de capital de risco de projetos inovadores de base científica e tecnológica (com potencial global dos sectores Tecnologias de Informação e de Comunicação, Eletrónica & WEB; Ciências da Vida; Recursos Endógenos, Nanotecnologia e Materiais) em fase <i>Seed</i>. Em colaboração com a sua rede de parceiros (<i>Ignition Partners Network</i>), a Portugal Ventures pretende investir em projetos de iniciativa de empreendedores, orientados a produtos, baseados em I&D referenciado internacionalmente, inovadores e únicos, posicionados em cadeias de valor globais, implementáveis com recursos disponíveis, com tecnologia apropriável e um significativo potencial de mercado global.</p>
<p>+ empresas: Estímulo à Contratação de Trabalhadores por Startups (http://www.ei.gov.pt/+empresas/reembolso-prestacoes-seguranca-social/)</p>	<p>É uma iniciativa gerida pelo IAPMEI e IEFP que visa promover o crescimento do emprego e a criação de novas empresas <i>startups</i>, baseadas em conhecimento e com potencial de crescimento em mercados internacionais, e incentivar a contratação de desempregados, através da redução dos custos do trabalho suportados pelo empregador e associados a novas contratações. Pretende aumentar a competitividade das <i>startups</i> através da diminuição de encargos com empregados (reembolso das prestações à segurança social até determinados montantes máximos, durante o período máximo de 18 meses).</p>
<p>+ empresas: Empreendedorismo Qualificado (http://www.ei.gov.pt/+empresas/empreendedorismo-qualificado/)</p>	<p>É um sistema de incentivos à inovação que apoia projetos de investimento de criação de empresas e atividades nos primeiros anos de desenvolvimento, (até 3 anos) dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam atividades em sectores com fortes dinâmicas de crescimento. Existe uma orientação do investimento em favor das atividades transacionáveis e a conseqüente concentração dos esforços nos projetos das empresas orientados para mercados internacionais. A par da internacionalização, abrange a criação de empresas em sectores de alta/média tecnologia ou de forte intensidade de conhecimento ou de serviços qualificados com valor acrescentado em atividades turísticas; a criação de empresas com potencial de crescimento, que valorizem a aplicação de resultados de anteriores projetos de I&DT na produção de novos bens ou serviços.</p>
<p>Rede Nacional de Mentores (http://www.redenacionaldementores.pt/)</p>	<p>É uma iniciativa gerida pelo IAPMEI que pretende apoiar empreendedores a desenvolverem as suas ideias e projetos empresariais, através de mentoria, ou seja os empreendedores podem beneficiar do apoio de profissionais com experiência para diminuir algumas dificuldades iniciais (ideia de negócio, gestão de negócios, contacto com potenciais clientes, estabelecimento no mercado).</p>
<p>Agenda Portugal Digital (http://www.portugaldigital.pt/index/)</p>	<p>Constitui um forte compromisso público e privado, com objetivos e metas ambiciosas, no sentido de colocar Portugal como um dos países mais avançados na economia digital na UE27. Visa fomentar o desenvolvimento e a utilização da economia digital pelos cidadãos, empresas e Estado, estimulando a produção de produtos, serviços e soluções tecnológicas competitivas orientadas para os mercados internacionais.</p>
<p>Agenda PME Digital (http://www.pmedigital.pt/)</p>	<p>É uma iniciativa do Ministério da Economia e do Emprego, que pretende ajudar as micro e pequenas e médias empresas portuguesas a serem mais competitivas ao disponibilizar soluções tecnológicas de gestão de negócios baseadas em Internet mais recentes e em condições extremamente acessíveis. Este programa vai estar no terreno realizando Workshops PME Digital em todos os distritos do País com informação prática sobre começar um negócio digital e casos reais de empresas portuguesas que já estão a beneficiar com a Economia Digital.</p>

Iniciativas	Objetivo
Guia Prático do Empreendedor (http://www.ei.gov.pt/guia-empendedor/)	Esta iniciativa constitui uma ferramenta de trabalho para o empreendedor pois sistematiza um conjunto diverso de informação essencial ao empreendedor: desenvolvimento da ideia e plano de negócios; constituição da empresa e ligação a serviços do Estado; apoio às empresas e instrumentos de financiamento; links para plataformas online e estruturas locais para quem tem uma ideia, deseja criar uma empresa ou expandir a sua atividade.
Selo “+e+i”- Reconhecimento Público de Iniciativas Dinamizadas pela Sociedade Civil (http://www.ei.gov.pt/iniciativas/detalhes)	Esta iniciativa tem por objetivo conceder apoio institucional, através da atribuição do ‘Selo “+e+i”’, às iniciativas desenvolvidas por empresas, entidades de I&D, universidades, entidades públicas e privadas, que se insiram no espírito do “+e+i” e que contribuam para estimular a cultura e as práticas de empreendedorismo e inovação.
SOU MAIS (http://www.sou-mais.org/)	É um programa de microcrédito que facilita o acesso ao crédito através de financiamento de pequeno montante (máximo de investimento e de financiamento: 20.000 €; idade mínima do empreendedor: 18 anos à data do pedido de financiamento).
INOVA- Concurso de Ideias – Empreendedorismo nas Escolas (http://www.ei.gov.pt/iniciativas/detalhes)	Esta iniciativa visa estimular o empreendedorismo e a cultura empreendedora nas escolas nacionais, bem como desenvolver um ambiente propício à inovação e à criatividade. É dirigido a jovens que frequentem quaisquer dos ciclos do ensino básico e o ensino secundário, em escolas públicas, privadas, ou através de centros de formação, localizados em território nacional.
Adiantamento das Prestações de Desemprego- Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do próprio Emprego (http://www.ei.gov.pt/iniciativas/detalhes)	Esta iniciativa apoia projetos de criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego e permite beneficiar do pagamento, total ou parcial, do montante global das prestações de desemprego pelos seus beneficiários, desde que os projetos assegurem o emprego, a tempo inteiro, dos promotores subsidiados.

2.1.3. Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE)

(<http://www.pofc.qren.pt/>)

O Programa Operacional Fatores de Competitividade é um dos Programas Operacionais Temáticos do Quadro de Referência Estratégico Nacional. A Autoridade de Gestão do COMPETE é a estrutura de missão responsável pela gestão e execução do Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade. A Comissão Diretiva age em articulação as Comissões Diretivas dos PO Regionais no âmbito dos sistemas de incentivos ao investimento empresarial apoiados pelo FEDER. A Autoridade de Gestão do COMPETE é, ainda, a entidade competente pelo processo de reconhecimento, acompanhamento e avaliação dos Polos de Competitividade e Tecnologia e Outros Clusters.

A atividade do COMPETE abrange seis áreas diversas, materializáveis em diversas medidas (ver Quadro 4):

I. Incentivos às Empresas: são instrumentos fundamentais das políticas públicas de dinamização económica, em matéria da promoção da inovação e do desenvolvimento regional;

II. Financiamento e Partilha de Risco da Inovação (SAFPRI): são instrumentos de financiamento inovadores para apoiar as pequenas e médias empresas;

III. Ações coletivas: são um instrumento de apoio indireto às empresas, em intervenções de carácter estruturante e sustentado, envolvendo entidades públicas e privadas através da disponibilização de bens tendencialmente públicos, visando a promoção de fatores de competitividade de finalidade coletiva;

IV. Ciência e Conhecimento: é um sistema de apoio a entidades visando o crescimento e reforço do Sistema Científico e Tecnológico Nacional tornando-o mais competitivo e agilizando a articulação entre os centros de saber e as empresas;

V. Modernização Administrativa: é um sistema de apoios à modernização administrativa (SAMA) que é dirigido às entidades da Administração Pública e visa criar condições para uma Administração Pública mais eficiente e eficaz, com vantagens para os cidadãos e para as empresas, reduzir os custos de contexto, oferecer um novo modelo de distribuição de serviços públicos, qualificando o atendimento aos cidadãos e às empresas e melhorando o acesso a esses serviços;

VI. Polos e Clusters: é uma estratégia de eficiência coletiva cujas iniciativas estimulam a cooperação e o funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e outros atores relevantes para a estratégia - entidades de ensino e de I&DT, de formação, de assistência tecnológica, associações empresariais, entre outras.

Quadro 4: Programa Operacional Fatores de Competitividade

Áreas	Objetivo	Incentivos/instrumentos
I. Incentivos às Empresas	Apoiar o investimento produtivo de inovação, o empreendedorismo, a I&DT e a utilização de fatores imateriais de competitividade.	<p>SI I&DT – Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas, que visa intensificar o esforço nacional de I&DT e criar novos conhecimentos para aumentar a competitividade das empresas, promovendo a articulação entre estas e as entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT);</p> <p>SI Inovação – Sistema de Incentivos à Inovação, que visa a inovação no tecido empresarial, pela via da produção de novos bens, serviços e processos que suportem a sua progressão na cadeia de valor e o reforço da sua orientação para os mercados internacionais, bem como do estímulo ao empreendedorismo qualificado e ao investimento estruturante em novas áreas com potencial crescimento;</p> <p>SI Qualificação PME – Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME, que visa a promoção da competitividade das PME através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa no mercado global.</p>
II. Financiamento e Partilha de Risco da Inovação (SAFPRI)	Disponibilizar instrumentos de financiamento inovadores (engenharia financeira) para apoio a PME's: 1. Instrumentos de Reforço do capital próprio: a) Fundos de Capital de Risco; b) Linha de Financiamento a Investidores em Capital de Risco – <i>Business Angels</i> . 2. Instrumentos de reforço de capital alheio: a) Linha de Financiamento Investe QREN.	<p>Instrumentos de reforço de capital próprio:</p> <p>Os Fundos de Capital de Risco (FCR)</p> <p>São vocacionados para o apoio a PME, tanto em fases iniciais do seu ciclo de vida como em fases de expansão da sua atividade. Faz-se através de intervenções de capital, considerando-se como tal a aquisição, por período de tempo limitado, de participações de capital de empresas, com vista à sua valorização para posterior alienação, bem como a realização de suprimentos e/ou prestações acessórias de capital, a essas mesmas empresas.</p> <p>Linha de financiamento a <i>Business Angels</i> (BA)</p> <p>Permite aos investidores, contribuir para que as PME, em que os mesmos invistam capital e conhecimento, desenvolvam estratégias de inovação, crescimento e internacionalização. É operacionalizado através de 51 sociedades de BA e as empresas alvo de participação por estes investidores deverão, nomeadamente, (i) encontrar-se em fase de constituição ou arranque e (ii) ter, como subjacente ao investimento, projetos inovadores com necessidade de funding através de criação ou reforço de capital da empresa.</p>

Áreas	Objetivo	Incentivos/instrumentos
		<p>Instrumentos de reforço de capital alheio:</p> <p>Linha de Financiamento Investe QREN:</p> <p>Destinada às entidades beneficiárias dos Sistemas de Incentivos do QREN, bem como do Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC),</p> <p>a) Financiamento da contrapartida nacional privada associada à realização de operações cofinanciadas pelo FEDER;</p> <p>b) Financiamento de custos de investimento não elegíveis associados à realização de operações cofinanciadas pelo FEDER, apenas para empresas;</p> <p>c) Financiamento da constituição de fundo de maneiio necessário para a realização de operações cofinanciadas pelo FEDER, apenas para empresas.</p>
<p>III. Ações coletivas:</p>	<p>Os objetivos inerentes às ações e programas de Ações Coletivas, redução de falhas de mercado e de governação, encontram-se em sintonia direta com as prioridades estabelecidas para a Agenda da Competitividade.</p>	<p>As ações coletivas, numa lógica de obtenção de ganhos sociais e externalidades positivas, atuam de forma integrada a três níveis:</p> <p>Divulgação de conhecimentos – promover a difusão de conhecimentos de carácter geral, reduzindo o défice existente entre o desenvolvimento tecnológico e organizativo e de gestão nas empresas, potenciar o espírito empresarial e uma melhor articulação entre “universidades”, “infraestruturas de suporte às empresas” e “PME”;</p> <p>Redução da informação imperfeita – potenciar o acesso à informação e ao conhecimento de mercados por parte das PME;</p> <p>Coordenação e rede – estimular a cooperação e fomentar o funcionamento em rede a nível empresarial.</p>
<p>IV. Ciência e Conhecimento</p>	<p>a) Promover a cultura científica e tecnológica;</p> <p>b) Reforçar as competências das instituições científicas e tecnológicas;</p> <p>c) Promover projetos de IC&DT orientados para a implementação de políticas públicas;</p> <p>d) Promover o desenvolvimento de redes temáticas e parcerias internacionais em C&T;</p> <p>e) Estimular o acesso e promover o sucesso da participação de instituições em projetos do 7.º Programa Quadro de IC&DT e programas internacionais de C&T.</p>	<p>a) Projetos de Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico (IC&DT), compreendendo atividades de investigação fundamental, investigação aplicada, e/ou desenvolvimento experimental e tecnológico, envolvendo uma ou várias entidades do SCTN, incluindo empresas;</p> <p>b) Projetos de estímulo à participação no Programa Quadro de IC&DT e outros programas internacionais,</p> <p>c) Projetos de promoção da cultura científica e tecnológica, de carácter transversal, nomeadamente, no âmbito da “Ciência Viva”.</p>
<p>V. Modernização Administrativa</p>	<p>Visa criar condições para uma Administração Pública + eficiente e eficaz, reduzir custos de contexto, oferecer um novo modelo de distribuição de serviços públicos, qualificando o atendimento melhorando o acesso aos serviços.</p>	<p>- Operações de qualificação e simplificação do atendimento dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas;</p> <p>- Operações de racionalização dos modelos de organização e gestão da Administração Pública;</p> <p>- Operações no domínio da administração em rede.</p>

Áreas	Objetivo	Incentivos/instrumentos
VI. Polos e clusters:	Visam estimular a cooperação e o funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e outros atores relevantes para a estratégia.	<p>Focos estratégico - potenciar uma visão estratégica consentânea com os desafios do futuro, orientada para o mercado, com ganhos de eficácia e eficiência;</p> <p>Competição internacional - afirmação internacional das empresas, produtos e tecnologias de origem nacional/regional, contribuindo para o aumento das exportações e quotas de mercado, para a melhoria da balança tecnológica nacional, aumento da produtividade e geração de emprego qualificado;</p> <p><u>Projetos Estruturantes</u> - desenvolver projetos estruturantes, com impacto relevante nacional, que sejam a base de suporte para desenvolver novos produtos e soluções, qualificar indústrias tradicionais e promover a dinamização de novos negócios do futuro;</p> <p><u>Investimento em I&D e Inovação</u> - desenvolver projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico que permitam aumentar o valor acrescentado do produto nacional e suas exportações; ao mesmo tempo que potencie um maior grau de envolvimento entre as instituições do Sistema Nacional de Inovação;</p> <p><u>Cooperação dos atores</u> - dinamizar e potenciar projetos coletivos, comuns e em cooperação, entre as empresas e com as entidades de suporte, catalisando uma nova abordagem de criatividade e inovação centrada na partilha e na multiplicação dos efeitos gerados pela confluência dos vários saberes.</p>

2.1.4. Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (IAPMEI) (www.iapmei.pt)

A Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., (IAPMEI) tem por missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial, nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, com exceção do sector do turismo, designadamente das empresas de pequena e média dimensão.

O IAPMEI tem como domínios de intervenção prioritários:

- a) Desenvolver e coordenar todas as atividades conducentes a melhorar a competitividade das empresas,
 - b) Promover as condições propícias à captação, realização e acompanhamento de projetos de investimento de origem nacional,
 - c) Promover o empreendedorismo,
 - d) Executar iniciativas e políticas de estímulo à competitividade empresarial,
 - e) Desenvolver estratégias de eficiência coletiva por parte das empresas,
 - f) Executar iniciativas e programas de estímulo ao desenvolvimento empresarial,
 - g) Criar as condições favoráveis ao desenvolvimento da Investigação e Desenvolvimento e Inovação (I+D+i) empresarial,
 - h) Estimular e gerir plataformas de interação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico Nacional,
 - i) Executar iniciativas e políticas de apoio ao investimento empresarial,
 - j) Assegurar o enquadramento, promoção e articulação dos instrumentos de dinamização e disseminação das atividades de capital de risco, de titularização de créditos e de garantia mútua,
 - k) Colaborar com os serviços, organismos e demais entidades competentes da Administração Pública.
- Estes domínios de intervenção estão materializados em diversas áreas e programas/medidas (ver Quadro 5).

Quadro 5: Programas e Medidas de Apoio- IAPMEI

Áreas		Objetivos
Assistência PME	Academia PME	Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da capacidade competitiva e de gestão de empresários e gestores, o IAPMEI criou a Academia de PME, uma estrutura formativa cuja missão é facilitar o reforço de competências profissionais nas pequenas e médias empresas.
	Assistência Técnica	O Serviço de Assistência Técnica é, no domínio da assistência empresarial do IAPMEI, um serviço de contacto direto e personalizado com os empresários e gestores das PME, que visa apoiar as empresas nos seus processos de formulação e implementação de estratégias de crescimento.
	Atendimento <i>online</i>	
	Diagnóstico de Competências em PME	É uma ferramenta de autoavaliação que permite às empresas avaliar o nível das suas competências para a formulação e execução de estratégias de crescimento sustentáveis.
	Encontros para a Competitividade	São uma iniciativa do IAPMEI, no domínio da assistência empresarial, composta por sessões de trabalho com empresas, organizadas em parceria com outros atores representativos da dinâmica empresarial regional e sectorial, em torno de um sector empresarial, de um tema, de uma região ou de um denominador que conjugue esses vários aspetos. Têm como objetivo criar ambientes propícios à discussão de ideias sobre estratégias empresariais, formas de cooperação e dinâmicas de inovação que representem oportunidades de crescimento para as PME portuguesas.
	Lojas da Exportação	Estas lojas são um serviço de proximidade, que tem como objetivo incentivar as PME com vocação exportadora a iniciar o seu processo de internacionalização ou a ampliar a sua atividade em mercados externos.
Estatutos de qualificação	Estatuto PME Excelência	Este Estatuto foi criado pelo IAPMEI com o objetivo de sinalizar, através de um instrumento de reputação, o mérito de pequenas e médias empresas com perfis de desempenho superiores
	Estatuto PME Líder	Este Estatuto foi lançado pelo IAPMEI como instrumento de qualificação de empresas, no âmbito do Programa FINCRESCE, visando segmentar e conferir notoriedade a empresas com perfis de desempenho superiores, e criando-lhes condições otimizadas de financiamento para desenvolverem as suas estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva.
Ferramentas de apoio à gestão	<i>Benchmarking</i> e Gestão da Inovação	São ferramentas que apoiam os empresários na gestão estratégica dos seus negócios, facilitando uma avaliação mais sistemática dos desempenhos e permitindo a identificação de áreas de potencial melhoria, que induzam desenvolvimento da atividade. Neste contexto, o IAPMEI disponibiliza ferramentas de benchmarking e de diagnóstico para gestão da inovação nas empresas: - Benchmarking e Boas Práticas; - Innovation Scoring.
Formação e Capacitação empresarial	Formação-Ação para PME	É um programa financiado pelo POPH, gerido pela Academia de PME do IAPMEI, feito à medida das necessidades das empresas e que tem como objetivo a realização de ações de formação-ação dirigidas a PME no sentido de estas desenvolverem as suas competências e melhorarem a sua competitividade.

Áreas		Objetivos
Formação e Capacitação empresarial	Programa INOV Contacto - Estágios Internacionais para Jovens Quadros	É um projeto que visa apoiar a formação de jovens com qualificação superior em contexto internacional, bem como permitir a transmissão de informação entre os participantes no Programa através de uma rede informal de conhecimento e de uma crescente rede de contactos internacionais: a NetworkContacto.
	Academia PME	Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da capacidade competitiva e de gestão de empresários e gestores, o IAPMEI criou a Academia de PME, uma estrutura formativa cuja missão é facilitar o reforço de competências profissionais nas pequenas e médias empresas.
Inovação empresarial	Benchmarking e Boas Práticas	Num cenário de crescente competitividade as empresas sentem necessidade de ferramentas de gestão que lhes permitam diagnosticar os fatores críticos do negócio, com o objetivo de corrigir rotas e de fazer mais e melhor para o desenvolvimento da atividade. O Benchmarking responde a esta necessidade e serve de instrumento de apoio à melhoria do seu desempenho. Para ajudar as empresas neste domínio, o IAPMEI desenvolveu o Índice de Benchmarking Português, uma ferramenta que permite avaliar o desempenho empresarial, comparativamente a um grupo de empresas ou sector de atividade.
	Fundos Revitalizar	São instrumentos de capital de risco, criados no âmbito do Programa Revitalizar, com o objetivo de promover o crescimento e expansão das PME, contribuindo para o desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos, processos de internacionalização e aumento de exportações. Destinam-se a capitalizar PME que apresentem modelos de negócio sustentáveis e que prossigam estratégias de crescimento e expansão.
	Incentivos à Inovação	<p>Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas:</p> <p>a) SI I&DT: Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas; e Vale I&DT, cujo objetivo é intensificar o esforço nacional em I&DT, visando o aumento da competitividade e a articulação entre as empresas e as entidades do Sistema Científico e Tecnológico.</p> <p>b) Vale I&DT, visa o apoio à aquisição de serviços de I&DT a uma entidade do SCT, a qual deverá ser selecionada da lista de entidades qualificadas, publicada no sítio Incentivos QREN (www.incentivos.qren.pt), bem como nos sítios dos Programas Operacionais do QREN.</p> <p>SI Inovação, visa promover a inovação no tecido empresarial, através da produção de novos bens, serviços e processos que induzam à progressão na cadeia de valor, e ao reforço da sua orientação para mercados internacionais, bem como através da introdução de melhorias tecnológicas, criação de unidades de produção e estímulo ao empreendedorismo qualificado e ao investimento em novas áreas com potencial de crescimento.</p> <p>Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (SIFIDE II) – Consiste na concessão de incentivos fiscais às atividades de I&D empresarial como forma de apoio às empresas que queiram intensificar os seus investimentos em investigação e desenvolvimento.</p>
Inovação empresarial	<i>Innovation Scoring</i>	É uma plataforma que funciona como instrumento de apoio à reflexão estratégica das empresas, desenvolvida pelo IAPMEI e a COTEC. Através de cerca de 40 questões, as empresas vão poder avaliar o seu grau de desempenho em termos de processos de inovação e ficar a conhecer de forma mais aprofundada as suas capacidades e áreas de potencial melhoria.

Áreas		Objetivos
Inovação empresarial	PME Digital	Visa contribuir para estimular a atividade económica das microempresas e das PME através da utilização das TIC e estimular a inclusão das empresas nacionais na Economia Digital, em particular as microempresas e as PME, aumentando a sua produtividade.
	Prémios Europeus de Promoção Empresarial (European Enterprise Promotion Awards – EEPA)	São um projeto da Comissão Europeia, que tem como objetivo potenciar a divulgação de atividades reconhecidas como boas práticas no âmbito da promoção da iniciativa empresarial na Europa.
	Semana Europeia das PME 2013	É uma iniciativa anual da Comissão Europeia, dinamizada no âmbito do <i>Small Business Act</i> , com o objetivo de fomentar o empreendedorismo e a inovação na Europa, através da promoção de espaços de informação, conhecimento e parceria em toda a União Europeia.
	Smart Specialization / Especialização Inteligente	Faz parte da Estratégia nacional de investigação e inovação para a especialização inteligente e tem como objetivo, enquadrar as prioridades no potencial de desenvolvimento endógeno dos espaços territoriais nacionais e regionais.
Revitalização de Empresas Financiamento para PME	Dimensão e Transmissão Empresarial- Programa Fintrans	<p>Este programa visa contribuir para o aumento da competitividade das PME portuguesas através do estímulo ao redimensionamento e transmissão empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar para as potencialidades da transmissão empresarial - Dinamizar processos de transmissão de empresas - Promover o acesso a soluções de financiamento.
	Programa Revitalizar	<p>Tem como objetivo a otimização do contexto legal, tributário e financeiro em que as empresas atuam, tendo em vista a revitalização empresarial de unidades economicamente viáveis. Os seus principais instrumentos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisão do Código de Insolvência e da Recuperação de Empresas e Processo Especial de Revitalização (PER) <p>É uma das principais medidas do Programa Revitalizar e consiste na revisão do Código de Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE), refoçalizando-o na lógica da revitalização empresarial, por oposição à anterior filosofia, que privilegiava a liquidação e o desmantelamento de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundos de Revitalização e de Expansão Empresarial São instrumentos de capital de risco, criados no âmbito do Programa Revitalizar, com o objetivo de promover o crescimento e expansão das PME, contribuindo para o desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos, processos de internacionalização e aumento de exportações. Destinam-se a capitalizar PME que apresentem modelos de negócio sustentáveis e que prossigam estratégias de crescimento e expansão. - Sistema de Recuperação de Empresa por Via Extrajudicial (SIREVE) Integra o conjunto de medidas estratégicas desenvolvidas pelo Governo para a área da reestruturação e revitalização de empresas, no âmbito do Programa Revitalizar, e tem como objetivo melhorar as condições para a recuperação extrajudicial de empresas em dificuldade, que, circunstancialmente, viram a sua estrutura económica e/ou financeira deteriorada, mas que possuem potencial de viabilização.

Áreas		Objetivos
Empreendedorismo e criação de empresas	Bolsa do Passaporte para o Empreendedorismo	Consiste num incentivo mensal a atribuir a jovens que pretendam desenvolver o seu projeto empresarial. Estas bolsas são atribuídas por um período mínimo de 4 meses e até ao máximo de 12 meses. Os jovens devem ser detentores de um projeto de empreendedorismo inovador, com potencial de crescimento e que responda a uma necessidade de mercado. A Bolsa destina-se exclusivamente a empreendedores das regiões Norte, Centro e Alentejo.
	Concurso de Ideias INOVA! 2013/14 – Empreendedorismo nas Escolas	É um concurso de ideias que visa estimular o empreendedorismo e a cultura empreendedora nas escolas nacionais. É dirigido a jovens que frequentem quaisquer dos ciclos do ensino básico e o ensino secundário, em escolas públicas, privadas, ou através de centros de formação, localizados em território nacional.
	Programa +e+i	É um Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação que tem como principais objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Uma sociedade mais empreendedora - Alargar a base de empresas inovadoras e com uma forte componente exportadora - Um país em rede e inserido nas redes internacionais de empreendedorismo, conhecimento e inovação - Melhor investimento, melhores resultados.
	Portugal Ventures - Programa de Ignição	Este programa visa fortalecer o ecossistema português de empreendedorismo de base tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento de uma economia moderna, mais competitiva e aberta para o mundo, com base em conhecimento, inovação e capital humano altamente qualificado, com um forte espírito empreendedor. Em colaboração com a sua rede de parceiros (Ignition Partners Network), a Portugal Ventures pretende investir cerca de 20 milhões €/ano em projetos de iniciativa de empreendedores, orientados a produto, baseados em I&D referenciado internacionalmente, inovadores e únicos, posicionados em cadeias de valor globais, implementáveis com recursos disponíveis, com tecnologia apropriável e um significativo potencial de mercado global. São lançadas 'Call For Entrepreneurship' com o objetivo de possibilitar o acesso a investimento de capital de risco de projetos inovadores de base científica e tecnológica em fase Seed.
Financiamento para PME	Business Angels	O financiamento por Business Angels é uma oportunidade para projetos empresariais inovadores ou com potencial de crescimento que, regra geral, tem também associada uma parceria na gestão, que representa uma vantagem importante para empreendedores com pouca experiência empresarial prévia.

Áreas		Objetivos
Financiamento para PME	Capital de Risco	<p>O Capital de Risco constitui uma forma de financiamento para as PME, através do recurso a capitais próprios. Proporciona às empresas meios financeiros estáveis para a gestão dos seus planos de desenvolvimento.</p> <p>Este instrumento é aplicável a projetos de arranque, expansão, modernização e inovação empresarial com dimensão estratégica.</p>
	Dimensão e Transmissão Empresarial- Programa FINTRANS	<p>Visa contribuir para o aumento da competitividade das PME portuguesas através do estímulo ao redimensionamento e transmissão empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar para as potencialidades da transmissão empresarial - Dinamizar processos de transmissão de empresas - Promover o acesso a soluções de financiamento (parceria entre a AEP e o IAPMEI).
	Estatutos PME Líder e PME Excelência	<p>O programa Fincresce do IAPMEI pretende conferir notoriedade e otimizar as condições de financiamento de empresas com perfil de risco superior, que pelas suas qualidades de desempenho se posicionem como motor da economia nacional em diferentes sectores de atividade.</p>
	Programa FINICIA	<p>O programa Finicia facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica.</p>
	Fundos Revitalizar	<p>São instrumentos de capital de risco, criados no âmbito do Programa Revitalizar, com o objetivo de promover o crescimento e expansão das PME, contribuindo para o desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos, processos de internacionalização e aumento de exportações. Destinam-se a capitalizar PME que apresentem modelos de negócio sustentáveis e que prossigam estratégias de crescimento e expansão.</p>
	Garantia Mútua	<p>É um sistema mutualista de apoio às micro e PME, através da prestação de garantias financeiras para facilitar a obtenção de crédito em condições adequadas aos investimentos e ciclos de atividade das empresas.</p> <p>Enquanto instrumento de partilha de risco, facilita o acesso das empresas ao crédito, libertando plafonds bancários e permitindo a obtenção de montantes, em condições de custo e prazo adequados às necessidades, por norma com redução de outras garantias prestadas ao sector financeiro pelas empresas.</p> <p>Com o objetivo de impulsionar o investimento, desenvolvimento, modernização e internacionalização das PME, as Sociedades de Garantia Mútua prestam ainda todas as outras garantias necessárias ao desenvolvimento empresarial nos vários sectores de atividade.</p>
	Linhas de Crédito para PME	<p>Existem várias linhas de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Linhas de Crédito para PME - Linha de crédito PME Exportações - Linha de Crédito PME Crescimento 2013 - Linha de Crédito Caixa Capitalização - INVESTE QREN - Linha de Financiamento ao Investimento Empresarial no QREN

Áreas		Objetivos
Financiamento para PME	Seguro de Créditos	Linha de Seguro de Créditos para Países da OCDE: - EXPORT INVESTE - Linha de Seguro de Créditos OCDE III; - Linha de Apoio ao Crédito Comercial das PME através do Seguro de Créditos para Países da OCDE - OCDE II; - Linha de Apoio ao Crédito Comercial das PME através do Seguro de Créditos para Países da OCDE, com Garantia Mútua - OCDE I; Linha de Seguro de Créditos para Países Fora da OCDE: - Linha de Apoio ao Crédito Comercial das PME através do Seguro de Créditos para Países fora da OCDE, Turquia e México com Garantia de Estado
	Soluções para Revitalização de Empresa	Fundos Revitalizar: visam promover o crescimento e expansão das PME, contribuindo para o desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos, processos de internacionalização e aumento de exportações. Destinam-se a capitalizar PME que apresentem modelos de negócio sustentáveis e que prossigam estratégias de crescimento e expansão. Programa Revitalizar: tem como objetivo a otimização do contexto legal, tributário e financeiro em que as empresas atuam, tendo em vista a revitalização empresarial de unidades economicamente viáveis.
Incentivos ao Investimento e Emprego	Sistema de Incentivos a Ações Coletivas – SIAC	São iniciativas em parceria ou outras ações de carácter estratégico e estruturante, lideradas por instituições públicas ou por entidades privadas sem fins lucrativos, prossequindo objetivos de natureza geral com vista a resolver falhas de mercado ou de sistema e a dinamizar a procura, através de um efeito demonstrador e de disseminação alargada, potenciando as políticas públicas de desenvolvimento económico.
	SI Inovação- Incentivos à Inovação	Visa promover a inovação no tecido empresarial, através da produção de novos bens, serviços e processos que induzam à progressão na cadeia de valor, e ao reforço da sua orientação para mercados internacionais, bem como através da introdução de melhorias tecnológicas, criação de unidades de produção e estímulo ao empreendedorismo qualificado e ao investimento em novas áreas com potencial de crescimento.
	Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas	SI I&DT: tem como objetivo intensificar o esforço nacional em I&DT, visando o aumento da competitividade e a articulação entre as empresas e as e diversas tipologias de projetos. Vale I&DT: visa apoiar a aquisição de serviços de I&DT a uma entidade do SCT, selecionada a partir da lista de entidades qualificadas, publicada no sítio Incentivos QREN (www.incentivos.qren.pt), bem como nos sítios dos Programas Operacionais do QREN.
	Incentivos à modernização do comércio	Comércio investe: destinado a projetos de investimento promovidos por empresas ou associações empresariais destinados à promoção da inovação de processo, organizacional e de marketing nas empresas do sector do comércio.
	Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME	SI Qualificação PME: visa promover a competitividade das empresas, através do aumento da produtividade, da flexibilidade, da capacidade de resposta e da presença ativa das PME no mercado global, e abrange as seguintes modalidades de projetos: projeto individual, projeto de cooperação (mínimo 3 empresas), projeto conjunto, projeto simplificado de inovação. Vale Inovação: visa o apoio à aquisição de serviços de consultoria e de inovação prestados por uma entidade selecionada a partir da lista de entidades qualificadas, publicada no sítio Incentivos QREN (www.incentivos.qren.pt), bem como nos sítios dos Programas Operacionais do QREN.

Áreas		Objetivos
Incentivos ao investimento e emprego	Incentivos ao Emprego	<p>Medida Passaportes Emprego 3i: faz parte do Plano Estratégico de Iniciativas à Empregabilidade Jovem e de Apoio às PME: “Impulso Jovem”, que inclui novas medidas de estágios: Passaporte Emprego Industrialização; Passaporte Emprego Inovação e Passaporte Emprego Internacionalização.</p> <p>Medida de Apoio ao Emprego: visa incentivar a empregabilidade, através do apoio à contratação e formação profissional de desempregados, inscritos nos Centros de Emprego há pelo menos 6 meses.</p> <p>Sistema de Incentivos de Apoio Local a Microempresas: inserido nas medidas do programa Valorizare tem como o objetivo apoiar exclusivamente as microempresas já existentes, situadas em territórios de baixa densidade com problemas de interioridade, enquanto territórios com menores oportunidades de desenvolvimento, o SIALM atua de forma integrada, apoiando a realização de investimento e a criação líquida de postos de trabalho.</p>
	Incentivos fiscais	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscais ao investimento nacional; - Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (SIFIDE): tem como objetivo conceder incentivos fiscais às atividades de I&D empresarial como forma de apoio às empresas que queiram intensificar os seus investimentos em investigação e desenvolvimento.
	Linhas de crédito QREN Investe	<ul style="list-style-type: none"> - Condições Gerais da Linha de Crédito - Processo de Candidatura e Decisão.

2.1.5. Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) (www.iefp.pt)

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, é o serviço público de emprego nacional e tem como missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução das políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional. Este instituto disponibiliza um conjunto de medidas, no âmbito do emprego e da formação profissional, para diversos públicos. De seguida apresentam-se as medidas de apoio e incentivos para as Empresas (Quadro 6) e para as Entidades Públicas ou Privadas sem fins Lucrativos (Quadro 7).

Quadro 6: Medidas e Apoio Disponíveis no IEFP-Empresas

Medidas/apoios	Descrição	Objetivos
Incentivo Emprego	Apoio financeiro aos empregadores que, entre 1/10/2013 e 30/09/2015, celebrem contratos de trabalho, regulados pelo Código do Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsionar novas contratações, - Contribuir para reduzir os níveis de desemprego.
Apoio à Contratação via Reembolso da Taxa Social Única (Impulso Jovem)	Revogada pela Medida de Apoio à Contratação via Reembolso da TSU.	
Apoio à Contratação via Reembolso da TSU	Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho, sem termo ou a termo certo, a tempo completo ou a tempo parcial, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, através do reembolso de uma percentagem da Taxa Social Única (TSU) paga pelo empregador.	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar novas contratações, fomentando a criação líquida de postos de trabalho; - Combater o desemprego de longa duração, - Diminuir a carga fiscal associada à contratação.

Medidas/apoios	Descrição	Objetivos
Medida Estímulo 2013	Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho a tempo completo ou a tempo parcial por prazo igual ou superior a 6 meses, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.	<ul style="list-style-type: none"> - Combater o desemprego, fomentando a criação líquida de postos de trabalho; - Promover a contratação de públicos mais desfavorecidos, - Reforçar vínculos laborais mais estáveis e combater a segmentação e a precariedade no mercado de trabalho.
Apoio à Contratação de Trabalhadores por Empresas Startups	Reembolso, total ou parcial, das contribuições obrigatórias para a segurança social pagas pelo empregador, quando celebre contrato de trabalho, a tempo completo, pelo período mínimo de 18 meses, com desempregado ou outro trabalhador destinatário da medida.	Promover o crescimento do emprego e a criação de novas empresas <i>startups</i> , baseadas em conhecimento e com potencial de crescimento em mercados internacionais, e incentivar a contratação de desempregados, através da redução dos custos do trabalho suportados pelo empregador e associados a novas contratações.
Impulso Jovem - Medidas Passaporte Emprego	Revogada pela Medida Estágios Emprego.	
Estágios Emprego	Estágios com a duração de 12 meses, não prorrogáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Complementar e desenvolver as competências dos jovens que procuram um primeiro ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade; - Promover a integração profissional de desempregados em situação mais desprotegida; - Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho; - Promover o conhecimento sobre novas formações e competências junto das empresas e promover a criação de emprego em novas áreas; - Apoiar a melhoria das qualificações e a reconversão da estrutura produtiva.
Programa Estágios Profissionais	Programa foi revogado pela Medida Estágios Emprego.	
Formação/Emprego	Consiste na inclusão no contrato de trabalho dos jovens, por parte das entidades empregadoras, de uma cláusula que preveja a formação (cláusula formação).	Promover a qualificação escolar e profissional dos trabalhadores menores, com idade ≥ 16 anos, que não possuam escolaridade obrigatória ou qualificação profissional.
Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade	Programa de apoio ao emprego e qualificação no âmbito da reabilitação profissional que integra diversas modalidades de apoio destinadas às pessoas com deficiência e incapacidade que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego.	Apoiar as pessoas com deficiência e incapacidade que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego.
Reintegração Socioprofissional	<p>Programa Vida Emprego:</p> <p>Estágios de Integração Socioprofissional: formação prática em contexto de trabalho, com o objetivo de promover a integração dos seus destinatários na vida ativa. Tem uma duração igual ou inferior a 9 meses, podendo, excepcionalmente, ser seguida de um estágio complementar, com duração máxima de 3 meses</p>	Promover a reinserção social e profissional de toxicodependentes em recuperação através da formação e emprego.

Medidas/apoios	Descrição	Objetivos
Reintegração Socioprofissional	<p>Prémio de Integração Socioprofissional: prestação pecuniária, não reembolsável, atribuída às entidades que admitam toxicodependentes em recuperação mediante a celebração de contrato de trabalho sem termo e cujo respetivo posto de trabalho seja mantido por um período mínimo de 4 anos;</p> <p>Apoios ao Emprego: apoio a entidades empregadoras que admitam toxicodependentes em recuperação mediante contrato a termo certo e cujo respetivo posto de trabalho seja mantido por um período mínimo de 2 anos.</p>	
Oferta Formativa	<p>O IEFP, I.P. proporciona um conjunto diversificado de apoios, tendo em conta as necessidades de qualificação dos seus trabalhadores, presentes ou futuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Oferta Formativa proporcionada pela Rede de Centros do IEFP, I.P.; - Apoios à formação profissional dos seus trabalhadores: cláusula de formação; - Apoios à formação e integração de futuros trabalhadores: estágios profissionais <p>As entidades podem, ainda, candidatar-se a apoios promovidos no âmbito do POPH - Programa Operacional Potencial Humano.</p>	
Programa Património Ativo	<p>Revogado pela medida Estágios Emprego, mas ainda estão em execução as medidas:</p> <p>Estágio-Património: estágios, com a duração entre 3 e 12 meses, não prorrogáveis, para jovens e desempregados, nas áreas da conservação e manutenção do património natural, no âmbito do programa Património Ativo.</p> <p>CEI-Património: realização por desempregados de atividades socialmente necessárias nas áreas da conservação e manutenção do património natural, cultural e urbanístico, no âmbito do programa Património Ativo. Os projetos têm a duração mínima de 3 meses e máxima de 12 meses, não prorrogáveis.</p>	<p>Estágio-Património:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complementar e desenvolver as competências dos jovens que procurem um 1º ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade; - Promover a integração profissional dos desempregados à procura de um novo emprego, que tenham melhorado o seu nível de qualificações; - Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho <p>CEI-Património:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a empregabilidade dos desempregados, preservando e melhorando as suas competências socio-profissionais; - Fomentar o enquadramento dos desempregados através de contactos com outros profissionais; - Apoiar atividades socialmente necessárias que satisfaçam necessidades locais ou regionais nas áreas de atividade do Programa Património Ativo.
Apoio à Contratação de Desempregados c/ idade ≥ 45 anos, via Reembolso da TS U	<p>Revogada pela Medida de Apoio à Contratação via Reembolso da TSU.</p>	

Quadro 7: Medidas e Apoio disponíveis no IEFP- Entidades Públicas ou Privadas sem Fins Lucrativos

Medidas/apoios	Descrição	Objetivos
Incentivo Emprego	Apoio financeiro aos empregadores que, entre 1/10/2013 e 30/09/2015, celebrem contratos de trabalho, regulados pelo Código do Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsionar novas contratações, - Contribuir para reduzir os níveis de desemprego.
Apoio à Contratação via Reembolso da TSU	Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho, sem termo ou a termo certo, a tempo completo ou a tempo parcial, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, através do reembolso de uma percentagem da Taxa Social Única (TSU) paga pelo empregador.	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar novas contratações, fomentando a criação líquida de postos de trabalho; - Combater o desemprego de longa duração, - Diminuir a carga fiscal associada à contratação.
Medida Estímulo 2013	Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho a tempo completo ou a tempo parcial por prazo \geq 6 meses, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.	<ul style="list-style-type: none"> - Combater o desemprego, fomentando a criação líquida de postos de trabalho; - Promover a contratação de públicos mais desfavorecidos, - Reforçar vínculos laborais mais estáveis e combater a segmentação e a precariedade no mercado de trabalho.
Apoio à Contratação via Reembolso da Taxa Social Única (Impulso Jovem)	Revogada pela Medida de Apoio à Contratação via Reembolso da TSU.	
Apoio à Contratação de Trabalhadores por Empresas Startups	Reembolso, total ou parcial, das contribuições obrigatórias para a segurança social pagas pelo empregador, quando celebre contrato de trabalho, a tempo completo, pelo período mínimo de 18 meses, com desempregado ou outro trabalhador destinatário da medida.	Promover o crescimento do emprego e a criação de novas empresas <i>startups</i> , baseadas em conhecimento e com potencial de crescimento em mercados internacionais, e incentivar a contratação de desempregados, através da redução dos custos do trabalho suportados pelo empregador e associados a novas contratações.
Impulso Jovem - Medidas Passaporte Emprego	Revogada pela Medida Estágios Emprego.	
Estágios Emprego	Estágios com a duração de 12 meses, não prorrogáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Complementar e desenvolver as competências dos jovens que procuram um primeiro ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade; - Promover a integração profissional de desempregados em situação mais desprotegida; - Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho; - Promover o conhecimento sobre novas formações e competências junto das empresas e promover a criação de emprego em novas áreas; - Apoiar a melhoria das qualificações e a reconversão da estrutura produtiva.
Programa Estágios Profissionais	Programa foi revogado pela Medida Estágios Emprego.	

Medidas/apoios	Descrição	Objetivos
Formação/Emprego	<p>Consiste na inclusão no contrato de trabalho dos jovens, por parte das entidades empregadoras, de uma cláusula que preveja a formação:</p> <p>Rotação Emprego - Formação : incentivar as entidades empregadoras a promoverem ações de formação contínua dos seus trabalhadores, recorrendo à sua substituição por desempregados inscritos nos Centros de Emprego.</p> <p>Cláusula de Formação- promover a qualificação escolar e profissional dos trabalhadores menores, com idade igual ou superior a 16 anos, que não possuam escolaridade obrigatória ou qualificação profissional.</p>	<p>Incentivar a formação contínua dos ativos empregados, proporcionando ao desempregados uma experiência de trabalho e mantendo os níveis de produção da empresa.</p>
Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade	<p>Programa de apoio ao emprego e qualificação no âmbito da reabilitação profissional que integra diversas modalidades de apoio destinadas às pessoas com deficiência e incapacidade que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego.</p>	<p>Apoiar as pessoas com deficiência e incapacidade que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego.</p>
Reintegração Socioprofissional	<p>Contrato Emprego-Inserção +: Apoiar a inserção profissional de desempregados beneficiários do Rendimento Social de Inserção, através da realização de atividades socialmente úteis, fomentando a proximidade destes ao mercado de trabalho, durante um período máximo de 12 meses:</p> <p>Protocolo de Cooperação “Trabalho Social pelas Florestas” (MAI/MEE/ MAMAOT): Apoiar a inserção profissional de desempregados subsidiados e desempregados beneficiários do Rendimento Social de Inserção, ao abrigo das Medidas Contrato Emprego-inserção e Contrato Emprego-Inserção+, através da realização de atividades no âmbito da prevenção dos incêndios florestais e a minimização dos seus efeitos, da (re) florestação e da vigilância dos espaços florestais, fomentando a proximidade destes ao mercado de trabalho, durante um período máximo de 12 meses.</p>	<p>Promover a reinserção social e profissional de toxicod dependentes em recuperação através da formação e emprego.</p>
Programa de Desenvolvimento Cooperativo - PRODESCOOP	<p>O PRODESCOOP, foi revogado pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de Janeiro que aprova a criação do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), revoga a Portaria n.º 1160/2000, de 7 de Dezembro, que o referido Programa (alínea c) do artigo 5.º), e extingue a Comissão de Coordenação do PRODESCOOP.</p>	

Medidas/apoios	Descrição	Objetivos
Gabinetes de Inserção Profissional - GIP	São estruturas de apoio ao emprego que, em estreita cooperação com os centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, suportam a atuação destes no desenvolvimento de atividades que contribuem para a inserção ou reinserção profissional de desempregados.	Apoiar os desempregados na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.
Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECEPE) - Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos	O Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos compreende as seguintes atividades: - Acompanhamento; - Realização de ações de formação; - Consultoria em situações de maior fragilidade na gestão ou na operacionalização da iniciativa, diagnosticadas durante o acompanhamento.	Prestar Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos que obtenham financiamento nos termos do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECEPE).
Programa Património Ativo	<p>Revogado pela medida Estágios Emprego, mas ainda estão em execução as medidas:</p> <p>Estágio-Património: estágios, com a duração entre 3 e 12 meses, não prorrogáveis, para jovens e desempregados, nas áreas da conservação e manutenção do património natural, no âmbito do programa Património Ativo.</p> <p>CEI-Património: realização por desempregados de atividades socialmente necessárias nas áreas da conservação e manutenção do património natural, cultural e urbanístico, no âmbito do programa Património Ativo. Os projetos têm a duração mínima de 3 meses e máxima de 12 meses, não prorrogáveis.</p>	<p>Estágio-Património:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complementar e desenvolver as competências dos jovens que procurem um 1º ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade; - Promover a integração profissional dos desempregados à procura de um novo emprego, que tenham melhorado o seu nível de qualificações; - Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho. <p>CEI-Património:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a empregabilidade dos desempregados, preservando e melhorando as suas competências socioprofissionais; - Fomentar o enquadramento dos desempregados através de contactos com outros profissionais; - Apoiar atividades socialmente necessárias que satisfaçam necessidades locais ou regionais nas áreas de atividade do Programa Património Ativo.
Apoio à Contratação de Desempregados com idade ≥ 45 anos, via Reembolso da TSU	Revogada pela Medida de Apoio à Contratação via Reembolso da TSU.	
Social Investe	Programa de Apoio à Economia Social, concretizado numa linha de crédito, que visa facilitar o acesso a financiamento por parte de entidades que integram o sector social. A Linha de Crédito SOCIAL INVESTE consiste na concessão de crédito, pelas instituições de crédito que celebram Protocolo com a CA-SES e com o IEF, IP.	Destina-se a incentivar o desenvolvimento das atividades de natureza social e solidária das entidades que integram o sector social, traduzindo, o reconhecimento de que este sector constitui, um dos pilares do desenvolvimento económico e social do país.

2.1.6. Quadro Estratégico Comum (QEC): 2014-2020

(http://www.qren.pt/np4/2014_2020)

Portugal tem ao seu dispor um novo Quadro Financeiro Plurianual da União Europeia para o período 2014-2020³. Este novo Quadro Comunitário designa-se de Quadro Estratégico Comum (QEC) e sucede ao Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN).

O Quadro Estratégico Comum estabelece princípios de orientação estratégica para facilitar o desenvolvimento dos contratos de parceria e dos programas operacionais, bem como reforçar a coerência entre os cinco fundos estruturais da União Europeia geridos pelos Estados-Membros e pela Comissão: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER); Fundo Social Europeu (FSE); Fundo de Coesão; Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP).

O QEC visa uma estratégia de investimento abrangente, em linha com os objetivos da estratégia Europa 2020. As grandes prioridades para a intervenção dos fundos comunitários definidos pelo governo no âmbito do QEC designado de “Portugal 2020”, envolvendo uma verba de 21 mil milhões de euros estão divididas por quatro domínios temáticos: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos - e duas dimensões de natureza transversal – Reforma da Administração Pública e Territorialização das Políticas. Cada um destes domínios tem associado objetivos temáticos, num total de onze que cada Fundo deve apoiar a fim de contribuir para a estratégia da União para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo (Quadro 8).

Quadro 8: Matriz de Estruturação Temática Portugal 2020

		Domínios transversais	
		Abordagem territorial	Reforma da Administração Pública
Domínios temáticos	Competitividade e Internacionalização	Objetivos temáticos (OT) centrais: OT 1 - Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação OT 2 - Melhorar o acesso às TIC bem como a sua utilização OT 3 - Reforçar a competitividade das PME e dos setores agrícola das pescas e da aquicultura OT 7 - Promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas redes de infraestruturas OT 11 - Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública	
	Inclusão Social e Emprego	OT centrais: OT 8 - Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores OT 9 - Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação	
	Capital Humano	OT central: OT 10 - Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	
	Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos	OT centrais: OT 4 - Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores OT 5 - Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão dos riscos OT 6 - Preservar e proteger o ambiente o promover a utilização eficiente dos recursos	

Fonte: Portugal 2020 – Acordo de parceria 2014-2020- 14.01.14

3 http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=20140131_acordo_parceria_portugal_2020.pdf

O QEC dá especial atenção aos projetos plurifundos sendo um dos seus objetivos fortalecer os sistemas de inovação regional, maximizar os fluxos de conhecimento e difundir as vantagens da inovação por toda a economia regional. Relativamente aos Programas Regionais, o governo português definiu um conjunto de apostas prioritárias:

- atribuição de incentivos a PME com investimentos em cluster inseridos na estratégia de especialização inteligente;
- fomento da inovação produzida nos centros de conhecimento regionais;
- cooperação económica com objetivos de internacionalização, partilha de recursos, formação e certificação de competências;
- incubação empresarial e micro incubação em áreas urbanas;
- fomento de parcerias intermunicipais para a atração de pequenos e médios investidores;
- apoio ao empreendedorismo local e ao autoemprego;
- apoio às empresas sociais e a promoção do terceiro sector;
- reabilitação urbana;
- valorização turística;
- estímulo a projetos de desenvolvimento rural;
- eficiência energética nos equipamentos públicos e na habitação;
- mobilidade urbana sustentável.

Este novo ciclo de financiamentos comunitários engloba um conjunto diversificado de oportunidades que Portugal não deverá desperdiçar e terão como objetivo prioritário estimular o tecido empresarial.

2.2. Políticas y Estructuras de Apoyo al Emprendimiento en la zona Fronteriza de Salamanca

2.2.1. Evolución y Rasgos Principales de las Políticas de Apoyo al Emprendimiento

Biología del emprendimiento

Resulta un hecho incuestionable que la iniciativa emprendedora contribuye decisivamente a la creación de riqueza de los países. Como atestigua la evidencia acumulada en el marco de los Informes GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) elaborados en los últimos quince años (GEM, 2014), aquellas economías que poseen una proporción mayor de población dedicada a poner en marcha iniciativas empresariales presentan mayores tasas de crecimiento de su renta y de su bienestar.

Como lógica consecuencia de lo anterior, las políticas de apoyo al emprendimiento han encontrado desde hace ya tiempo un lugar específico en la agenda de la política económica, convirtiéndose en una de las palancas del progreso en los países en desarrollo, un motor del crecimiento en los países desarrollados y también un resorte fundamental para la recuperación y salida de la actual crisis.

A fin de contextualizar las políticas de apoyo a la actividad emprendedora, conviene identificar las distintas fases por las que atraviesa el proceso de emprendimiento que, basándonos en la metodología GEM, se pueden resumir en cuatro:

- **Fase 1. Emprendimiento potencial.** Esta fase se relaciona fundamentalmente con las propensión (o aversión) a emprender y se relaciona fundamentalmente con la adquisición de conocimientos, competencias y habilidades específicas que debe poseer la persona emprendedora que favorezcan el descubrimiento de oportunidades de negocio y el análisis de las formas que permitan reducir el riesgo de fracaso.
- **Fase 2. Emprendimiento naciente.** Esta etapa representa la infancia de la empresa e incluye todas las actividades necesarias para poner en marcha un nuevo negocio. La metodología GEM considera que el punto final se alcanza cuando la empresa es capaz de abonar retribuciones durante tres meses.

- **Fase 3. Emprendimiento nuevo.** Esta fase en que la empresa busca afianzarse en el mercado, se identifica con las tareas de reorientación y “ajuste fino”. Es un periodo que habitualmente se considera se extiende no más de tres años y medio. Si en ese lapso temporal no se alcanzan los objetivos de rentabilidad mínima la salida natural es el abandono del proyecto.
- **Fase 4. Emprendimiento consolidado.** Cuando una empresa nueva ha superado satisfactoriamente las etapas anteriores se considera que ha alcanzado la fase de consolidación.

Fomento del emprendimiento en un contexto de crisis

Las políticas públicas de apoyo al emprendimiento deben incidir, de hecho suelen hacerlo, en todas y cada una de estas etapas, si bien hasta hace unos años se han concentrado en la fase del emprendimiento naciente, haciendo uso de tres tipos de instrumentos: los financieros, los inmobiliarios y los vinculados a la transferencia del conocimiento. Entre los primeros destacan las convocatorias públicas para seleccionar proyectos que se beneficien de subvenciones a fondo perdido (generalmente un porcentaje de la inversión) o préstamos reembolsables con condiciones ventajosas. Con relación a los segundos, la iniciativa e impulso de distintas administraciones ha favorecido la creación de infraestructuras físicas e instalaciones específicas que dan acomodo a la actividad emprendedora en sus primeras fases (por ejemplo, incubadoras y pre-incubadoras de empresas) ya sean generalistas o vinculadas a determinados sectores (industriales, de servicios, de base tecnológica, etc.). Finalmente, en el contexto de una política activa de acercamiento entre el sector productivo y el sector del creación del conocimiento (universidades, instituciones de educación superior, organismos públicos o privados de investigación), han ido surgiendo *clusters* innovadores a través de Parques Científicos o Tecnológicos u otros Centros Tecnológicos.

Sin embargo, en los últimos tiempos y coincidiendo con los problemas vinculados a la consolidación fiscal, se aprecia un cierto cambio de orientación en las políticas de apoyo al emprendimiento. Son más abundantes ahora otro dos tipos de instrumentos: por un lado los que se plantean como objetivo incidir en el contexto institucional y socioeconómico de la actividad emprendedora y, por otro, aquellos comprometidos con el acompañamiento más próximo a la persona emprendedora, colaborando con ella en el delineamiento de la concepción inicial, el apoyo en la elaboración del plan de negocio, o en prestarle una especial protección durante la fase de emprendimiento nuevo.

Con relación a lo primero, es ampliamente reconocido que el estímulo a la creación de empresas, su crecimiento y pervivencia y su crecimiento, guarda relación directa con los aspectos normativos, regulatorios e institucionales, que son elementos sobre los que los poderes públicos ejercen una influencia directa. En la última edición del informe *Doing Business*, que ofrece una medición objetiva de las facilidades o dificultades que generan las normas que regulan la actividad empresarial, España aparece en el puesto número 52, y Portugal en el 31 en un ranking de 189 economías de todo el mundo en cuanto a la facilidad global para realizar negocios.

Quadro 9: Facilidad para la Apertura de Negocios en España y Portugal según la Metodología de los informes *Doing Business*.

		DB 2010		DB 2012		DB 2014	
		POR	ESP	POR	ESP	POR	ESP
Ranking global		48,00	62,00	30,00	44,00	31,00	52,00
Apertura de negocio	Ranking	60,00	146,00	26,00	133,00	32,00	142,00
	Nº procedimientos	6,00	10,00	5,00	10,00	3,00	10,00
	Tiempo (días)	6,00	47,00	5,00	28,00	2,50	23,00
	Coste (% R pc)	6,40	15,00	2,30	4,70	2,40	4,70
	Capital mínimo (% R pc)	33,50	12,80	0,00	13,20	0,00	13,40
Permisos de construcción	Ranking	111,00	53,00	97,00	38,00	76,00	98,00
	Nº procedimientos	19,00	11,00	14,00	8,00	13,00	9,00
	Tiempo (días)	287,00	233,00	255,00	182,00	99,00	230,00
	Coste (% R pc)	52,90	60,90	47,20	51,80	374,90	172,90

Fuente: Informes *Doing Business*, varios años y elaboración propia.

Con relación a la facilidad para la apertura de negocios, Portugal ha conseguido ascender del puesto 60 al 32 entre los años 2010 y 2014 y del puesto 111 al 76, en los aspectos relativos a las licencias. En España no se ha avanzado de igual manera, de forma que sigue permaneciendo al final del ranking (en el número 142) en lo concerniente a la facilidad para la apertura de negocios habiendo bajado 45 puestos en las facilidades vinculadas a las licencias urbanísticas y de construcción, hasta situarse en el 98.

Como confirman las opiniones que se analizan más adelante en este trabajo, los empresarios identifican la burocracia ineficiente como una de las trabas que más dificultan la actividad emprendedora en los momentos actuales y es sobre ese aspecto sobre el que concentrar sus quejas, junto con otras como la dificultad de encontrar financiación.

En coherencia con lo anterior, y sin negar que en cierta forma se han visto obligadas a ello por las dificultades derivadas de la consolidación fiscal, las administraciones e instituciones con competencia en el apoyo a la actividad emprendedora han concentrado sus esfuerzos en esta última etapa precisamente en reducir estos costes de transacción, que han venido a sustituir a otros instrumentos, como subvenciones directas o los préstamos reembolsables u otras medidas de carácter financiero, sobre las que se articulaban las medidas de estímulo en épocas anteriores.

2.2.2. El Nuevo Marco de la Regulación Española de Apoyo al Emprendimiento

Esta nueva orientación de las políticas de fomento del emprendimiento que se vienen aplicando en España se aprecia claramente en la legislación que ha sido impulsada recientemente tanto por la administración central como regional.

En el ámbito estatal, la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, replantea de forma importante el enfoque de las políticas de impulso a la actividad emprendedora. A tal fin se propone actuaciones en diferentes ámbitos:

- Intervenir activamente en el **ámbito educativo**, a fin de que el emprendimiento sea una alternativa más conocida y mejor valorada entre los estudiantes, a través de un incentivo a la cultura emprendedora.
- **Simplificar el marco jurídico**, excesivamente complejo, integrado por abundante legislación mercantil, sectorial y local, dispersa en normativa europea, leyes y reglamentos nacionales, autonómicos y locales, que permita reducir la onerosidad del proceso de creación de empresas, tanto en términos de dinero como de tiempo, recursos que son muy escasos y valiosos especialmente para las pymes. En este punto, esta ley ha creado nuevas figuras jurídicas como el “empreendedor de responsabilidad limitada” o la “sociedad limitada de formación sucesiva”.
- Simplificar las **cargas administrativas**, comprometiéndose el Ministerio competente a recopilar y analizar propuestas para la mejora del clima de negocios. Específicamente se establece el principio de limitación de cargas administrativas que toda administración cuando cree una nueva carga administrativa para las empresas, debe reducir otra de coste equivalente. También se establece el principio de limitación de carga estadística, especialmente para las empresas nuevas.
- Mejorar la eficacia de aquellas iniciativas públicas que ofrecen **servicios de asistencia**, información, asesoramiento y fomento de la cultura emprendedora o impulsan la prestación de estos servicios con carácter privado a través de esquemas de colaboración o de la concesión de ayudas o financiación. Sobre la base de los anteriormente denominados PAIT (“Puntos de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación”) se crean los llamados “Puntos de Atención al Emprendedor” (PAE), concebidos como ventanillas únicas, ya sean electrónicas o presenciales, a través de las que se podrán realizar los procedimientos y trámites administrativos requeridos para el inicio, ejercicio y cese de la actividad empresarial.
- Implantar un nuevo marco para la **negociación extrajudicial de deudas** de empresarios, ya sean personas físicas o jurídicas, mediante un procedimiento flexible y rápido tendente a evitar la situación concursal, incluyendo la posibilidad de pactar quitas y esperas, a fin de resolver de manera más eficiente las situaciones de fracaso empresarial. En esta misma línea, se ha avanzado recientemente que el Ministerio está estudiando la creación de algún tipo de vehículo financiero que permita por un lado, que la banca se desprenda de una parte de los préstamos empresariales que se encuentran en mora y, por otro, encontrar una vía alternativa a la liquidación para aquellas empresas que, a pesar de estar atravesando severas dificultades, tienen el potencial de ser rentables a medio plazo. Se han avanzado, como posibilidades, mediante fórmulas más ágiles para los acuerdos extrajudiciales de financiación de créditos e incluso medidas de canje de deuda en poder de los bancos por participaciones transitorias en el capital.
- Redefinir los **incentivos fiscales** a la actividad emprendedora. A tal fin se incorpora al derecho español el régimen especial del criterio de caja en el impuesto sobre el valor añadido, se redefinen los incentivos fiscales por inversión de beneficios en las empresas de reducida dimensión, por actividades relacionadas con los gastos en I+D+i, o las rentas procedentes de activos intangibles como las patentes, por creación de empleo para trabajadores con discapacidad. Adicionalmente y con carácter específico se establecen nuevos incentivos para empresas de nueva o reciente creación y por inversión de beneficios. En el ámbito de las cotizaciones a la seguridad social también se modifican los incentivos del ámbito de las cotizaciones sociales, permitiendo una base de cotización minorada en el caso de pluriactividad, y en general, una reducción de las cotizaciones que han de satisfacer los empresarios autónomos de más de 30 años que causen alta inicial o no hayan estado en situación de alta en los cinco años anteriores. Estas reducciones que van desde el 80% en los seis primeros meses, del 50% en los seis siguientes y del 30% en el medio año siguiente. Esos plazos se incrementan considerablemente en el caso de trabajadores autónomos con discapacidad.
- Impulsar **canales de financiación** que alivien la actual restricción al crédito, derivada de la crisis económica, en general, y de la reestructuración y saneamiento bancario, en particular. A tal fin se impulsan y simplifican los acuerdos de refinanciación, se crean los bonos y cédulas de internacionalización, unos instrumentos

financieros que están garantizados por los créditos y préstamos vinculados a la financiación de contratos de exportación y se eleva significativa el capital social mínimo de las sociedades de garantía recíproca.

- Impulsar la **internacionalización de las empresas** y su capacidad exportadora, a tal fin se elaborará un Plan Estratégico de Internacionalización de la Empresa Española. Se definen los instrumentos comerciales especializados de apoyo a la internacionalización (Red Exterior y Territorial del Ministerio de Economía y Competitividad, ICEX, Cámaras de Comercio españolas en el extranjero). Igualmente se establece el sistema español de apoyo financiero oficial a la internacionalización de la empresa, integrado por organismos financieros (como el Instituto de Crédito Oficial, ICO y Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES) e instrumentos de apoyo financiero a la internacionalización (Fondo para Inversiones en el Exterior, FIEEX, Fondo para Operaciones de inversión en el exterior de la Pequeña y Mediana Empresa, FONPYME, Fondo de Internacionalización de la Empresa, FIEM, Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses, CARI). Esta regulación se complementa con diversas normas relacionadas con la movilidad internacional.

2.2.3. El Modelo de Apoyo a la Actividad Emprendedora en Castilla y León

En Castilla y León, el sistema apoyo a la actividad emprendedora también ha sido reformado recientemente por medio de la reciente Ley 5/2013, de 19 de junio, de Estímulo a la Creación de Empresas de Castilla y León. En línea con las tendencias comparadas, se establecen normas en los siguientes ámbitos:

- Fomento de la **cultura emprendedora** desde el sistema educativo, tanto universitario como no universitario.
- Mejora de la **cualificación empresarial**, para lo que la administración regional colaborará con el resto de agentes (principalmente administraciones locales, organizaciones empresariales y sindicales, cámaras de comercio, colegios profesionales, escuelas de negocios, agrupaciones empresariales innovadoras) en la mejora de la calidad del emprendedor a través de cursos de capacitación cuyo objeto principal se establece que será la formación en modelos de negocio, gestión eficiente, responsabilidad social empresarial y cultura y ética empresarial.
- Reducción de **cargas y trabas administrativas**, y, en general, medidas de mejora regulatoria. Se trata de combatir aquellas trabas administrativas, definidas como conjunto de trámites administrativos para crear una empresa o instalar una actividad, que sean innecesarias y por tanto son un obstáculo ineficiente y no justificado al desarrollo emprendedor. En ese ámbito se trata de reducir los costes económicos y de tiempo derivados de las obligaciones formales por parte de las empresas con medidas de diversa naturaleza (entre ellas, sin carácter exhaustivo, la validez plena de las copias de documentos acompañadas de declaraciones responsables, la creación de repositorios de escrituras de constitución de sociedades, la eliminación de la exigencia de traducciones juradas en determinados casos, la preferencia en la tramitación para los procedimientos vinculados a la creación de empresas, o la utilización de las licencias o autorizaciones provisionales condicionadas). También se busca una reducción de las cargas administrativas, aquellas que son soportadas por las empresas ya establecidas, al promoverse algunas medidas concretas de reducción, junto con la reiteración de la exigencia establecida en la ley estatal de que la introducción de un nueva carga administrativa en una regulación exigirá preceptivamente una salida compensatoria de otras con la misma o superior valoración económica a las que se pretende imponer. Finalmente, con relación a la mejora de la calidad regulatoria se establece que los Planes y Programas que tengan efectos sobre la economía requerirán de una evaluación del impacto normativo y a fin de prevenir un divorcio en entre la realidad normativa y la realidad fáctica, se exige que las disposiciones generales de ámbito económico incorporen cláusula de reexamen y, en su caso, de revisión, que estas normas incorporen un término de vigencia concreto.
- Constitución del **Sistema Integral de Apoyo al Emprendedor** para la creación de Empresas (SIAE), conjunto de recursos públicos y privados de la Comunidad de Castilla y León orientados a promover la creación y

consolidación de empresas en la región, estableciéndose un procedimiento de acceso único y coordinado al Sistema por parte del usuario. Las medidas de apoyo del Sistema de articulan en torno a cuatro ejes:

Medidas de apoyo al desarrollo inicial de la idea de negocio, entre las que se incluyen la ayuda técnica a la elaboración de planes de negocio, especialmente en los surgidos en el ámbito rural, el apoyo a través de tutores de proyecto, la disposición de espacios para emprender, la creación de un banco de ideas y proyectos, la puesta en marcha de una base de datos sobre buenas prácticas en materia de apoyo a las personas emprendedoras o la creación de una comunidad digital de personas emprendedoras.

Medidas de apoyo a la producción y comercialización, con acciones conducentes a la aplicación de los principios de la excelencia en la gestión, el asesoramiento estratégico y operativo tendente a mejorar la eficiencia, información y asesoramiento en materia sectorial, puesta a disposición de redes de contactos de proveedores, clientes y mercados, apoyo al desarrollo de una estrategia propia de internacionalización, impulsar la mentorización por directivos empresariales y especialistas, fomento del uso de herramientas para el desarrollo del negocio online y desarrollo de otras medidas de acompañamiento empresarial y servicios avanzados.

Medidas de apoyo a la financiación, tanto pública como privada, a través de un conjunto amplio de iniciativas que abarca medidas de corte más tradicional (como el apoyo financiero directo bonificación de intereses o el reforzamiento de las sociedades de garantía recíprocas), a otras más novedosas como la ayuda a la elaboración de proyectos orientados a la captación de fondos de capital riesgo e inversión, la potenciación de sociedades públicas de capital riesgo, fomentando los programas de capital semilla, la potenciación de redes de inversores, el fomento de la captación de inversión extranjera y la potenciación de otras vías de financiación alternativa.

Medidas de apoyo a la innovación, tendentes a promover la creación y crecimiento futuro y competitividad de los proyectos empresariales innovadores y/o de base tecnológica en cualquiera de los sectores productivos. Para ello se establecen como líneas prioritarias el apoyo a las acciones de I+D+i de las empresas, la capitalización de las empresas innovadoras empleando para ello todas las soluciones financieras que resulten factibles, medidas tendentes a dotar al sistema financiero de herramientas de análisis técnico para valorar la inversión en activos tecnológicos, potenciando el uso de instrumentos ya existentes o los de nueva creación, contribuir al desarrollo de patentes, estableciendo mecanismos de financiación de los costes de protección de las mismas, y estableciendo un sistema de valoración de intangibles tecnológicos que faciliten el acceso a la financiación. Además se tratará de fijar un sistema de identificación regional de la condición de empresa innovadora, otorgando una consideración especial a las empresas innovadoras cuya actividad esté basada en el mayor aprovechamiento de los recursos endógenos de la Comunidad Autónoma; Desde el punto de vista de la administración de tratará de impulsar la creación de empresas de base tecnológica mediante la utilización de la contratación precomercial y la compra pública innovadora, favoreciendo cuando sea posible a las empresas innovadoras y tecnológicas en la contratación pública, al igual que en otros procedimientos administrativos.

En la reorganización de los servicios de apoyo al emprendedor de ámbito regional destaca el papel principal que se atribuye a la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León (ADE), un ente público de derecho privado resultado de la fusión de la Agencia de Inversiones y Servicios, la empresa pública ADE Financiación y la Fundación ADEuropa. Sus competencias comprenden, de conformidad con su Reglamento General el desarrollo de actuaciones en los siguientes ámbitos: (a) apoyo a la creación de empresas, y de manera especial, el apoyo y la promoción para la creación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica; (b) promoción y apoyo a la mejora de la competitividad de las empresas de Castilla y León; (c) apoyo financiero a las empresas, ya sea con recursos propios o ajenos; (d) promoción de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en Castilla y León; (e) potenciación de sectores productivos y para la innovación permanente de las estrategias empresariales, la mejora de la gestión y los procesos de excelencia y calidad. Del mismo modo, la promoción de acciones para la incorporación en las empresas de tecnologías de la información y comunicación que aporten valor añadido y competitividad; (f) aprovechamiento del capital humano existente en Castilla y León, así como definir e implementar acciones de atracción y retención del talento estratégico para resolver necesidades actuales y futuras; (g) coordinación en el

territorio de Castilla y León de la mejora de la competitividad de la actividad económica, con la finalidad de conseguir mejores resultados de eficiencia y eficacia de los recursos y su innovación.

Su labor se articula en torno a cinco grandes áreas: emprendimiento, financiación empresarial, internacionalización, ADE rural, mejora de la estrategia y la competitividad de las empresas de Castilla y León.

Entre las relativas a la **promoción del emprendimiento** los servicios de la ADE se concentran en:

- Difusión del espíritu emprendedor, a través de iniciativas de difusión de la cultura emprendedora en colaboración con instituciones educativas y organizaciones
- Oficina del emprendedor ADE, concebido como un servicio integral de atención a emprendedores.
- Aceleradora de empresas innovadoras (ADE 2020). Con ella se pretende que el tránsito desde el proto-emprendimiento hasta el emprendimiento naciente sea lo más rápido y sólido posible.
- Organización de talleres de trabajo, orientados a la formación y actualización de los emprendedores que ya están desarrollando su actividad, mediante instrumentos eminentemente prácticos.
- Comunidad de emprendedores, como red de intercambio de conocimiento y facilitador del *networking*.

Con relación a la provisión y asesoramiento en materia de **financiación empresarial**, las actividades de la ADE se enmarcan en los siguientes ámbitos:

- Incentivos regionales, que son ayudas para grandes proyectos de inversión (>600.000 euros),
- Fondos de Capital Riesgo: que son instrumentos de financiación mediante la participación temporal en los fondos propios.
- Financiación a través de “inversores angelicales” o “ángeles” (BANCAL). La ADE busca la canalización de proyectos empresariales en una red de inversores privados que, además de actuar como socios financieros, aportan conocimientos empresariales o profesionales.
- Préstamos participativos, que son productos financieros en que la retribución que recibe el prestamista contiene un elemento variable que depende de la evolución que la actividad de la empresa prestataria.
- Garantías personales mediante aval, a través de Iberaval, Sociedad de Garantía Recíproca de Castilla y León.

Respecto de la promoción de la **internacionalización**, la ADE a través de su departamento vinculado al comercio exterior (EXCAL), facilita las herramientas necesarias para favorecer la presencia exterior y la internacionalización de las empresas de Castilla y León. Los servicios que presta se vinculan a tres ámbitos:

- Información, Formación y Red Exterior
- Promoción Internacional
- Captación de Inversiones

De forma específica, en el ámbito rural, la actividad de ADE, resultado de la cooperación estructurada entre la ADE y la Consejería de Agricultura y Ganadería, se plasma en el proyecto **ADE Rural**, que tiene como objetivo promover la actividad económica y la creación de nuevas empresas en el medio rural, así como para apoyar a las ya existentes (fundamentalmente micropymes) con el objetivo de mejorar su competitividad. Se implantará a través de las oficinas de las 52 Secciones Agrarias Comarcales, las oficinas territoriales de la ADE en cada provincia, los servicios territoriales de Agricultura y Ganadería y una extensa red de agentes dinamizadores pertenecientes a la Junta de Castilla y León, los ayuntamientos y las diputaciones provinciales.

Finalmente, relacionados con otros programas vinculados a la **mejora de la estrategia y la competitividad** de las empresas, los servicios de la ADE comprenden:

- Programa de Prácticas en Empresas, mediante el cual titulados universitarios realizan prácticas en empresas en los ámbitos de la internacionalización y la I+D+i.
- Cooperación, con esta línea se promueven proyectos transfronterizos e internacionales a través de intercambios empresariales.

2.2.4. *Apoyo a la Actividad Empresarial en el Marco de la CT BIN-SAL*

Corresponde ahora descender al marco geográfico más cercano, el integrado por la provincia de Salamanca (SAL) y la subregión Beira Interior Norte (BIN), ámbito de actuación propio de la Comunidad de Trabajo BIN-SAL (CT BIN-SAL). Esta CT transfronteriza ha fijado recientemente su estrategia para el horizonte 2020. En línea con el “Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020” impulsado por la Comisión Europea, la “Estrategia CT BIN-SAL 2020”, dedica su segunda área temática al desarrollo empresarial, (las otras tres se refieren a I+D+i, medio ambiente e inclusión, respectivamente).

En esa segunda área temática, denominada CT BIN-SAL Emprendimiento, se plantean como objetivos prioritarios:

- Promover y relanzar el espíritu y la cultura emprendedora en el territorio BIN-SAL.
- Apoyar la formación de emprendedores jóvenes del medio Rural transfronterizo.
- Apoyar la “formación de formadores” en el ámbito del emprendimiento rural transfronterizo.
- Contribuir al desarrollo de las líneas de trabajo y de las indicaciones dibujadas en la “Small Business Act” (2008, Acta de la Pequeña Empresa) y en la redefinición de la misma (2011).
- Contribuir al desarrollo e implementación del Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020.
- Afirmar la “Sub-Región BIN – SAL” como una “Sub-región emprendedora” y atractiva para el emprendimiento.
- Configurar un partenariado multisectorial que contribuya de manera coordinada al desarrollo e implementación del emprendimiento en la Sub-región BIN-SAL.

De esta forma se identifican dos núcleos diferenciados que guardan relación con el impulso a la actividad empresarial. En primer lugar, la promoción del emprendimiento, y por otro, el impulso a la comercialización y la internacionalización. Estos dos ámbitos, sin embargo, están íntimamente relacionados, puesto que el éxito de la creación de empresas dependerá en muchas ocasiones de la capacidad de realizar una comercialización novedosa que permita ampliar el ámbito geográfico de los mercados.

Con relación a la **promoción del emprendimiento**, en el marco de los objetivos planteados en la Estrategia se proponen tentativamente algunas actuaciones:

- Campañas de sensibilización transfronteriza entre los más jóvenes.
- Cursos de formación dirigidos a jóvenes con vocación emprendedora.
- Becas a jóvenes emprendedores con una idea viable de negocio para desarrollar, bajo la metodología *mentoring*, ideas de negocio seleccionadas de entre un conjunto.
- Encuentros y seminarios de nuevos emprendedores, tanto de aquellos que hayan podido levantar una empresa como de aquellos que estén en la fase de concepción y desarrollo de la misma.
- Formación de formadores.
- Recopilación y creación de un catálogo de buenas prácticas empresariales en la sub-región transfronteriza BIN-SAL.

Con relación a las acciones relativas a la **comercialización e internacionalización** de las empresas de la sub-región BIN-SAL las acciones potenciales enunciadas son:

- Desarrollo de un Plan estratégico para la creación de un “Distrito Comercial Transfronterizo” integrado por Fuentes de Oñoro – Vilar Formoso – Ciudad Rodrigo - Guarda.
- Prácticas en empresas que comporten, sobre todo, un aprendizaje relacionados con la gestión empresarial, marketing de producto y comercialización, nuevas tecnologías, etc. Estas actuaciones podrían ser desarrolladas por la CT BIN-SAL en colaboración con las Organizaciones Empresariales del territorio.
- Desarrollo de un mercado local transfronterizo integrado y competitivo que permita promover el consumo regional de las producciones agrícolas y la comercialización conjunta de los excedentes.

En esta misma estrategia se enuncian los potenciales socios para el desarrollo de las líneas anteriores y que comprenden, como una suerte de agentes activos del emprendimiento:

- Administración Pública Local de la Comunidad de Trabajo BIN-SAL: Organismo Autónomo de Empleo y Desarrollo Rural de la Diputación de Salamanca (OAEDR): y la Associação de Municípios Cova da Beira (AMCB).
- Instituciones de Educación Superior: Universidad de Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto Politécnico de Guarda, y Universidad de la Beira Interior
- Grupos de Acción Local (FEADER)
- Asociaciones agrarias y empresariales: CONFAES, NERGA, Cámara de Comercio, etc.
- Empresas.

2.2.5. Estructuras de Apoyo a la Actividad Emprendedora en la Provincia de Salamanca

Viveros y pre-viveros empresariales

Los viveros de empresas, instituciones de apoyo cuya misión es facilitar la madurez de las iniciativas emprendedoras poniendo a disposición de los empresarios infraestructuras y servicios que eleven las probabilidades de éxito y supervivencia de los proyectos, son elementos clave en las primeras fases del proceso de emprendimiento.

La provincia de Salamanca cuenta con una oferta de viveros ubicados en distintas áreas geográficas. El resultado de la iniciativa individual de diversos agentes implicados en el sistema de emprendimiento o de la iniciativa conjunta entre ellos (administraciones nacional y regional, ayuntamientos, Diputación Provincial, Cámaras de Comercio de la provincia —Cámara de Comercio e Industria de Salamanca y Cámara de Comercio e Industria de Béjar—, Universidad) ha sido la creación de diversos viveros de empresas:

A fin de evitar la dispersión de esfuerzos, en esta provincia la estrategia cooperativa entre organismos públicos y privados ha sido dominante, de forma que, en lugar de crear infraestructuras propias, las administraciones estatal, regional y especialmente locales contribuyen al sostenimiento de estas infraestructuras a través de convenios específicos de colaboración.

- CIDE (Centro de Innovación y Dinamización Empresaria) de la Universidad de Salamanca. Es un pre-vivero creado en el marco de un convenio con CEEI de Castilla y León y gestionado por la Fundación General de la Universidad de Salamanca.
- Incubadora de empresas del Parque Científico de la Universidad de Salamanca, con un perfil fundamentalmente orientado al ámbito del emprendimiento innovador, en especial en el ámbito de la biotecnología.
- Vivero de empresas “Génesis”, en la ciudad de Salamanca. Es una infraestructura gestionada por la Cámara de Comercio de Salamanca en la red cameral de viveros empresariales (a través de la Fundación INCYDE).
- Vivero de empresas “Innova”, en la ciudad de Peñaranda: También gestionado por la Cámara de Comercio e Industria de Salamanca y perteneciente a la misma red.
- Vivero de empresas “Iris”, radicado en Ciudad Rodrigo. Es el más cercano a la zona transfronteriza y por tanto el único que es genuinamente rayano. Es gestionado por la Cámara de Comercio de Industria de Salamanca
- Vivero de empresas de la ciudad de Béjar, gestionado por la Cámara de Comercio e Industria de Béjar.

Puntos de Apoyo al Emprendedor y otros agentes colaboradores del proceso de creación de empresas.

Los Puntos de Apoyo al Emprendedor, sucesores de los PAIT, representan un eslabón importante en proceso de creación de empresas. Su actividad la desarrollan a través de dos niveles complementarios de actividad. Por un lado, la prestación de servicios de información y asesoramiento a los emprendedores en las fases iniciales de la creación de una empresa. Por otro, iniciar la tramitación administrativa para la constitución de la misma, a través del llamado Documento Único Electrónico. Los PAE pueden depender de administraciones públicas, colegios profesionales, organizaciones empresariales, cámaras de comercio o entidades privadas. Los PAE se apoyan en

el Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), del Ministerio de Industria, Energía y Turismo para facilitar la creación de nuevas empresas.

En la actualidad en la provincia de Salamanca hay 16 PAE (<http://portal.circe.es/es-ES/servicios/paginas/ListadoPAE.aspx>), tres de naturaleza pública, dependientes del Ayuntamiento de Salamanca, la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización empresarial (ADE) de Salamanca, dependiente de la administración regional y la Cámara de Comercio e Industria de Salamanca (Ventanilla Única Empresarial), y el resto de naturaleza privada.

Las acciones de apoyo a la actividad emprendedora son múltiples y dependen de la localización geográfica de la nueva empresa, del sector de actividad (por ej. agroalimentario, biotecnológico, industrial...), del ámbito de la actividad empresarial para el que se necesita apoyar (gestión empresarial general, actividad exportadora, función logística...), o la institución o entidad que las promueve (europea, nacional, regional, local, pública o privada). Ante esta pluralidad resulta conveniente, cuando no imprescindible, el asesoramiento experto, por lo que no procede realizar en estas páginas una descripción detallada de las mismas.

Basta acercarse a las “Guías Dinámicas de ayudas e incentivos para empresas” que actualiza la Dirección General de Industria y de la Pyme (<http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>) para comprender la necesidad del conocimiento específico que pueden proporcionar los agentes el sistema de emprendimiento. A título ejemplificativo, se ofrecen en el Quadro 10 algunas acciones de apoyo al emprendimiento, en las que se comprueba el carácter específico de las mismas y la conveniencia de utilizar los servicios de los Puntos de Apoyo al Emprendedor.

Quadro 10: Ejemplos de Convocatorias de Planes y Programas Relacionados con la Actividad Empresarial, Actualmente Abiertos.

Convocatoria para concesión de préstamos a industrias agrarias y alimentarias de Castilla y León en el ejercicio presupuestario 2013.
Subvenciones destinadas a PYMES para fomentar el ascenso profesional de la mujer en Castilla y León.
Convocatoria de subvenciones dirigidas a promover la afiliación de las mujeres del medio rural en el régimen especial de trabajadores por cuenta propia o autónomos, a través del sistema especial para trabajadores por cuenta propia agrario.
Acuerdo entre Bankinter y el Fondo Europeo de Inversiones sobre garantías para empresas innovadoras en el instrumento de riesgo compartido (IRC), Bankinter y Fondo Europeo de Inversiones.
Línea ICO Empresas y Emprendedores 2014.
Línea ICO Garantía SGR/SAECA 2014.
Línea ICO Pagarés y bonos de empresa 2014.
Línea ICO Internacional 2014.
Línea ICO Exportadores corto plazo 2014.
Línea ICO Exportadores medio y largo plazo 2014/2014.
Ayudas ICEX-NEXT de apoyo a la internacionalización de la PYME española no exportadora o exportadora ocasional.
Ayudas para la formación en relación con el transporte por carretera.

Fuente: Guía Dinámica de ayudas e incentivos para empresas Castilla y León. Mintur (<http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>).

2.3. Síntese

Os diversos Programas e Medidas que os portugueses empreendedores tiveram e têm ao seu dispor através do QREN, no período 2007-2013 e do QEC, para o período 2014-2020 enquadram-se na política comunitária de coesão económica e social em Portugal. O apoio financeiro disponibilizado no QREN diluiu-se por 3 fundos (FEDER; FSE e FCOESÃO), seguindo 3 orientações principais materializadas através de Programas Operacionais Temáticos: Potencial Humano; Fatores de Competitividade e Valorização do território, com o objetivo "... estratégico a qualificação dos portugueses..., valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas."⁴

A execução das operações aprovadas no âmbito do QREN esteve mais concentrada nas áreas da agenda temática do Potencial Humano (infraestruturas escolares, formação de jovens e adultos). Na agenda temática Fatores de Competitividade verificou-se uma concentração elevada na área da inovação e da renovação do modelo empresarial com destaque para o incentivo às empresas (quase metade das novas empresas apoiadas pertencem a sectores intensivos em conhecimento e média-alta e alta-tecnologia, constituindo um investimento promissor em termos de competitividade da economia). Na agenda temática, Valorização do território sobressaem as acessibilidades e mobilidade, proteção e valorização do ambiente.

Mas não obstante o contributo positivo resultante das diversas intervenções, ainda muito ficou por fazer e é necessário dar prosseguimento à política de Coesão da União Europeia, através de um novo pacote de Fundos Estruturais para o período 2014-2020. Neste novo período dá-se o seguimento a algumas políticas anteriores onde o sector privado vai aparecer privilegiado, em especial as empresas exportadoras. As prioridades atuais são: estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia, reforço do investimento na educação; reforço da integração das pessoas (pobreza e exclusão social); promoção da coesão e competitividade territoriais; e apoio ao programa da reforma do Estado.

En los últimos años se percibe un cambio de enfoque en la forma de diseñar e implementar las iniciativas públicas de apoyo al emprendimiento, que se concreta al menos en tres aspectos. En primer lugar, y aun a riesgo de simplificación, se ha pasado de un modelo inspirado en las ayudas (directas) a las personas emprendedoras a una concepción global centrada en el apoyo a la **actividad emprendedora innovadora**. En segundo término, las políticas de apoyo en la actualidad son más **integrales**, en el sentido de que se extienden a todas las fases del proceso de creación empresarial, frente a una concepción más orientada al emprendimiento naciente. En tercer término, se presta una mayor atención a aspectos vinculados a la modernización del tejido emprendedor, impulsando positivamente una renovación en el concepto de negocio y en los procesos y procedimientos que le dan forma; apostando por la conexión entre el emprendimiento y la actividad innovadora. En cuarto lugar, en la última etapa se incide más en la eliminación de costes de transacción, de trabas al emprendimiento, de regulaciones ineficientes, que han colocado tradicionalmente a España en una situación desventajosa en comparación con otros países de nuestro entorno y, por tanto, competidores en términos de emprendimiento. En quinto lugar, dada la debilidad de la demanda interior, se incide con mayor intensidad en las potencialidades exportadoras y se intensifican las medidas tendentes a lograr una mayor penetración de las empresas españolas en los mercados internacionales. En sexto y último lugar, se incide en la necesidad de lograr una mayor coordinación de los esfuerzos entre los distintos agentes públicos y privados del proceso de apoyo al emprendedor, con la intención de optimizar el uso de los recursos y evitar la dispersión de esfuerzos.

4 www.qren.pt.

Este cambio de enfoque merece una valoración positiva. Sin embargo, conviene alertar de la presencia de tres tipos de riesgos potenciales en este cambio de estrategia y que pueden ser más importantes en el ámbito geográfico que abarca este informe:

- La ampliación del objeto de interés de la política de apoyo al emprendedor, en su sentido general, no debería dar lugar a una disminución de los esfuerzos presupuestarios dedicados al apoyo al emprendimiento en sentido estricto. Aspectos como la administración electrónica, la mejora regulatoria, o la educación para el emprendimiento, que son elementos cruciales para el emprendedor, lo son también para el ciudadano general, en cuanto consumidor, usuario de servicios públicos o contribuyente. Registrar esos esfuerzos presupuestarios como medidas de apoyo al emprendimiento no debería llevar aparejada una disminución de otras medidas específicas de fomento de la actividad emprendedora más tradicionales, sino que demandarían precisamente un incremento.
- Un segundo riesgo potencial del sistema actual consiste en sobreponderar la importancia del elemento innovador a la hora de diseñar los programas de apoyo. Para evitarlo, debe favorecerse un cambio gradual entre las estrategias reactivas y las proactivas. Sin negar que estas segundas deben tener un peso creciente no deben olvidarse cuáles son, a corto plazo, los principales retos a que se enfrenta el área BIN-SAL (frenar el despoblamiento, mantener el empleo, fijar la población al entorno rural y mejorar su bienestar, fundamentalmente). Pero para lograrlo es preciso no excluir a priori a quienes desarrollan modelos de negocio a la manera tradicional, sino que conviene favorecer progresivamente su actualización y adaptación a la realidad económica que impone un mundo más global.

Simultánea y complementariamente, debe apostarse por formas proactivas de concebir y gestionar los negocios, sobre la base de planes de negocio solventes dirigidos a recuperar tensión competitiva y que incentiven (1) la mejora de la productividad y la reducción de costes; (2) la cuidadosa identificación y definición de los productos, destacando los atributos basados en la calidad, el compromiso con la sostenibilidad ambiental y el aprovechamiento de los recursos endógenos, que son valores en alza en las sociedades avanzadas; y (3) un replanteamiento de los mercados geográficos y las estrategias de comercialización y promoción.

Aunque la primera de las líneas de actuación (“tradicional”) debe ir reduciendo paulatinamente su importancia, en una especie de *phasing out*, y reconociendo que es imprescindible apostar de manera creciente por el emprendimiento “innovador”, no parece conveniente que los apoyos públicos se concentren de manera exclusiva en los segundos.

- Conectado a lo anterior, existe el riesgo de confiar a la internacionalización de las pymes un papel desorbitado. Es indudable que la búsqueda de mercados exteriores es una estrategia muy atractiva, pero debe reconocerse que en el ámbito territorial objeto de este informe, el salto del mercado local al mercado global puede parecer a veces excesivamente abrupto. Ello es particularmente claro en el caso de los que hemos llamado más arriba bienes rurales en sentido estricto (aquellos en que la clientela, la producción y la localización es rural, las empresas rurales de la categoría “LCP”, del Gráfico 1), donde la transición natural sería ir ampliando paulatinamente su ámbito de clientela (o de producción) a entornos más amplios, de forma que pudiera eventualmente converger con un modelo de “empresa territorialmente vinculada al entorno rural”, en el sentido explicado en más arriba. Dados los costes de todo género que conlleva la actividad exportadora, parece una solución equilibrada que la preocupación se concentre inicialmente en lograr una ampliación del mercado de referencia al ámbito regional o nacional, antes de dar el salto hacia la internacionalización.

PARTE II
**TRAJETÓRIAS TERRITORIAIS
DOS CONCELHOS/COMARCAS BIN-SAL**

Pretende-se nesta parte II fazer o enquadramento da área de estudo e síntese de indicadores sociais, económicos e territoriais e o estabelecimento de uma caracterização sumária da estrutura sócio produtiva, identificando as principais trajetórias demográficas, económicas e formativas, procurando, em simultâneo, tipificar áreas de atividade privilegiadas ou de maior potencial face aos recursos detidos.

Neste sentido, é realizada uma breve caracterização da estrutura produtiva por áreas de atividade económica, tendo em consideração o número e a dimensão das empresas bem como a identificação dos sectores/produtos das zonas rurais de fronteira da BIN/SAL.

Além disso pretende-se caracterizar a evolução do tecido empresarial, analisando a densidade empresarial, a taxa de natalidade e a taxa de mortalidade, a taxa de sobrevivência e identificando os sectores mais dinâmicos ou menos dinâmicos.

3. Enquadramento Territorial – Concelhos/Comarcas BIN-SAL

O presente estudo de estratégia transfronteiriça ao empreendedorismo na Beira Interior Norte – Província de Salamanca (ETE BIN-SAL), em termos territoriais está limitado aos concelhos de 1ª linha da fronteira: Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda e Sabugal, do lado Português e Ciudad Rodrigo e Vitigudino, do lado Espanhol.

No Quadro 11 constam os municípios/comarcas em análise, bem como, as freguesias/municípios, respetivamente, da parte espanhola e portuguesa, que deles fazem parte.

Quadro 11: Lista de Municípios y Comarcas Agrarias das NUTS. III Fronteiriças de Castilla y León com Centro de Portugal

Espanha			
Comunidade Autónoma - NUTS II – Castilla y León			
Provincias - NUTS III Transfronteiriças de Castilla y León - Centro de Portugal y sus Respetivos Municipios:			
Salamanca			
Municipios	Comarcas agrarias	Municipios	Comarcas agrarias
Agallas	Ciudad Rodrigo	Milano (El)	Vitigudino
Ahigal de los Aceiteros	Vitigudino	Monsagro	Ciudad Rodrigo
Ahigal de Villarino	Vitigudino	Morasverdes	Ciudad Rodrigo
Alameda de Gardón (La)	Ciudad Rodrigo	Moronta	Vitigudino
Alamedilla (La)	Ciudad Rodrigo	Navasfrías	Ciudad Rodrigo
Alba de Yeltes	Ciudad Rodrigo	Olmedo de Camaces	Vitigudino
Aldeadávila de la Ribera	Vitigudino	Payo (El)	Ciudad Rodrigo
Aldea del Obispo	Ciudad Rodrigo	Peña (La)	Vitigudino

Municipios	Comarcas agrarias	Municipios	Comarcas agrarias
Almendra	Vitigudino	Peñaparda	Ciudad Rodrigo
Atalaya (La)	Ciudad Rodrigo	Peralejos de Abajo	Vitigudino
Bañobárez	Vitigudino	Peralejos de Arriba	Vitigudino
Barceo	Vitigudino	Pereña de la Ribera	Vitigudino
Barruecopardo	Vitigudino	Pozos de Hinojo	Vitigudino
Bermellar	Vitigudino	Puebla de Azaba	Ciudad Rodrigo
Bodón (El)	Ciudad Rodrigo	Puertas	Vitigudino
Bogajo	Vitigudino	Puerto Seguro	Ciudad Rodrigo
Bouza (La)	Ciudad Rodrigo	Redonda (La)	Vitigudino
Brincones	Vitigudino	Robleda	Ciudad Rodrigo
Cabeza del Caballo	Vitigudino	Saelices el Chico	Ciudad Rodrigo
Campillo de Azaba	Ciudad Rodrigo	Saldeana	Vitigudino
Carpio de Azaba	Ciudad Rodrigo	Sancti-Spíritus	Ciudad Rodrigo
Casillas de Flores	Ciudad Rodrigo	Sanchón de la Ribera	Vitigudino
Castillejo de Martín Viejo	Ciudad Rodrigo	San Felices de los Gallegos	Vitigudino
Cerezal de Peñahorcada	Vitigudino	Saucelle	Vitigudino
Cerralbo	Vitigudino	Sahugo (El)	Ciudad Rodrigo
Cipérez	Vitigudino	Serradilla del Arroyo	Ciudad Rodrigo
Ciudad Rodrigo	Ciudad Rodrigo	Serradilla del Llano	Ciudad Rodrigo
Cubo de Don Sancho (El)	Vitigudino	Sobradillo	Vitigudino
Dios le Guarde	Ciudad Rodrigo	Tenebrón	Ciudad Rodrigo
Encina (La)	Ciudad Rodrigo	Trabanca	Vitigudino
Encinasola de los Comendadores	Vitigudino	Valderrodrigo	Vitigudino
Espadaña	Vitigudino	Valsalabroso	Vitigudino
Espeja	Ciudad Rodrigo	Vídola (La)	Vitigudino
Fregeneda (La)	Vitigudino	Vilvestre	Vitigudino
Fuenteguinaldo	Ciudad Rodrigo	Villar de Argañán	Ciudad Rodrigo
Fuenteliante	Vitigudino	Villar de Ciervo	Ciudad Rodrigo
Fuentes de Oñoro	Ciudad Rodrigo	Villar de la Yegua	Ciudad Rodrigo
Gallegos de Argañán	Ciudad Rodrigo	Villar de Peralonso	Vitigudino
Guadramiro	Vitigudino	Villar de Samaniego	Vitigudino
Herguiejuela de Ciudad Rodrigo	Ciudad Rodrigo	Villares de Yeltes	Vitigudino
Hinojosa de Duero	Vitigudino	Villarino de los Aires	Vitigudino
Iruelos	Vitigudino	Villarmuerto	Vitigudino
Ituero de Azaba	Ciudad Rodrigo	Villasbuenas	Vitigudino
Lumbrales	Vitigudino	Villasrubias	Ciudad Rodrigo
Maíllo (El)	Ciudad Rodrigo	Villavieja de Yeltes	Vitigudino
Manzano (El)	Vitigudino	Vitigudino	Vitigudino
Martiago	Ciudad Rodrigo	Yecla de Yeltes	Vitigudino
Masueco	Vitigudino	Zamarra	Ciudad Rodrigo
Mieza	Vitigudino	Zarza de Pumareda (La)	Vitigudino

Fuente: Castro (2013)

Portugal			
NUTS II – Região Centro			
NUTS III Transfronteiriças da zona territorial Castilla y León e Centro de Portugal respetivos municípios e freguesias:			
Centro			
Beira Interior Norte	Freguesias	Nº	
Almeida	Ade Aldeia Nova Almeida Amoreira (Monte da Velha) Azinhal Cabreira Castelo Bom (Aldeia S. Sebastião) Castelo Mendo (Paraizal) Freineda Freixo Junça Leomil (Ansul) Malhada Sorda Malpartida Mesquitela	Mido Miuzela Freguesia de Monteperobolso Nave de Haver (Poço Velho) Naves Parada (Pailobo) Peva (Aldeia Bela) Porto de Ovelha (Jardo) S. Pedro do Rio Sêco Senouras Vale da Mula Vale de Coelha Valverde Vilar Formoso	29
Figueira de Castelo Rodrigo	Algodres Almofala Castelo Rodrigo Cinco Vilas Colmeal Escalhão Escarigo Figueira de Castelo Rodrigo	Freixeda do Torrão Mata de Lobos Penha de Águia Quintã de Pêro Martins Reigada Vale de Afonsinho Vermiosa Vilar de Amargo Vilar Torpim	17
Guarda	Avelãs da Ribeira Benespera Casal de Cinza Castanheira Cavadoude Codeceiro Faia Famalicão Fernão Joanes Gonçalo Gonçalo Bocas Guarda João Antão Maçaínhas Marmeleiro Meios Panoias Pêga Pêra do Moço Porto da Carne Ramela	Santana D´Azinha São Miguel do Jarmelo São Pedro do Jarmelo Sobral da Serra União de Freguesias de Avelãs de Ambom e Rocamondo União de Freguesias de Corujeira e Trinta União de Freguesias de Mizarela, Pêro Soares e Vila Soeiro União de Freguesias de Pousade e Albardo União de Freguesias de Rochoso e Monte Margarida Vale de Estrela Valhelhas Vela Videmonte Vila Cortês do Mondego Vila Fernando Vila Franca do Deão Vila Garcia	38

Beira Interior Norte	Freguesias	Nº	
Sabugal	Aldeia do Bispo Aldeia Velha Alfaiates Baraçal Bismula Casteleiro Fóios Malcata Quintas de S. Bartolomeu Rendo União de Freguesias de Aldeia da Ribeira Vilar Maior e Badamalos	União de Freguesias de Pousafoles do Bispo, Penalobo e Lomba União de Freguesias de Ruvina, Ruivós e Vale das Éguas União de Freguesias de Sabugal e Aldeia de Santo António União de Freguesias de Santo Estêvão e Moita União de Freguesias de Seixo do Côa e Vale Longo Vale de Espinho Vila Boa Vila do Touro	19

Fonte: *Sites das Câmaras Municipais*

Durante o período de 1991-2011, nos municípios e nas comarcas agrárias transfronteiriços, a população registou uma tendência decrescente, à exceção da Guarda, capital de Distrito (Quadro 12). A perda de efetivos demográficos, embora elevada não foi homogénea no conjunto do território transfronteiriço. Foi mais intensa em Almeida, Vitigudino e Sabugal acima de 1/3 da população. Em qualquer dos casos, a evolução demográfica da região de fronteira foi mais negativa do que a registada no total da Beira Interior Norte e na Província de Salamanca e muito mais decrescente do que a verificada ao nível nacional de cada país, dado que Portugal e Espanha viram incrementar os seus efetivos populacionais neste período.

Quadro 12: População Total

	1991	2001	2011
PORTUGAL	9.867.147	10.356.117	10.561.614
Beira Interior Norte	118.513	115.325	104.403
Almeida	10.040	8.423	7.228
Figueira de Castelo Rodrigo	8.105	7.158	6.260
Guarda	38.502	43.822	42.541
Sabugal	16.919	14.871	12.544
ESPAÑA	19.036.446	20.012.882	23.226.185
Província de Salamanca	357.801	350.209	352.986
Ciudad Rodrigo	32.494	29.222	25.952
Vitigudino	26.099	22.575	18.948

Fonte: Censos, 1991, 2001, 2011

Em termos de densidade populacional (número de habitantes por quilómetro quadrado), esta é muito desigual na região de fronteira. Importa salientar que, durante o período em análise (1991-2011), se verificou uma tendência semelhante à evolução demográfica do território e nos municípios/comarcas em análise (Quadro 13).

Quadro 13: Densidade Populacional (nº habitantes por km²)

	1991	2001	2011
PORTUGAL	107	112	115
Beira Interior Norte	29	28	26
Almeida	19	16	14
Figueira de Castelo Rodrigo	36	36	31
Guarda	54	62	60
Sabugal	21	18	15
ESPAÑA	77	81	93
Provincia de Salamanca	27	26	29
Ciudad Rodrigo	13	12	11
Vitigudino	11	10	8

Fonte: Censos, 1991, 2001, 2011

Embora, em 2011, a província de Salamanca apresente maior densidade populacional do que a Beira Interior Norte, é Vitigudino na província de Salamanca que apresenta menor densidade populacional, seguindo-se Almeida e Sabugal na Beira Interior Norte. Saliente-se que os concelhos/comarcas de fronteira da região de Castilla y León e da região Centro de Portugal, apresentam um número de habitantes por km² muito aquém do registado no conjunto de Portugal e Espanha.

Relativamente à taxa de envelhecimento (percentagem da população com 65 ou mais anos) verificou-se um aumento considerável, durante estes anos, em todos os territórios fronteiriços (Quadro 14). Saliente-se que o concelho do Sabugal chega a superar os 40% por oposição a Vitigudino que, dos concelhos/comarcas em análise, apresenta a menor taxa de envelhecimento da população. Não obstante, é importante constatar que o fenómeno do progressivo envelhecimento é generalizado em toda a região de fronteira sendo mais intenso na Beira Interior Norte do que na província de Salamanca.

Quadro 14: Taxa de Envelhecimento

	1991	2001	2011
PORTUGAL	13,60	16,40	19,10
Beira Interior Norte	21,70	25,40	28,80
Almeida	21,70	29,80	37,10
Figueira de Castelo Rodrigo	23,70	26,50	29,60
Guarda	17,10	18,60	21,00
Sabugal	30,30	37,60	41,20
ESPAÑA	13,80	17,00	17,20
Provincia de Salamanca	17,70	23,10	24,10
Ciudad Rodrigo	22,10	29,50	31,80
Vitigudino	13,60	16,40	19,10

Fonte: Censos, 1991, 2001, 2011. (Taxa de Envelhecimento: número de pessoas de ≥ 65 por 100 habitantes)

Assim, o progressivo envelhecimento da população é uma das características demográficas mais notáveis do espaço transfronteiriço. Além disso, a população infantil e a população jovem diminuíram consideravelmente em todos os municípios/comarcas transfronteiriças em análise (Quadro 15). A conjugação dos dois indicadores, contribui de forma inequívoca para a perda de sustentabilidade demográfica destes territórios, condenando-os, a curto prazo, a desertos populacionais.

Quadro 15: Estrutura da População por Idades (%), 1991-2011

	1991				2001				2011			
	0-14	15-24	25-64	≥65	0-14	15-24	25-64	≥65	0-14	15-24	25-64	≥65
PORTUGAL	20,00	16,30	50,10	12,70	16,00	14,30	53,40	16,40	14,90	10,80	55,10	19,10
Beira Interior Norte	18,90	15,20	49,30	16,00	15,00	13,70	51,80	19,40	13,70	10,30	53,50	22,50
Almeida	17,60	13,80	46,90	24,60	13,50	12,90	48,30	25,40	11,50	9,50	50,20	28,80
Figueira de Castelo Rodrigo	19,10	13,50	43,70	27,30	13,50	13,70	46,30	26,50	12,20	9,50	48,70	29,60
Guarda	16,20	12,00	46,40	32,80	12,30	12,40	45,30	30,10	10,70	9,40	47,00	32,80
Sabugal	17,00	14,40	47,30	28,00	12,10	13,00	48,70	26,20	10,40	9,10	47,70	32,80
ESPAÑA	19,40	16,90	49,90	13,80	14,50	13,80	54,60	17,00	14,90	10,30	57,60	17,20
Salamanca	16,60	16,00	48,40	17,70	11,90	13,10	51,90	23,10	11,80	9,70	54,40	24,10
Ciudad Rodrigo	15,20	14,10	46,80	22,10	10,60	11,60	48,30	29,50	8,90	8,90	50,40	31,80
Vitigudino	12,50	12,70	46,40	27,50	8,60	9,70	46,00	35,70	6,80	7,90	46,90	38,40

Fonte: Censos, 1991, 2001, 2011

Procurou-se ainda analisar o saldo migratório nestas regiões, na medida em que, segundo Kalantaridis e Bika (2011), a migração (pelo retorno ou por novas entradas) tem um impacto positivo quer pela via do surgimento de novos empresários quer em termos de inovação, tal como já foi referido na 1ª parte deste estudo.

Da análise do Quadro 16, pode constatar-se que, de 1991 a 2010, o saldo migratório (diferença entre o número de entradas e saídas por migração, internacional ou interna, ou seja diferença entre os imigrantes e emigrantes) apresentou valores negativos nos concelhos portugueses em análise e na comarca de Vitigudino e valores positivos na comarca de Ciudad Rodrigo. Assim, pode concluir-se que nos concelhos transfronteiriços da Beira Interior Norte os saldos migratórios seguem uma tendência negativa, face aos saldos positivos que se observam nas comarcas salmantinas (com exceção de Vitigudino, que registra mais emigrantes que imigrantes). No geral, o balanço migratório de 1991 para 2010 é francamente negativo na maioria das regiões fronteiriças.

Quadro 16: Saldo Migratório

	1991	2001	2010
PORTUGAL	-5 000	65 000	3 815
Beira Interior Norte	-461	609	-262
Almeida	-131	-54	-88
Figueira de Castelo Rodrigo	-29	9	-9
Guarda	-2	456	-19
Sabugal	-53	118	-18
ESPAÑA	-	414 772	90 489
Província de Salamanca	2 358	-1 853	462
Ciudad Rodrigo	318	-90	32
Vitigudino	60	-272	-32

Fonte: Censos, 1991, 2001, 2011. Nota. Em Portugal os dados não são para 1991 mas para 1992

4. Estrutura Produtiva dos Concelhos/Comarcas da BIN-SAL e a sua Evolução Sectorial

4.1. Análise Socioeconómica

Considerando então os concelhos/comarcas da BIN-SAL, de 1ª linha da fronteira, pretende-se agora apresentar uma breve análise à atividade económica com particular relevo para o poder de compra, população ativa, emprego e desemprego e número de explorações agrícolas e de efetivos animais.

Em termos de poder de compra *per capita* (Quadro 17), de 1993 para 2009, regista-se uma melhoria nos concelhos de fronteira da BIN, embora com valores bastante aquém da média nacional portuguesa. Veja-se por exemplo Sabugal que em 1993 apresentava um índice de 28% convergindo, em 2009, para os 53% da média nacional de Portugal. Saliente-se que estas melhorias são em parte fictícias, pois em muito se devem à redução da população nestes concelhos. A Província de Salamanca apesar de ter uma situação mais favorável do que a BIN, registou uma diminuição do seu poder de compra de 1993 para 2002 e uma melhoria em 2009.

Quadro 17: Poder de Compra *per capita* por Concelho/Província

	1993	2002	2009
PORTUGAL	100,00	100,00	100,00
Beira Interior Norte	58,60	65,60	73,50
Almeida	50,30	59,40	69,20
Figueira de Castelo Rodrigo	41,90	49,90	68,00
Guarda	92,30	89,90	94,70
Sabugal	28,20	46,20	53,20
ESPAÑA*	100,00	100,00	100,00
Província de Salamanca	84,20	82,40	87,50

*Índice do PIB Per Capita. Fonte: INE (Portugal) e INE (Espanha)

A análise por Comarca, em termos de índice de atividade económica, mostra uma perda em Ciudad Rodrigo face à média nacional e uma melhoria em Vitigudino, denotando-se um maior contributo desta última comarca para a atividade económica, embora apenas contribuam com 1% para a atividade económica espanhola (Quadro 18).

Quadro 18: Índice de Actividad Económica para España/Comarca

	2006	2012
Espanha	100,00	100,00
Província de Salamanca	7,99	7,74
Ciudad Rodrigo	0,25	0,23
Vitigudino	0,76	0,94

Fuente: Anuario La Caixa 2013.

A população ativa (Quadro 19) também diminuiu substancialmente, de 1991 para 2011, nos concelhos de fronteira, com o maior decréscimo a registar-se em Almeida e no Sabugal.

Quadro 19: População Ativa

	1991	2001	2011
PORTUGAL	4 941 164	4 990 208	5 023 367
Beira Interior Norte	55 606	46 677	42 794
Almeida	4 776	3 021	2 577
Figueira de Castelo Rodrigo	3 760	2 433	2 335
Guarda	18 846	20 646	20 145
Sabugal	7 488	4 830	4 096
ESPAÑHA	15 668 100	18 292 000	23 081 200
Província de Salamanca	131 400	150 700	156 200

Fonte: INE. Nota: 1991-População em Idade Ativa (25-64 anos) para Portugal e Regiões Portuguesas

Relativamente à estrutura produtiva, no que concerne a distribuição do emprego por atividade económica (Quadro 20), saliente-se que, em termos de emprego, nos concelhos/comarcas em análise, o peso do sector primário se situa sempre acima da média nacional do respetivo país, embora se registre uma diminuição do peso deste sector, contrabalançado pelo aumento do emprego no terciário. Em 2001, Figueira de Castelo Rodrigo e Vitigudino são os concelhos/comarcas onde o emprego no sector primário assume os maiores valores. Em termos de indústria, a região de fronteira apresenta, quer na parte portuguesa quer na parte espanhola, uma situação pouco favorável, com baixos valores de emprego.

Quadro 20: Estrutura por Atividade Económica (Distribuição do Emprego por Atividade Económica (%))

	2001				2011			
	Primário	Indústria +Energia	Construção	Terciário	Primário	Indústria +Energia	Construção	Terciário
Portugal	5,00	22,80	12,30	59,90	3,10	17,90	8,50	70,50
Beira Interior Norte	12,20	20,40	11,90	55,60	7,00	12,20	10,40	70,40
Almeida	15,10	9,40	12,40	63,10	8,90	7,40	10,40	73,30
Figueira de Castelo Rodrigo	21,90	18,80	11,30	47,90	21,10	9,10	8,60	61,30
Guarda	4,70	23,00	9,20	63,10	2,50	12,60	7,60	77,40
Sabugal	18,80	17,30	15,60	48,30	8,90	14,60	14,50	62,10
Espanha	4,10	20,20	10,90	64,80	2,50	17,10	9,50	70,90
Salamanca	7,70	12,00	12,90	67,40	4,90	13,70	10,90	70,50
Ciudad Rodrigo	15,50	9,50	16,00	59,00	N/D	N/D	N/D	N/D
Vitigudino	23,90	9,50	17,70	48,80	N/D	N/D	N/D	N/D

Fonte: INE (Portugal) e INE (Espanha)

Além disso, nos últimos anos, a região tem vindo a ser assolada pelo aumento do desemprego, que assume valores preocupantes (Quadro 21).

Quadro 21: Desemprego Registrado nos Centros de Emprego (nº)

	2001	2005	2011
Portugal	-	-	-
Beira Interior Norte	2.189	2.700	4.426
Almeida	96	94	169
Figueira de Castelo Rodrigo	87	118	204
Guarda	1.153	1.498	2.442
Sabugal	240	228	345
Espanha	-	-	-
Provincia de Salamanca	15.950	17.649	32.134
Ciudad Rodrigo	1.396	1.481	2.528
Vitigudino	575	742	1.131

Fonte: IEFP

Nos últimos 20 anos, em Portugal e em Espanha, bem como nos municípios transfronteiriços, registou-se uma forte redução do número de explorações agrícolas (Quadro 22). Este decréscimo foi acompanhado por uma quebra dos efetivos animais (Bovinos, Suínos, Ovinos e Caprinos) nas explorações portuguesas. Ao contrário da área de fronteira de Portugal, a área de fronteira de Espanha, no período de 1989 para 2009 assistiu ao aumento do número de animais nas explorações agrícolas, apesar da redução no número de explorações agrícolas, ocorrido de 1999 para 2009 (Quadro 23).

Quadro 22: Número de Explorações Agrícolas (nº)

	1989	1999	2009
PORTUGAL	594.418	412.612	303.867
Beira Interior Norte	23.259	17.225	11.978
Almeida	1.861	1.293	737
Figueira de Castelo Rodrigo	2.057	1.726	1.501
Guarda	5.211	3.192	1.910
Sabugal	3.869	2.606	1.352
ESPANHA	2.284.944	1.790.162	989.796
Provincia de Salamanca	27.838	22.943	13.868
Ciudad Rodrigo	4.377	2.978	1.791
Vitigudino	4.728	4.474	2.508

Fonte: INE

Quadro 23: Efetivos Animais (Nº)

	1989	1999	2009
PORTUGAL	7.487.205	7.300.620	5.983.796
Beira Interior Norte	206.810	227.155	166.266
Almeida	29.499	30.405	27.059
Figueira de Castelo Rodrigo	26.220	36.101	25.033
Guarda	40.075	41.767	27.143
Sabugal	33.298	36.839	24.541
ESPANHA			
Provincia de Salamanca	8.227.102	10.629.577	29.666.377
Ciudad Rodrigo	1.421.464	2.130.553	1.862.907
Vitigudino	215.037	333.191	301.639
Vitigudino	274.983	403.688	304.343

Fonte: INE

Quanto à dimensão das explorações agrícolas, na parte portuguesa predominam as explorações com menos de 5 ha, enquanto na parte espanhola predominam as explorações dimensão superior a 20 ha (Quadro 24). No conjunto dos municípios transfronteiriços do Centro de Portugal, ao longo das últimas décadas predominam as explorações agrícolas de reduzida dimensão, ou seja até 5 hectares de superfície agrícola. No entanto, de 1989 para 1999 e para 2009, regista-se um aumento relativo das explorações de maior dimensão. Em 2009, a Guarda é dos municípios em análise o que evidencia o maior número de explorações com a menor dimensão das explorações agrícolas (58% com menos de 5 ha). Por oposição, com mais de 50 ha sobressai o município transfronteiriço de Almeida.

Nos municípios transfronteiriços de Salamanca registaram-se maiores alterações na distribuição das explorações agrícolas segundo a dimensão, de 1999 para 2009, pois diminuíram as explorações com menor superfície (até 5 ha) e aumentaram as explorações com superfície superior a 50 hectares.

Quadro 24: Explorações Agrícolas Segundo o Escalão (%)

	1989				1999				2009			
	0 a 5 ha	5 a 20 ha	20 a 50 ha	≥50 ha	0 a 5 ha	5 a 20 ha	20 a 50 ha	≥50 ha	0 a 5 ha	5 a 20 ha	20 a 50 ha	≥50 ha
PORTUGAL	82	14	2	2	79	16	3	2	76	17	4	3
Beira Interior Norte	62	30	6	2	61	29	7	3	61	27	7	4
Almeida	52	30	12	7	44	32	15	10	49	20	14	17
Figueira de Castelo Rodrigo	54	31	8	7	55	28	9	8	52	31	10	8
Guarda	63	28	8	2	62	29	6	2	58	31	8	3
Sabugal	63	31	4	1	55	34	8	3	52	32	10	6
ESPAÑA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castilla y León	43	30	15	12	41	24	16	19	24	24	21	31
Salamanca	34	30	18	16	35	21	16	28	25	21	18	36
Ciudad Rodrigo	32	36	16	16	25	26	18	31	18	18	19	45
Vitigudino	27	28	21	24	36	21	15	28	25	18	15	41

Fonte: INE

4.2. Caracterização da Estrutura Empresarial nos Concelhos de Fronteira da BIN

Nos concelhos de fronteira da BIN, as empresas industriais implantadas representam, se excluirmos o município da Guarda, apenas 24% das indústrias existentes na BIN, em 2010. De 2002 para 2010, o número de indústrias em atividade nesta área de fronteira diminuiu, registando-se um recuo da estrutura industrial, que se traduziu num decréscimo de 120 empresas do sector industrial (Quadro 25). O número de empresas industriais nos concelhos desta região transfronteiriça verificou um acréscimo durante a década de 90, tendo na última década apresentado uma tendência de decréscimo em torno dos 20%.

Quadro 25: Número de Empresas Industriais (nº)

	1991	2002	2010
Portugal	104268	117.386	74.234
Beira Interior Norte	500	1015	843
Almeida	19	58	43
Figueira de Castelo Rodrigo	33	57	44
Guarda	198	377	319
Sabugal	92	150	116

Fonte: MESS, para Portugal INE (anos 1991, 2001, 2010). INE para Espanha

Em termos de dimensão das empresas industriais, reforçou-se neste período o número das micro indústrias (com menos de 10 trabalhadores). O comportamento nas últimas duas décadas permite validar o aumento das empresas industriais, sobretudo das micro empresas. Assim, em 2010 o número de indústrias na região portuguesa de fronteira era suportado essencialmente por micro empresas (Quadro 26).

Quadro 26: Número de Empresas Industriais (nº), Segundo o Escalão de Pessoas ao Serviço

	1991			2002			2010		
	< 10	10 a 50	> 50	< 10	10 a 50	> 50	< 10	10 a 50	> 50
Portugal	-	-	-	30.570	12.625	3.118	28.304	10.658	2.387
Beira Interior Norte	388	85	27	855	135	23	728	97	18
Almeida	16	3	0	50	7	1	41	1	1
Figueira de Castelo Rodrigo	27	5	1	47	9	1	37	6	1
Guarda	139	42	17	307	56	14	271	37	11
Sabugal	82	6	4	136	10	4	109	5	2

Fonte: MESS, para Portugal INE (anos 1991, 2002, 2010)

Nos concelhos transfronteiriços da BIN, de 1991 para 2010, aumentou o número de empresas do sector terciário. De referir que em 2010, as empresas do sector terciário implantadas na área de fronteira representavam apenas 21% das empresas do sector terciário da BIN (excluindo aqui o município da Guarda) (Quadro 27).

Quadro 27: Número de Empresas do Sector Terciário (nº)

	1991	2002	2010
Portugal	546.489	715.832	871.575
Beira Interior Norte	851	1.911	2.046
Almeida	97	143	126
Figueira de Castelo Rodrigo	36	75	88
Guarda	384	923	1.026
Sabugal	91	202	222

Fonte: MESS, para Portugal INE (anos 1991, 2001, 2010)

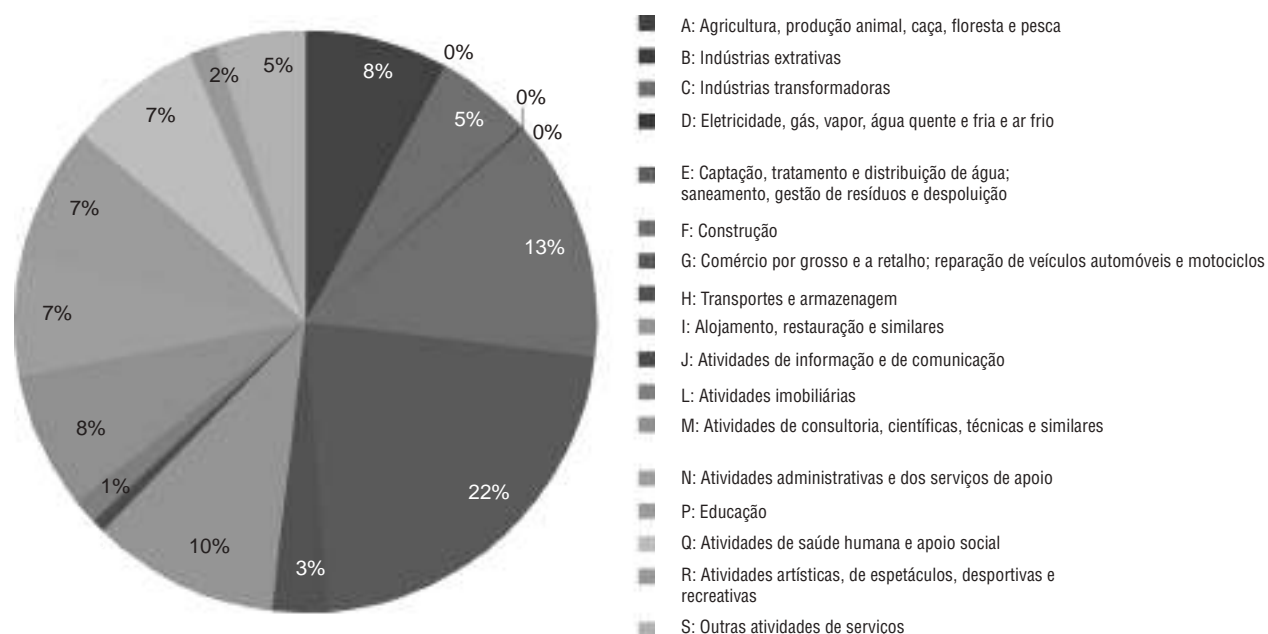
Uma análise mais em pormenor à estrutura produtiva, dos municípios em análise, mostra que a maior percentagem de empresas está concentrada, em 2011, no Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (22%), seguindo-se a Construção com 13% das empresas e Alojamento, restauração e similares (com 10% das empresas). As empresas agrícolas vêm em 4º lugar com 7,7% enquanto a indústria transformadora, assume o 9º lugar com apenas 5% das empresas (Quadro 28, Gráfico 2).

Quadro 28: N.º Empresas por Localização Geográfica, Atividade Económica (CAE Rev. 3)

	Portugal		Beira Interior Norte		Almeida		Figueira de Castelo Rodrigo		Guarda		Sabugal	
	2004	2011	2004	2011	2004	2011	2004	2011	2004	2011	2004	2011
Total	1 084 928	1 112 000	9 582	9 929	618	598	506	587	4 173	4 388	1 110	1 145
A. Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	54 220	56 467	682	875	89	105	100	141	125	165	89	109
B. Indústrias extrativas	1 538	1 274	54	40	5	7	6	3	4	2	3	3
C. Indústrias transformadoras	88 172	72 286	672	617	33	29	45	50	240	199	84	86
D. Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	458	801	4	8	0	1	1	1	1	2	0	0

E: Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	757	1 149	7	12	0	1	1	0	5	8	0	0
F: Construção	128 832	99 179	1 585	1 296	75	52	64	58	646	524	271	269
G. Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	279 321	247 970	2 641	2 303	189	144	129	119	1 077	958	291	242
H. Transportes e armazenagem	26 923	23 800	375	328	40	36	11	8	123	120	59	42
I. Alojamento, restauração e similares	86 012	85 183	1 099	1 078	86	75	63	68	418	414	150	143
J. Atividades de informação e de comunicação	13 988	14 520	59	62	1	1	4	6	38	33	5	5
L. Atividades imobiliárias	24 271	28 540	97	122	2	3	6	8	62	68	6	15
M. Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	111 508	114 123	665	704	23	21	18	22	428	428	39	42
N: Atividades administrativas e dos serviços de apoio	73 834	137 333	316	639	28	42	9	18	150	335	27	53
P. Educação	43 726	60 821	461	656	9	16	10	19	333	427	24	37
Q. Atividades de saúde humana e apoio social	62 941	82 303	324	609	12	32	15	29	223	391	16	46
R. Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	23 601	29 380	99	121	2	6	7	7	72	77	4	8
S: Outras atividades de serviços	64 826	56 871	442	459	24	27	17	30	228	237	42	45

Fonte: INE

Gráfico 2: Empresas na Região Transfronteiriça por Atividade Económica (CAE Rev. 3) (2011)


Na indústria transformadora, predominam as empresas da Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos (com 26%), seguindo-se as agroindústrias (23%) e as indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; Fabricação de obras de cestaria e de espartaria (11%), o vestuário e os têxteis representam apenas 4% e 6%, respetivamente das empresas industriais situadas nos concelhos de fronteira, em análise (Quadro 29 e Gráfico 3.)

Quadro 29: Empresas na Indústria Transformadora (2011)

	Portugal	BIN	Almeida	FCR	Guarda	Sabugal
C: Indústrias transformadoras	72 286	617	29	50	199	86
10: Indústrias alimentares	9 582	146	9	20	37	17
11: Indústria das bebidas	1 144	25	1	4	1	1
12: Indústria do tabaco	4	0	0	0	0	0
13: Fabricação de têxteis	3 429	21	0	0	10	3
14: Indústria do vestuário	9 388	36	1	0	12	7
15: Indústria do couro e dos produtos do couro	2 996	3	0	0	1	0
16: Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; Fabricação de obras de cestaria e de espartaria	6 290	72	3	6	17	13

	Portugal	BIN	Almeida	FCR	Guarda	Sabugal
17: Fabricação de pasta, de papel, de cartão e seus artigos	495	1	0	0	0	0
18: Impressão e reprodução de suportes gravados	3 096	19	0	0	10	2
19: Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis	10	0	0	0	0	0
20: Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	776	6	0	0	3	0
21: Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	133	0	0	0	0	0
22: Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas	1 131	8	1	0	3	2
23: Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	4 491	61	6	9	15	5
24: Indústrias metalúrgicas de base	368	0	0	0	0	0
25: Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	13 146	151	6	9	55	26
26: Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	333	0	0	0	0	0
27: Fabricação de equipamento elétrico	773	1	0	0	1	0
28: Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.	1 679	6	0	0	4	1
29: Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis	521	3	0	0	3	0
30: Fabricação de outro equipamento de transporte	217	1	0	0	0	0
31: Fabrico de mobiliário e de colchões	5 533	23	1	0	9	7
32: Outras indústrias transformadoras	3 363	14	0	1	7	1
33: Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	3 388	20	1	1	11	1

Fonte: INE

Gráfico 3: Indústrias Predominantes na Região Transfronteiriça



Fonte: INE

Procurou-se ainda caracterizar a evolução do tecido empresarial, analisando a densidade empresarial, taxa de natalidade e taxa de mortalidade, taxa de sobrevivência⁵ e identificando os sectores mais dinâmicos e os menos dinâmicos. A este respeito saliente-se que, à exceção da densidade empresarial, não existem valores para esses indicadores, para os municípios transfronteiriços em análise, mas apenas ao nível da NUT III Beira Interior Norte.

Em termos de densidade empresarial, verifica-se que, excetuando o concelho da Guarda, os concelhos transfronteiriços possuem um reduzido número de empresas por km², embora se tenha registado uma leve melhoria de 2006 para 2010 (Quadro 30).

Quadro 30: Densidade Empresarial (nº/km²)

	2006	2010
Portugal	11,80	12,40
Beira Interior Norte	2,30	2,50
Almeida	1,10	1,20
Figueira de Castelo Rodrigo	0,80	1,20
Guarda	6,10	6,30
Sabugal	1,30	1,40

Fonte: INE Anuário da RC 2012

⁵ Taxa de sobrevivência (%) das Empresas nascidas 2 anos antes por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual - INE, Demografia das Empresas.

Foi ainda efetuado o levantamento das empresas criadas e dissolvidas nos últimos anos, registando-se uma redução de nascimentos de empresas na BIN e um aumento de dissoluções. Por conseguinte, a taxa de natalidade de empresas verifica uma redução e a taxa de mortalidade um agravamento, induzindo este território para o esvaziamento de empresas. A estes resultados junta-se a forte redução da taxa de sobrevivência das empresas nascidas 2 anos antes, embora ainda superior à média nacional (Quadro 31).

Quadro 31: Demografia das Empresas

	2004	2008	2011
Nascimentos			
Portugal	143447	179144	137808
Beira Interior Norte	998	1158	993
Mortes ou Dissoluções*			
Portugal	113252	183734	199263
Beira Interior Norte	774	1195	1385
Taxa de Natalidade			
Portugal	13,20	14,50	12,40
Beira Interior Norte	10,40	11,00	10,00
Taxa de Mortalidade*			
Portugal	10,40	14,90	17,40
Beira Interior Norte	8,10	11,30	13,70
Taxa de Sobrevivência**			
Portugal	58,80	57,90	48,80
Beira Interior Norte	65,40	66,10	55,20

Fonte: INE (www.ine.pt). Dados estatísticos *Para 2010, **2006

Assim, procurando identificar os sectores mais dinâmicos e os menos dinâmicos, utiliza-se para tal a taxa de sobrevivência das empresas (Quadro 32), onde se destacam, para 2011 e para a BIN, por ordem decrescente os seguintes sectores: em primeiro lugar surge Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição; seguem-se os Transportes e armazenagem; as Atividades de informação e de comunicação; a Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca e as Indústrias transformadoras.

Também na Construção e nas Atividades de saúde humana e apoio social, 50% das empresas apresentam, nesta data, uma taxa de sobrevivência igual ou acima de 2 anos.

Quadro 32: Taxa de Sobrevivência das Empresas

	Portugal		Beira Interior Norte	
	2008	2011	2008	2011
Total	57,92	48,81	66,06	55,24
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	65,97	62,56	71,55	68,42
Indústrias extrativas	66,67	64,20	100,00	50,00
Indústrias transformadoras	69,87	63,86	70,73	67,74
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	84,44	87,30	0,00	0,00
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	84,54	78,95	50,00	100,00
Construção	62,89	48,35	69,15	65,06
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	62,84	55,25	71,56	56,67
Transportes e armazenagem	78,86	69,68	70,59	80,00
Alojamento, restauração e similares	61,20	53,05	74,62	58,76
Atividades de informação e de comunicação	60,92	55,91	50,00	75,00
Atividades imobiliárias	78,10	68,21	68,42	58,33
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	63,19	54,68	69,66	56,94
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	41,94	32,96	42,62	34,76
Educação	56,11	48,31	66,08	49,17
Atividades de saúde humana e apoio social	70,15	64,97	67,14	64,46
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	60,00	47,41	57,14	50,00
Outras atividades de serviços	62,35	51,47	75,47	59,46

Fonte: INE

Na indústria transformadora, as indústrias alimentares são aquelas em que se regista menor percentagem de empresas que sobrevivem 2 anos ou mais (Quadro 33).

Quadro 33: Taxa de Sobrevivência das Indústrias Transformadoras (2011)

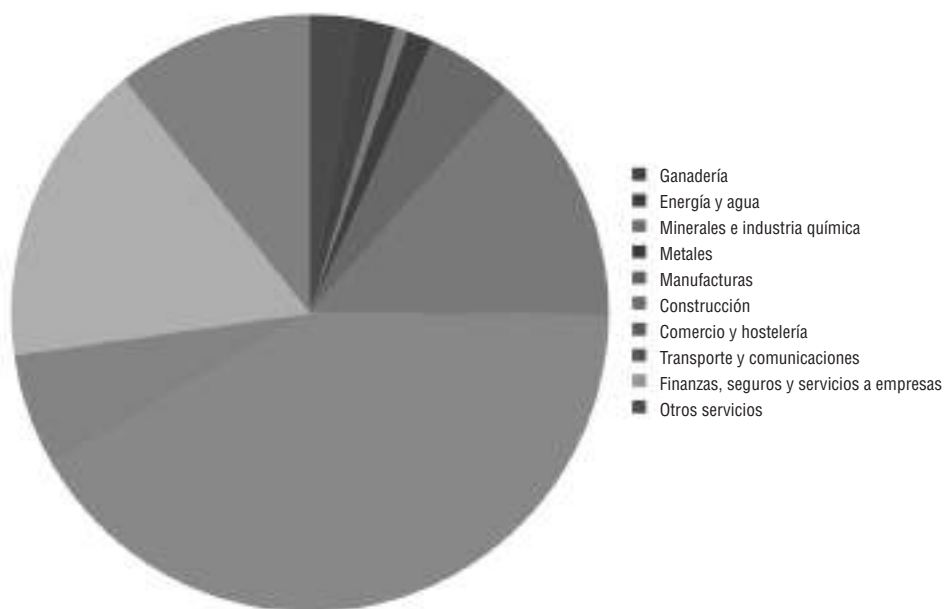
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	100,00
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	100,00
Fabricação de têxteis	100,00
Fabrico de mobiliário e de colchões	100,00
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; Fabricação de obras de cestaria e de espartaria	100,00
Outras indústrias transformadoras	100,00
Recolha, tratamento e eliminação de resíduos; valorização de materiais	100,00
Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	66,67
Indústria do vestuário	66,67
Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	66,67
Indústrias alimentares	55,56

Fonte: INE

4.3. Caracterización de la Estructura Empresarial en las Comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo

La economía de las comarcas fronterizas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo se caracteriza por una estructura productiva similar a la de la provincia de Salamanca (Gráfico 4), con algunas diferencias que se ponen de manifiesto en el mayor peso de las actividades primarias (extracción), la construcción y el comercio, y también con un menor peso de los transportes y de los servicios, especialmente servicios financieros, seguros y servicios a empresas (Gráficos 5 y 6).

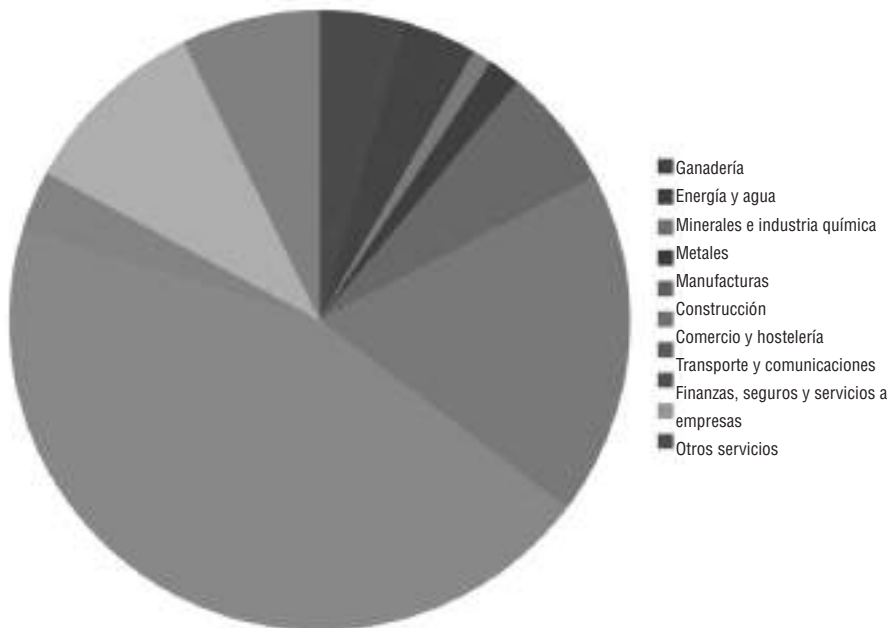
Gráfico 4: Estructura Productiva en la Provincia de Salamanca



Fuente: elaboración propia a partir del censo del IAE de 2012.

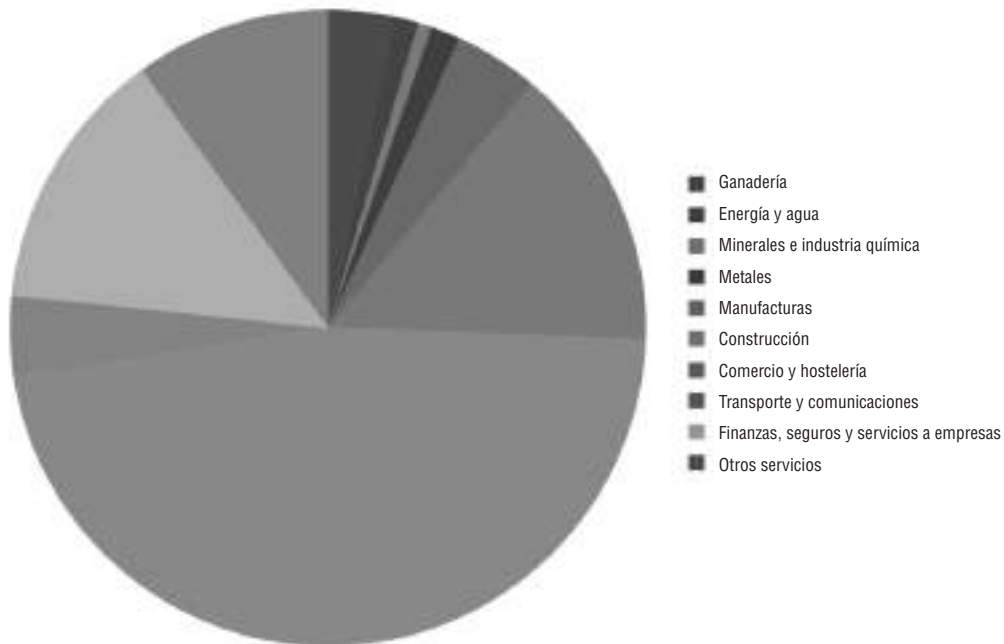
Los perfiles empresariales en las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo son también relativamente similares entre sí, aunque la estructura de declarantes en el Impuesto sobre Actividades Económicas también pone de manifiesto diferencias significativas, como puede apreciarse en la Tabla 26. Por ejemplo, entre las industrias manufactureras de la primera de las zonas mencionadas tienen una importancia significativa las industrias de pan y pastelería, vinícola y para la alimentación animal, mientras que en la segunda de las áreas son las industrias relacionadas con la madera las que tienen una relevancia especial.

Gráfico 5: Estructura Productiva en los Municipios de la Comarca de Vitigudino



Fuente: elaboración propia a partir del censo del IAE de 2012.

Gráfico 6: Estructura Productiva en los Municipios de la Comarca de Ciudad Rodrigo



Fuente: elaboración propia a partir del censo del IAE de 2012.

En el ámbito de la hostelería, por su parte, puede apreciarse el mayor peso, tanto absoluto como relativo, de los alojamientos “menos convencionales”, generalmente vinculados al turismo rural, en la zona de Vitigudino, que contrasta con el mayor número de hoteles y, sobre todo, hostales y pensiones en el área de Ciudad Rodrigo, que pueden asociarse con el mayor número de viajeros en tránsito hacia y desde Portugal.

En cuanto a la evolución temporal, una comparación de las cifras registradas en 2007 y las de 2012, presentadas en la Tabla 35, muestra algunas de las señales de la crisis económica, especialmente en los ámbitos de las manufacturas, el comercio y, sobre todo, la construcción, contrarrestadas por aumentos de actividades empresariales de alquileres de bienes inmuebles y servicios, especialmente los asociados con actividades agrícolas, ganaderas y, en el caso de los municipios de la comarca de Ciudad Rodrigo, también forestales. Debe tenerse en cuenta, en todo caso, que las cifras corresponden al número de empresas censadas en los diferentes grupos del Impuesto de Actividades Económicas, con el posible sesgo que conlleva el hecho de que empresas que pudieran tener diferentes cifras de negocio (incluso empresas sin actividad) tienen lógicamente la misma presencia en la estadística final.

Quadro 34: Número de Unidades Empresariales por Actividad y Comarca

Municipios de la comarca de Vitigudino			Municipios de la comarca de Ciudad Rodrigo			
Grupos IAE	Epígrafes IAE	Número		Grupos IAE	Epígrafes IAE	Número
0	Ganadería independiente	71		0	Ganadería independiente	94
1	Energía y agua	62		1	Energía y agua	34
2	Extracción y transformación de minerales no energéticos y productos derivados. Industria química	16		2	Extracción y transformación de minerales no energéticos y productos derivados. Industria química	19
3	Industrias transformadoras de los metales, mecánica de precisión	28		3	Industrias transformadoras de los metales, mecánica de precisión	42
4	Otras industrias manufactureras	101		4	Otras industrias manufactureras	119
	<i>Pan, bollería, pastelería y galletas</i>	<i>28,70%</i>			<i>Pan, bollería, pastelería y galletas</i>	<i>21,80%</i>
	<i>Productos para la alimentación animal</i>	<i>10,90%</i>			<i>Productos para la alimentación animal</i>	<i>7,60%</i>
	<i>Industria vinícola</i>	<i>9,90%</i>			<i>Industria vinícola</i>	<i>0,00%</i>
	<i>Madera, corcho y muebles de madera</i>	<i>13,90%</i>			<i>Madera, corcho y muebles de madera</i>	<i>31,10%</i>
	<i>Resto Grupo 4</i>	<i>36,60%</i>			<i>Resto Grupo 4</i>	<i>39,50%</i>
5	Construcción	289		5	Construcción	403
	<i>Edificación y obra civil</i>	<i>57,80%</i>			<i>Edificación y obra civil</i>	<i>50,90%</i>
	<i>Instalaciones, montajes y acabados de obras</i>	<i>33,60%</i>			<i>Instalaciones, montajes y acabados de obras</i>	<i>39,20%</i>
	<i>Resto Grupo 5</i>	<i>8,70%</i>			<i>Resto Grupo 5</i>	<i>9,90%</i>
6	Comercio, restaurantes, hospedaje, reparaciones	711		6	Comercio, restaurantes, hospedaje, reparaciones	1306

Municipios de la comarca de Vitigudino			Municipios de la comarca de Ciudad Rodrigo		
	<i>Comercio al por mayor y al por menor</i>	58,90%		<i>Comercio al por mayor y al por menor</i>	59,00%
	<i>Restaurantes</i>	3,70%		<i>Restaurantes</i>	5,20%
	<i>Cafeterías, cafés y bares</i>	18,00%		<i>Cafeterías, cafés y bares</i>	20,40%
	<i>Hoteles y moteles</i>	0,40%		<i>Hoteles y moteles</i>	0,80%
	<i>Hostales y pensiones</i>	0,10%		<i>Hostales y pensiones</i>	1,20%
	<i>Casas de huéspedes, alojamientos extra hoteleros</i>	5,60%		<i>Casas de huéspedes, alojamientos extra hoteleros</i>	2,10%
	<i>Campamentos turísticos</i>	0,10%		<i>Campamentos turísticos</i>	0,10%
	<i>Resto Grupo 6</i>	13,10%		<i>Resto Grupo 6</i>	11,10%
7	Transporte y comunicaciones	52	7	Transporte y comunicaciones	115
8	Instituciones financieras, seguros, servicios prestados a las empresas y alquileres	158	8	Instituciones financieras, seguros, servicios prestados a las empresas y alquileres	373
	<i>Banca y cajas de ahorro</i>	16,50%		<i>Banca y cajas de ahorro</i>	5,40%
	<i>Promoción inmobiliaria</i>	7,60%		<i>Promoción inmobiliaria</i>	12,60%
	<i>Alquiler de bienes inmuebles de naturaleza urbana</i>	55,70%		<i>Alquiler de bienes inmuebles de naturaleza urbana</i>	54,40%
	<i>Resto Grupo 8</i>	20,30%		<i>Resto Grupo 8</i>	27,60%
9	Otros servicios	116	9	Otros servicios	277
	<i>Servicios agrícolas y ganaderos</i>	25,90%		<i>Servicios agrícolas y ganaderos</i>	11,90%
	<i>Servicios forestales, pesca y acuicultura</i>	3,40%		<i>Servicios forestales, pesca y acuicultura</i>	13,40%
	<i>Asistencia y servicios sociales</i>	12,10%		<i>Asistencia y servicios sociales</i>	4,30%
	<i>Servicios recreativos y culturales</i>	10,30%		<i>Servicios recreativos y culturales</i>	21,30%
	<i>Resto Grupo 9</i>	48,30%		<i>Resto Grupo 9</i>	49,10%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo del IAE 2012

Quadro 35: Variación en el número de empresas registradas por sector

Municipios de la comarca de Vitigudino			Municipios de la comarca de Ciudad Rodrigo		
Grupos IAE	Epígrafe IAE	Variación 2007-2012	Grupos IAE	Epígrafe IAE	Variación 2007-2012
0	Ganadería independiente	47,90%	0	Ganadería independiente	62,10%
1	Energía y agua	36,40%	1	Energía y agua	57,10%
2	Extracción y transformación de minerales no energéticos y productos derivados. Industria química	6,70%	2	Extracción y transformación de minerales no energéticos y productos derivados. Industria química	-17,40%
3	Industrias transformadoras de los metales, mecánica de precisión	-6,70%	3	Industrias transformadoras de los metales, mecánica de precisión	2,40%
4	Otras industrias manufactureras	-1,90%	4	Otras industrias manufactureras	-11,20%
5	Construcción	-10,20%	5	Construcción	-10,60%
6	Comercio, restaurantes, hospedaje, reparaciones	-3,30%	6	Comercio, restaurantes, hospedaje, reparaciones	-3,20%
7	Transporte y comunicaciones	-7,10%	7	Transporte y comunicaciones	-1,70%
8	Instituciones financieras, seguros, servicios prestados a las empresas y alquileres	51,90%	8	Instituciones financieras, seguros, servicios prestados a las empresas y alquileres	39,70%
9	Otros servicios	39,80%	9	Otros servicios	36,50%
	TOTAL	3,60%		TOTAL	4,30%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo del IAE, 2007 y 2012

Por lo general, las pautas de creación y desaparición de empresas en las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo son bastante similares. Los sectores con más bajas registradas en el período entre 2007 y 2012 son los de comercio y hostelería y de construcción, si bien en este último caso el elevado dinamismo del sector genera un flujo paralelo de creación de actividad que frena en buena medida la caída en el censo, como puede apreciarse en la Tabla 36, que recoge a modo de ejemplo la dinámica empresarial entre 2011 y 2012.

Quadro 36: Dinámica de creación y desaparición de empresas entre 2011 y 2012 en los municipios de las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo

Grupo IAE	Epígrafe IAE	2011	Altas 2012	Bajas 2012	2012
0	Ganadería	154	14	3	165
1	Energía y agua	96	1	1	96
2	Minerales e industria química	34	3	2	35
3	Metales	69	4	3	70
4	Manufacturas	224	12	16	220
5	Construcción	734	62	117	679
6	Comercio y hostelería	2079	201	283	1997
7	Transporte y comunicaciones	172	9	14	167
8	Finanzas, seguros y servicios a empresas	519	79	67	531
9	Otros servicios	384	63	64	383

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo del IAE 2012

Quadro 37: Antigüedad media (años) de las empresas en las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo, años 2010 a 2012

Grupo IAE	Epígrafe IAE	2010	2011	2012
0	Ganadería	7,70	8,62	8,48
1	Energía y agua	2,85	3,76	4,43
2	Minerales e industria química	11,91	12,21	11,30
3	Metales	10,18	10,75	12,22
4	Manufacturas	11,20	11,19	11,29
5	Construcción	8,62	9,18	9,87
6	Comercio y hostelería	8,90	9,42	10,22
7	Transporte y comunicaciones	9,08	9,67	11,58
8	Finanzas, seguros y servicios a empresas	5,17	5,67	5,95
9	Otros servicios	6,66	6,71	7,12
	Promedio total	8,23	8,70	9,37

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo del IAE 2010, 2011 y 2012

La antigüedad media de las empresas en las dos comarcas salmantinas fronterizas con Portugal oscila en torno a los 9 años, como puede observarse en la Tabla 37. Como sería esperable, esta variable es menor por lo general para los sectores más directamente relacionados con los servicios, y mayor para las empresas que actúan en sectores más intensivos en capital fijo.

En cuanto a las empresas que se destruyen en la misma zona, su plazo medio de supervivencia es de aproximadamente 5 años y medio, también algo menor para las empresas del sector servicios y mayor para los sectores intensivos en capital.

Quadro 38: Antigüedad media (años) de las empresas que se destruyen en las comarcas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo, años 2010 a 2012

Grupo IAE	Epígrafe IAE	2010	2011	2012
0	Ganadería	5,75	9,31	7,97
1	Energía y agua	1,64	5,47	0,17
2	Minerales e industria química	5,50	9,11	6,76
3	Metales	6,75	10,97	12,20
4	Manufacturas	9,55	10,00	9,47
5	Construcción	5,45	5,83	5,42
6	Comercio y hostelería	6,36	5,40	5,66
7	Transporte y comunicaciones	7,29	5,98	10,49
8	Finanzas, seguros y servicios a empresas	3,69	4,23	4,41
9	Otros servicios	3,81	4,04	3,58
	Promedio total	5,77	5,55	5,50

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo del IAE 2010, 2011 y 2012

PARTE III
EMPREENDEDORISMO NA BIN/SAL

Nesta parte III, procura-se sistematizar os fatores críticos de sucesso e insucesso, com base nos inquéritos aplicados às empresas identificadas por via das associações empresariais locais, quer no lado português quer espanhol, integradas, respetivamente, nos concelhos de fronteira da Beira Interior Norte e nas Comarcas de Vitigudino e Ciudad Rodrigo.

Posteriormente apontam-se os principais elementos e posicionamentos a considerar no desenho de uma estratégia para o desenvolvimento da atividade empreendedora no conjunto do território BIN-SAL.

5. Análise das PME Locais

O objetivo é sistematizar as boas e más práticas de gestão das PME instaladas nos concelhos/comarcas de fronteira. Neste sentido, efetuou-se a análise das estratégias desenvolvidas, procurando sistematizar os fatores críticos de sucesso e insucesso, com base em inquéritos aplicados às empresas identificadas por via do NERGA- Núcleo Empresarial da Região da Guarda (parte portuguesa) e via AFECIR- Asociación Federada de Empresarios de Ciudad Rodrigo e ASEMVI- Asociación de Empresarios de Vitigudino y Comarca (parte espanhola).

Em termos de método de investigação, efetuou-se o levantamento bibliográfico sobre o tema em questão, definiu-se a problemática a estudar, bem como a formulação de questões a que o estudo pretende dar resposta. Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados estatísticos, para proceder à caracterização do território e aos sectores que aí predominam, utilizando como fonte os dados do INE (de Portugal e Espanha).

Como parte integrante do estudo e para estudar as empresas locais, foi efetuado um inquérito por questionário às empresas dos concelhos/comarcas em análise com o objetivo de identificar o comportamento das empresas e boas e más práticas de gestão das PME destes concelhos predominantemente rurais.

O inquérito por questionário aplicado é formado por questões que refletem as variáveis de investigação consideradas relevantes para o estudo. O questionário foi subdividido em quatro partes:

- A parte A, relativa aos dados gerais da empresa e do empresário, bem como à localização dos seus mercados e se são transfronteiriços;
- A parte B, relativa à criação da empresa e aos principais elementos caracterizadores da sua criação, bem como as características e perfil do empresário;
- A parte C, relativa ao desenvolvimento do negócio, procura sintetizar os principais mercados, as expectativas para o futuro, as fontes de financiamento, os recursos e os canais de comercialização;
- A parte D, referente à influência e importância das políticas públicas, em termos de apoios.

O questionário aplicado contém questões com recurso a escalas dicotómicas, com várias opções, de tipo Likert, com escalas métricas das variáveis e questões abertas. Na opinião de Chisnall (1991), o tipo de escala de *Likert* é frequentemente utilizado para medir a natureza qualitativa das mensurações e é normalmente analisada como uma escala ordinal.

Para a identificação das empresas a inquirir, que tivessem uma taxa de sobrevivência de 2 ou mais anos, recorreu-se a associações empresariais dos dois lados de fronteira que apoiaram na elaboração de uma base de dados de empresas dos sectores representados no território, que cumprissem com esta característica. Na parte portuguesa, na BIN, a base de dados era constituída por 80 empresas, repartidas pelos sectores predominantes no território e pelos 4 concelhos em análise. Na parte espanhola, na província de Salamanca foram consideradas as comarcas de Vitigudino e Ciudad Rodrigo. Neste caso foram realizadas reuniões com grupos focais, com o principal objetivo de identificar possíveis consensos acerca da situação e dos problemas do empreendedorismo na raia, e, simultaneamente, foram realizados inquéritos para aprofundar o conhecimento sobre a sua experiência pessoal e sobre as perspetivas de médio prazo.

Na BIN, o questionário foi enviado em Novembro de 2013, via correio e posteriormente, dada a baixa taxa de resposta foi realizado presencialmente. Das 80 empresas da base de dados construída, obtiveram-se 35 respostas assim distribuídos pelos concelhos em análise: 10 empresas pertencem a Almeida, 11 a Figueira Castelo Rodrigo, 8 pertencem à Guarda e 6 fazem parte do concelho do Sabugal.

Na província de Salamanca o inquérito, que constava de vinte e cinco questões, foi realizado entre os meses de novembro e dezembro de 2013 através de uma plataforma *online*. Foram enviadas solicitações para preenchimento do inquérito a mais de 100 empresários dos diversos sectores pré-selecionados, cujas atividades se localizam na província de Salamanca e região de fronteira de Portugal. A taxa de resposta foi, em termos gerais, muito baixa, tendo-se obtido apenas 28 inquéritos. Posteriormente procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados recolhidos, à análise, interpretação e discussão dos resultados obtidos, culminando nas conclusões e sugestões.

5.1. Caracterização Geral dos Empresários da BIN -SAL

Das empresas que compõem a amostra, 56% pertencem aos concelhos portugueses de fronteira: Figueira Castelo Rodrigo, Almeida Guarda e Sabugal e 44% pertencem às comarcas espanholas de fronteira: Ciudad Rodrigo e Vitigudino (Quadro 39).

Quadro 39: Localidade da Atividade Principal

	%
Concelhos de Fronteira Portugueses	55,60
Comarcas de Fronteira Espanholas	44,40
Total	100,00

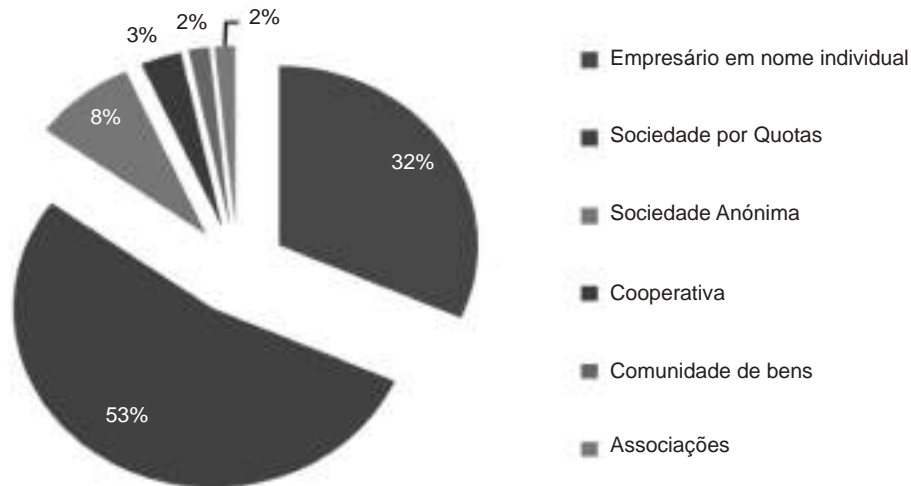
Os resultados dos inquéritos realizados dos concelhos/comarcas em estudo mostram que 41,9% tem idade superior 21 anos, cerca de 27% tem idade compreendida entre 11 e 20 anos e 31% das empresas ainda são relativamente jovens na medida em que estão presentes no mercado há menos de 10 anos (Quadro 40).

Quadro 40: Idade das Empresas

Classes Etárias	%
0-3 anos	11,30
4-5 anos	1,60
6-10 anos	17,70
11-20anos	27,40
+21anos	41,90
Total	100,00

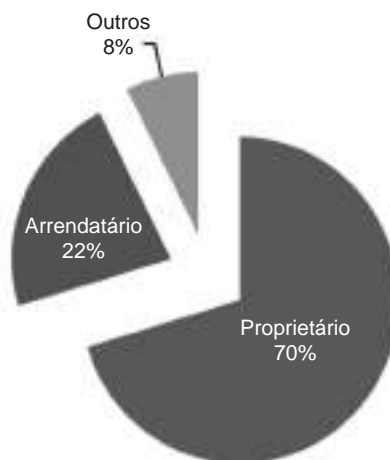
As empresas são, em termos jurídicos, constituídas majoritariamente por Sociedade por Quotas (53%), seguindo-se as Empresas em Nome Individual (32%) e as Sociedades Anónimas (8%). Com menor representatividade aparecem as Cooperativas, com apenas 3% e as Associações e Comunidades de Bens (Gráfico 7).

Gráfico 7: Forma Jurídica



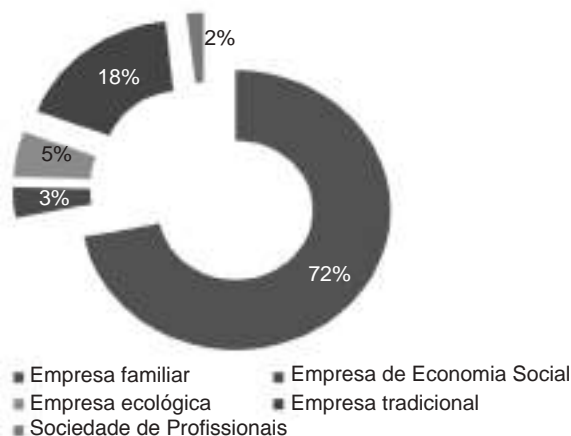
A maioria dos inquiridos (70%) é o proprietário do imóvel onde desenvolve a sua atividade, 22% é arrendatário e 8% têm outra forma de titularidade (Gráfico 8).

Gráfico 8: Relação de Titularidade com o Imóvel onde se Desenvolve a Atividade



Na opinião da maioria dos inquiridos (72%), a empresa onde desenvolve a sua atividade poderia pertencer à categoria de Empresa Familiar e 18% poderia pertencer a uma Empresa Tradicional, 5% a uma Empresa Ecológica e 3% a Empresa de Economia Social e 2% a Sociedade de Profissionais (Gráfico 9).

Gráfico 9: Perceção da Tipologia da Empresa de acordo com a sua Atividade e Função Social



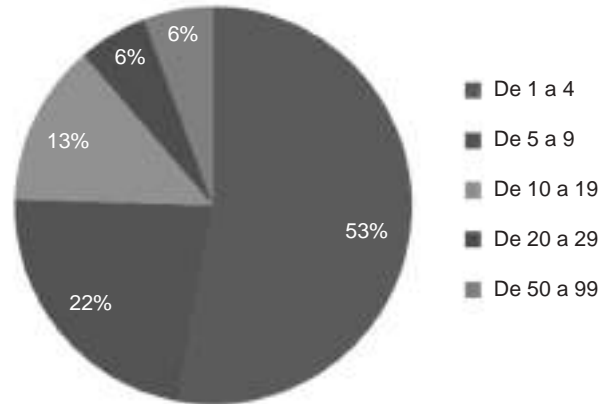
Estas empresas estão repartidas em função dos sectores de atividade a que pertencem, da seguinte forma: 33,3% Indústria Transformadora; 17,5% Alojamento, Restauração e Similares; 12,7% Transportes e Armazenagem; 12,7% Comércio; 9,5% Sector Agrícola; 5,7% Construção; 4,8% Atividades de Informação e Comunicação bem como Outros Serviços e 1,6% Atividades de Consultoria, científicas, técnicas e similares (Quadro 41). Saliente-se que na Indústria Transformadora são as agroindústrias que predominam na região, quer do lado português quer do lado espanhol.

Quadro 41: Repartição das Empresas por Sector e Subsector de Atividade

Atividade	%
Sector Agrícola	9,50
Indústria Transformadora	33,30
Construção	3,20
Comércio	12,70
Transportes e Armazenagem	12,70
Alojamento, Restauração e Similares	17,50
Atividades de Informação e de Comunicação	4,80
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	1,60
Outros Serviços	4,80
Total	100,00

De acordo com o número de trabalhadores ao serviço, as empresas em análise são de pequena dimensão. Das respostas válidas verifica-se que mais de metade das empresas (53%) possui 4 ou menos trabalhadores e cerca de 22% possui entre 5 e 9 trabalhadores. Com mais de 10 trabalhadores existem 25%, dos quais 13% possuem entre 10 a 19 trabalhadores; 6% têm entre 20 a 49 trabalhadores e 6% têm mais de 50 trabalhadores (Gráfico 10).

Gráfico 10: Escalão de Número de Trabalhadores ao Serviço



,de Onôro, o que justifica que esta fronteira tenha sido apontada pela maioria como a mais utilizada para transações comerciais com o país vizinho. Todavia, foram também referenciadas as fronteiras de: Chaves, de Saucelle, La Fregeneda e Miranda do Douro.

Os intercâmbios comerciais com Espanha e/ou Portugal são frequentes para as empresas em estudo. Quase metade das empresas efetua compras no país vizinho, ainda que a percentagem de compras seja relativamente pequena (22% das empresas têm uma percentagem de compras no país vizinho inferiores a 5%). Saliente-se que cerca de 26% e 14% das empresas referem que efetua, respetivamente, até 5% e 20% das suas compras na região transfronteiriça BIN/SAL, relativamente de Espanha/Portugal (Quadro 34).

Quanto às vendas, a grande maioria das empresas da fronteira efetua transações/intercâmbios comerciais com o país vizinho e mesmo ao nível mais transfronteiriço (BIN/SAL). Saliente-se que 19% das empresas inquiridas referem que a percentagem das suas vendas transfronteiriças (BIN/SAL) é inferior a 5% e para 14% das empresas a percentagem das suas vendas transfronteiriças está compreendida entre 21% e 41% (Quadro 42).

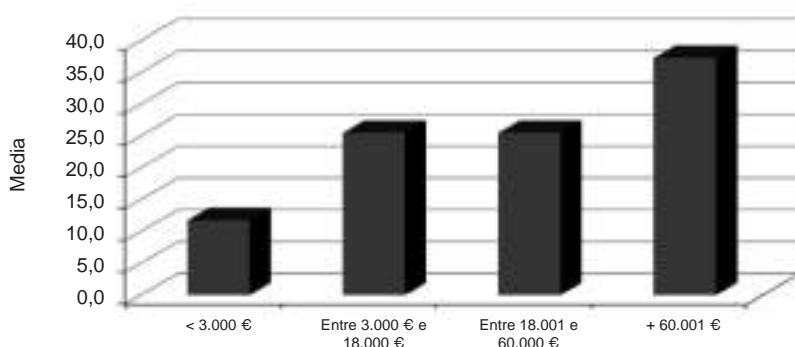
Quadro 42: Percentagem de Intercâmbios/Transações Comerciais Transfronteiriços

Percentagem	Compras ao país vizinho (Portugal/Espanha)	Compras transfronteiriças (BIN/SAL)	Vendas ao país vizinho (Portugal/Espanha)	Vendas transfronteiriças (BIN/SAL)
0-5%	22,20	25,40	19,00	19,00
6-20%	15,90	14,30	17,50	11,10
21-40%	-		19,00	14,30
41-60%	4,80	3,20	4,80	7,90
61-80%	1,60	-	-	1,60
81-100%	1,60	3,20	1,60	3,20
Total de Intercâmbios	46,00	46,00	61,90	57,10
Não Aplicável	54,00	54,00	38,10	42,90
Total	100,0	100,000	100,00	100,00

5.2. Caracterização do Processo de Criação da Empresa e do Empreendedor da BIN/SAL

No processo de criação da empresa verifica-se que 37% dos empresários tiveram um investimento inicial superior a 60.000 euros (Gráfico 11), levando, em média, cerca de 9 anos a recuperar o capital aplicado, o que constituiu para a grande maioria dos investidores (59,5%) um período maior do que o esperado (Quadros 43 e 44). Verifica-se, também, que foram necessários cerca de 7 meses para constituir a empresa e que o seu processo de criação foi considerado mais burocrático do que o esperado para 59% dos casos, o que revela as dificuldades e obstáculos que os investidores encontram para a implementação funcional e formal do negócio.

Gráfico 11: Valor do Investimento Inicial



Quadro 43: Período de Recuperação do Investimento e de Criação da Empresa

	Média
Período de recuperação (previsto) do investimento inicial (em anos)	9,20
Tempo que demorou a criar a empresa (meses)	6,60

Quadro 44: Período de Recuperação e Burocracia na Criação da Empresa

Perceção	Período de recuperação face ao esperado	Processo burocrático face ao esperado na constituição da sua empresa
Menor	26,2	31,80
Maior	59,5	59,10
Igual	14,3	9,10
Total	100,0	100,00

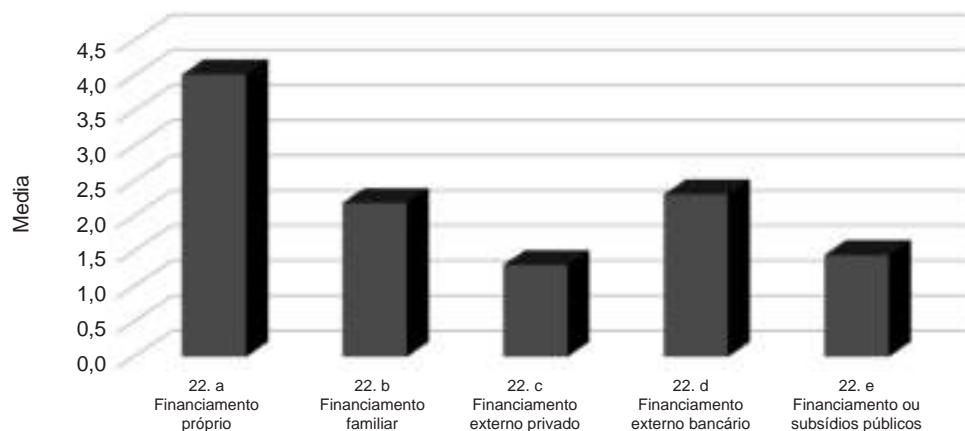
Analisando o comportamento dos empresários aquando da constituição das empresas, constata-se que 47% das empresas inquiridas fez previamente um plano de negócios. Contudo, a grande maioria (cerca de 72%) não utilizou infraestruturas de apoio à criação de empresas, nem recebeu assessoria de organizações/instituições públicas (cerca de 65%) (Quadro 45). As empresas que receberam apoios para a sua constituição considera-os, na sua maioria, vantajosos, fundamentalmente porque “*Ajudaram a criar a empresa*”, proporcionaram “*Apoio Financeiro*”, “*Orientações para uma boa funcionalidade*” e “*Algum capital perdido*” e porque “*Sem eles não conseguiria implementar a empresa*”.

Quadro 45: Fatores de Criação da Empresa

Fatores de Criação da Empresa	%
Fez previamente um plano de negócio	47,10
Utilizou infraestruturas de apoio à criação de empresas	28,30
Recebeu assessoria de Organizações /Instituições públicas ou privadas?	35,20
Consideram que os apoios recebidos foram uteis/vantajosos?	55,60

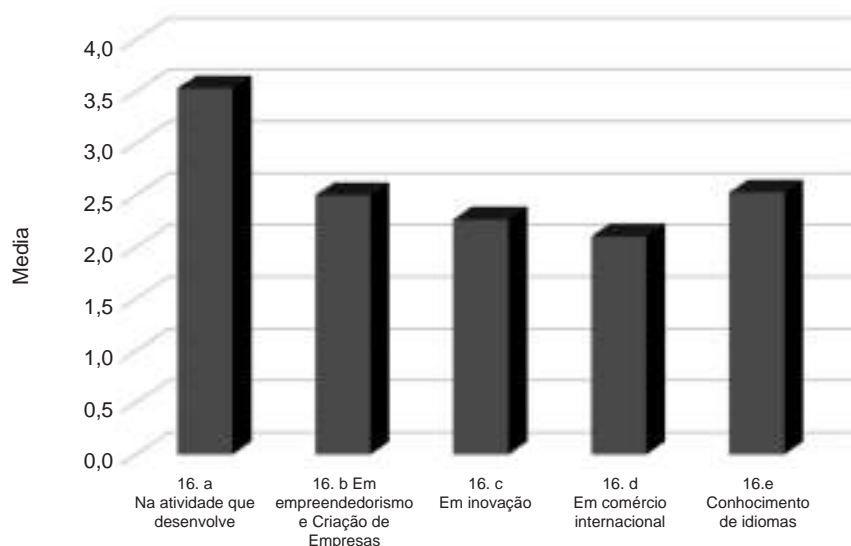
No momento da constituição da empresa, os capitais próprios foram a principal fonte de financiamento utilizada, seguindo-se o recurso a financiamento externo bancário e o recurso a capitais de familiares (Gráfico 12). A utilização de subsídios públicos, como fonte de financiamento, foi nula para 32% das empresas inquiridas e muito baixa ou baixa para cerca de 54% dos casos.

Gráfico 12: Fontes de Financiamento para a Criação da Empresa



Os empresários inquiridos, relativamente à atividade que desenvolvem e promovem, referem que já possuíam alguma experiência prévia na atividade. Todavia, era bem menor a sua experiência em empreendedorismo e criação de empresas, em conhecimento de idiomas e bem menor no que concerne ao comércio internacional (Gráfico 13).

Gráfico 13: Experiência Prévia do Empreendedor



Deste modo, os inquiridos enquanto empresários assinalam que em termos de competências ou conhecimentos há a destacar a experiência prévia na atividade desenvolvida e o conhecimento de idiomas. Verifica-se que em empreendedorismo e criação de empresas, em comércio internacional e em inovação apresentam valores de desenvolvimento baixo, embora percebidos como de interesse para o sucesso empresarial (Gráfico 13).

Para os inquiridos, a atividade empreendedora foi induzida fundamentalmente pela oportunidade, pela possibilidade de realização pessoal e pela necessidade, sendo a mesma orientada de acordo com a profissão ou experiência do inquirido (Quadro 46). Estes resultados vão ao encontro do referido no relatório do GEM (2012:21) que considera que o empreendedorismo induzido pela oportunidade é *aquela que resulta do desejo de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa enquanto, o empreendedorismo induzido pela necessidade resulta da ausência de outras oportunidades de obtenção de rendimentos (nomeadamente, o trabalho dependente) que leva os indivíduos à criação de um negócio, dado considerarem não possuir melhores alternativas.*

Quadro 46: Razões para ter Negócio Próprio em vez de ser Trabalhador por Conta de Outrem

Razões para ter Negócio Próprio	Média
Independência pessoal/posso gerir o meu tempo	3,70
A minha família e os meus amigos trabalham por conta própria	2,60
Tive uma ideia que constituiu uma oportunidade de negócio	4,00
É um trabalho mais interessante + Possibilidade de realização pessoal + É mais prestigiante	3,60
Melhores perspetivas de remuneração	3,00
Falta de oportunidades atrativas de emprego	3,80
Evitam-se algumas incertezas relacionadas com o trabalho por conta de outrem (ex: ficar desempregado)	2,80

Escala: 1- nenhuma; 2- baixa, 3- média, 4 alta, 5 muito alta

5.3. O Desenvolvimento do Negócio

Atualmente, o principal mercado alvo das empresas inquiridas situa-se a nível local (<100 km), sem a menção específica da atividade transfronteiriça, seguindo-se o mercado supralocal (>100 km), com especial menção da atividade transfronteiriça com a Beira Interior Norte/ Província de Salamanca, assim como Portugal/ Espanha em geral. As perspetivas de negócio a médio prazo, apesar da crise são positivas e os empresários pretendem intensificar a sua internacionalização e alargar o seu mercado alvo para o mercado mais Global (internacional, em geral) e Supralocal (>100 km), com especial menção da atividade transfronteiriça (Portugal/Espanha) em geral, sem descurar o seu mercado local (Quadro 47).

Quadro 47: Localização do Mercado Alvo da Empresa Atualmente e num Horizonte de 3 a 5 anos

Mercado alvo da sua empresa	Momento Atual	Perspetivas a Médio Prazo
Local (<100 km), sem a menção específica da atividade transfronteiriça.	34,90	23,80
Local (<100 km), com especial inclusão da atividade transfronteiriça.	15,90	15,90
Supralocal (>100 km), sem especial menção da atividade transfronteiriça.	23,80	22,20
Supralocal (>100 Km), com especial menção da atividade transfronteiriça com a Beira Interior Norte/ Província de Salamanca	25,40	23,80
Supralocal (>100 km), com especial menção da atividade transfronteiriça (Portugal/Espanha) em geral	25,40	28,60
Global (internacional, em geral)	15,90	34,90

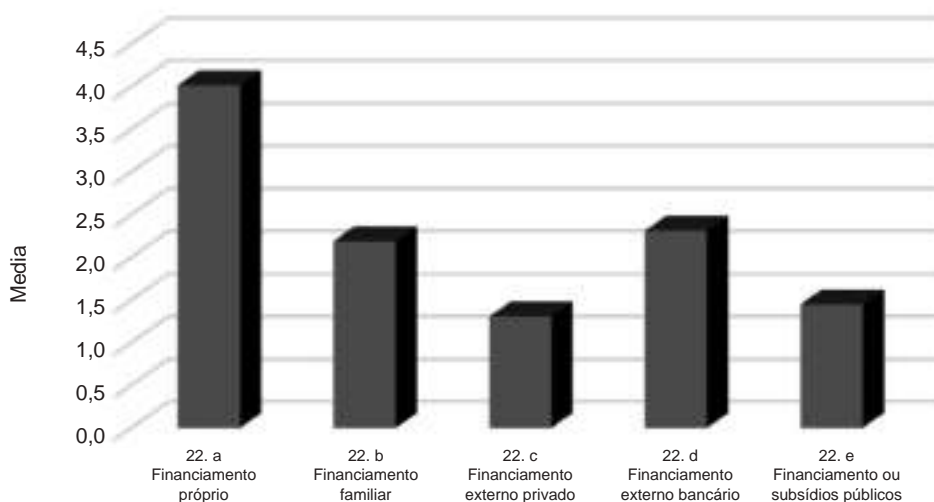
Embora o momento atual se apresente desfavorável, com a maioria das empresas inquiridas a registarem diminuição da rentabilidade, das vendas e do emprego, constata-se que nas relações com Espanha/ Portugal: nos Intercâmbios comerciais com Espanha e nos Intercâmbios comerciais com Província de Salamanca/ BIN, a maioria das empresas manteve a sua situação, o que revela alguma estabilidade. Além disso, a médio prazo, perspetivam o crescimento das vendas e das relações comerciais com a Espanha, o que evidencia o alargamento dos mercados e o incremento de processos relacionais/comerciais internacionais/Ibéricos (Quadro 48).

Quadro 48: Perspetivas Atuais e a Médio Prazo

	Momento Atual			Perspetivas a Médio Prazo		
	Crescimento	Manutenção	Diminuição	Crescimento	Manutenção	Diminuição
Rentabilidade	8,50	42,40	49,20	33,30	44,40	22,20
Vendas	11,90	33,90	54,20	43,60	30,90	25,50
Emprego	10,50	40,40	49,10	19,60	49,00	31,40
Intercâmbios comerciais c/ Espanha versus Portugal	12,50	56,30	31,30	46,70	40,00	13,30
Intercâmbios comerciais c/ Província de Salamanca versus BIN	13,60	59,10	27,30	45,20	38,10	16,70

No regular funcionamento da empresa, o financiamento é feito maioritariamente através de capital próprio, seguindo-se o financiamento externo bancário e o de familiares. O financiamento através de subsídios públicos ou externo privado é baixo, revelando desconhecimento ou dificuldades de acesso a capitais públicos ou a projetos de investimento (Gráfico 14).

Gráfico 14: Fontes de Financiamento para o Funcionamento da Empresa



A maioria das empresas recebe a pronto pagamentos dos consumidores individuais e a crédito ou por transferência bancária dos clientes empresários (Quadro 49).

Quadro 49: Principal Meio de Pagamento utilizado pelos Clientes (% aproximada)

	Consumidores finais					Clientes empresários				
	Pronto pagamento	Cartão de Débito/ Crédito	Vendas a Crédito	Transferência Bancária	Outras	Pronto pagamento	Cartão de Débito /Crédito	Vendas a Crédito	Transferência Bancária	Outras
0-5%	8,80	13,30	16,70	30,00	100,00	9,50	20,00	12,50	4,00	-
6-20%	8,80	40,00	33,30	10,00	-	23,80	20,00	8,30	36,00	100,00
21-40%	2,90	33,30	25,00	40,00	-	14,30	60,00	20,80	16,00	-
41-60%	14,70	6,70	8,30	10,00	-	33,30	-	12,50	20,00	-
61-80%	20,60	6,70	8,30	-	-	9,50	-	20,80	12,00	-
81-100%	44,10	-	8,30	10,00	-	9,50	-	25,00	12,00	-
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	-	100,00	100,00	100,00	100,00	-

Para os empreendedores em análise, as características dos recursos humanos mais relevantes na hora de incorporar/manter um trabalhador são a *motivação e a vontade de trabalhar*; o *conhecimento do sector e as referências profissionais e trabalhos anteriores*, bem como possuir *cursos específicos de qualificação profissional* (Quadro 50).

Quadro 50: Características dos Recursos Humanos mais Relevantes na hora de Incorporar/Manter um Trabalhador

Características dos recursos humanos	Média
Idade e sexo	2,20
Habilitações académicas	2,60
Cursos específicos de qualificação profissional	3,40
Conhecimento do sector	3,90
Competências linguísticas	2,80
Conhecimento direto prévio do candidato	3,20
Referências profissionais e trabalhos anteriores	3,40
Motivação e vontade de trabalhar	4,60

Escala: 1- nenhuma; 2- baixa, 3- média, 4 alta, 5 muito alta

No funcionamento normal da empresa, dada a necessidade de acompanhar a evolução do mercado e a concorrência, a quase totalidade das empresas inquiridas possui *email* e a grande maioria já possui página na Internet. As empresas também começam a aderir às redes sociais, com destaque para o *facebook* (Quadro 51). Todavia, o principal idioma usado na página web, nos produtos e nos folhetos ou *dossiers* da empresa é a língua materna (português ou espanhol consoante o país a que pertence a empresa), embora, algumas empresas, as que estão relacionadas com a produção de vinhos ou turismo, também usam outros *idiomas*, como o inglês ou o francês. Nos folhetos publicitários também adotam a língua do país vizinho (Quadro 52).

Quadro 51: Canais de Internet Utilizados Habitualmente no Funcionamento da sua Empresa

Canais	%
Página web com domínio próprio	47,60
Página web alojada sob domínio de uma associação ou empresa externa	19,00
Loja online com pagamento eletrónico ou por cartão	2,90
E-mail	82,90
Redes sociais	28,60

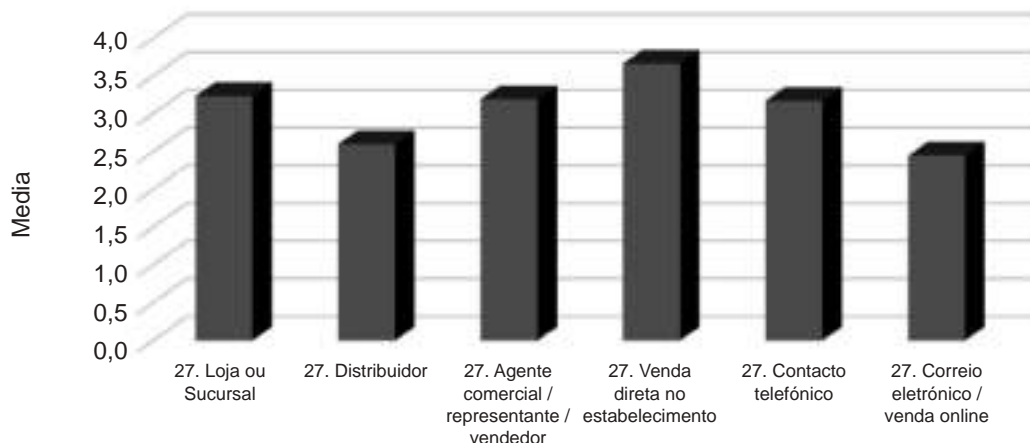
Quadro 52: Idiomas Adotadas

Suportes Comunicacionais	Língua Materna	Inglês	Francês	Língua do País Vizinho	Alemão
A sua Página web	66,70	19,00	4,80	6,30	0,00
Rótulos e instruções dos seus produtos	58,70	7,90	3,20	6,30	0,00
Os seus folhetos publicitários ou dossiers da empresa	68,30	12,70	6,30	14,30	0,00

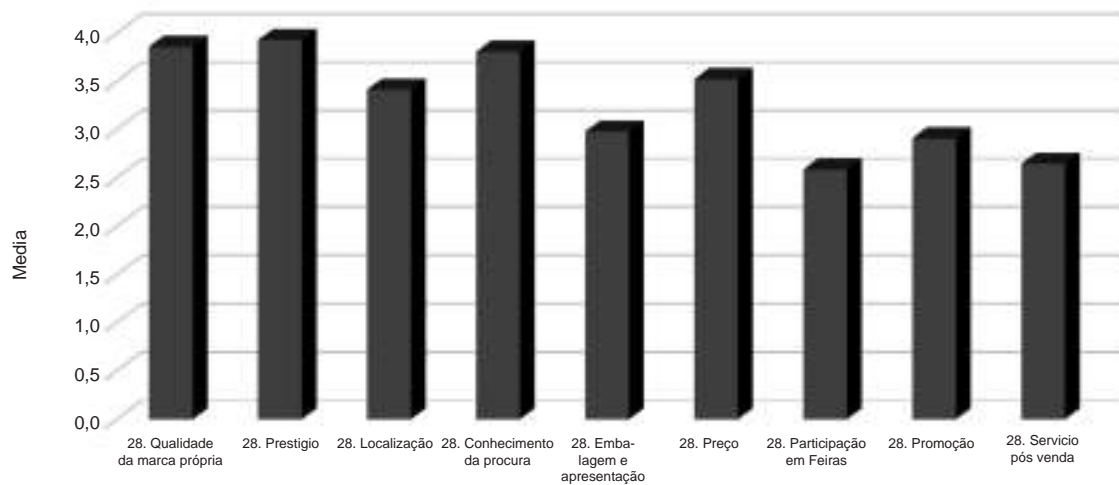
Conclui-se assim que ao nível comunicacional as empresas optam maioritariamente pela língua materna, seguindo-se o inglês com um peso não superior a 20% nos três suportes utilizados, sendo o mais representativo nos suportes digitais. De realçar que a língua do país vizinho (Espanhol versus Português consoante empresa sediada em Portugal versus Espanha) assume-se com terceiro idioma utilizado e que o alemão não é referenciado como idioma nas estratégias comunicacionais.

Os principais canais de distribuição adotados pelas empresas inquiridas são a venda direta no estabelecimento e a venda na loja ou sucursal. Estes canais são assinalados como fortes, ao contrário do distribuidor e venda *online* que se apresentam como os menos representativos (Gráfico 15).

Gráfico 15: Peso das Vendas nos Diferentes Canais de Distribuição



O que dá mais vantagem à atividade da empresa e/ou aos seus produtos, na opinião dos empresários inquiridos, são *o prestígio, o conhecimento da procura, a qualidade de marca própria e o preço* (Gráfico 16).

Gráfico 16: Fatores que Proporcionam mais Vantagens para a Atividade/Produtos

Os três fatores mais importantes indicados pelos empreendedores da região de fronteira para aumentar a produção e melhorar as vendas são: melhor formação e maior conhecimento do mercado; melhores canais de distribuição e menor burocracia e fiscalidade empresarial. Para melhorar as exportações, os empreendedores consideram que deve haver melhores canais de distribuição; melhor formação e maior conhecimento do mercado e melhores infraestruturas de transporte. Ao nível da contratação de trabalhadores, os principais fatores apontados são a menor burocracia e fiscalidade empresarial; fatores demográficos mais favoráveis e melhor formação e maior conhecimento do mercado. Ao nível do processo de inovação consideram que seriam importantes melhores tecnologias de informação e comunicação; melhor formação e maior conhecimento do mercado e menor burocracia e fiscalidade empresarial (Quadro 53).

Quadro 53: Fatores mais Importantes para Aumentar a Produção/Vendas/Exportações, para a Contratação de Trabalhadores e para a Inovação

Fatores	As vendas	As exportações	A contratação de trabalhadores	A Inovação
Melhor formação e maior conhecimento do mercado	36,50	32,50	27,00	41,30
Menor burocracia e fiscalidade empresarial	28,60	23,70	45,70	35,10
Melhores infraestruturas de transporte	14,30	23,80	8,30	8,30
Melhores tecnologias de Informação e comunicação	19,00	19,40	2,90	42,90
Facilidade de acesso ao crédito	22,20	11,40	13,50	31,40
Fatores demográficos mais favoráveis	20,60	5,60	27,50	8,60
Maior permeabilidade comercial e cultural com Espanha/Portugal	15,90	13,50	0,00	8,60
Melhores canais de distribuição	33,30	38,50	0,00	5,70

As empresas, na sua maioria, pertencem a uma associação de empresários, que lhes fornece formação e informação útil bem como apoio a vários níveis, nomeadamente na candidatura a projetos de apoio comunitário. Especificamente, a relação com as associações empresariais proporciona: *apoio em documentação, informação*

diversa sobre o ramo de atividade, vendas por sector, legislação em vigor e formação; permitem o acesso a um conjunto de iniciativas bastante interessantes, a programas e oportunidades; potenciam parcerias e aumento de dimensão; e defendem interesses comuns. Em contrapartida, existem empresários que referem não sentir benefícios por pertencerem a uma associação.

As empresas que não pertencem a qualquer associação de empresários referem que é por não existir no sector ou na região ou então porque não houve oportunidade para tal ou, ainda, porque consideram que não há vantagem *pois as associações só desenvolvem os interesses dos membros diretivos e os associados são o número necessário para manter a associação; ou porque apresentam pouca dinâmica e nenhuma das existentes oferece serviço competente.*

Os empreendedores inquiridos indicaram diferentes vantagens e desvantagens competitivas da localização da sua empresa. Como vantagens destacam-se: a proximidade da fronteira e boa localização face à europa; as acessibilidades rodoviárias; a disponibilidade de matéria-prima e em qualidade; a menor concorrência com fidelização de clientes e a região com clima favorável e maior sossego. Quanto a desvantagens sobressaem: as portagens com elevação dos custos de deslocação, a pouca e envelhecida população com a desertificação e a falta de clientes; região desfavorecida (interioridade); clima; falta de ajuda local, distância aos grandes centros de consumo e concorrência (Quadro 54).

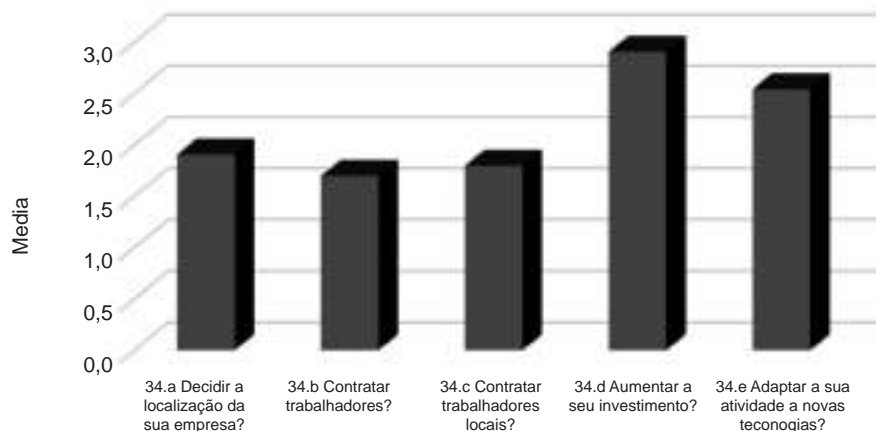
Quadro 54: Principais Vantagens e Desvantagens Competitivas da Localização da Empresa

Vantagens	Desvantagens
A Região; Vinho e Enoturismo; Fatores de interioridade	Acessos com portagens; população envelhecida; impostos iguais aos dos grandes centros
Boa Localização; Proximidade Fronteiriça; Zona Climática Favorável	Clientes fora da Guarda; custos de transporte cada vez mais elevados
Centralidade em relação ao mercado alvo, vias de acesso com o resto do país, eixo rodoviário	Concorrência; Poucas obras na Região; Região Limitada
Proximidade da principal fronteira terrestre de Portugal/Espanha e das Auto estradas	Concorrências, Diminuição da Construção
Localização Geográfica; Preços praticados; Experiencia/conhecimento.	Crise e poucos clientes; portagens e custos de combustível
Matéria-prima; Boa localização perto de Espanha; bons acessos	Desertificação da População; população envelhecida e pobre, portagens
Menor concorrência; Sossego; Campo- Silêncio	Deserto; Não há Procura, Longe do povo
Menor concorrência; Fidelização de Clientes	Dimensão limitada do Mercado potencial; Pouca dinâmica económica no interior
Poucas ou nenhuma	Distância aos grandes centros, Portagens e dificuldade promoção da região
Não Pagamos Renda; Serviços Básicos do Concelho; Terrenos Abandonados pra Cultivar	Distante dos polos industriais; custos de deslocação elevados; longe de tudo: fornecedores, clientes e meios
Perto da Europa	Falta de clientes; Falta de rede de Transportes Públicos
Perto da matéria-prima; existência de mão-de-obra	El mercado en este momento es practicamente nulo.
Ter infraestruturas próprias e adequadas	Falta de profissionais no sector agrícola; Custos de deslocação, Portagens
Proximidade com a fronteira de Portugal/Espanha; Nó A25/A23	Interior do País; poucos apoios, Portagens
Proximidade com Espanha; Acessibilidades rodoviárias; acesso a mercados internacionais	Interioridade, Retração Económica; Elevada Concorrência

Vantagens	Desvantagens
Proximidade da Fronteira; Fácil mobilidade na zona; centro de várias aldeias	Interioridade; Baixa densidade Populacional; Locais de consumo distante
Próximo da residência	Interioridade; despovoamento; pouco comércio transfronteiriço
Localização: Rua Principal próxima da fronteira	Longe dos grandes centros de consumo; vias de acesso, longe dos centros comerciais
Produto tradicional	Meio pequeno, falta de procura
Zona onde existe boa azeitona; a qualidade do azeite é excelente	Não existe mercado local; Fatores humanos e demográficos
Localização geográfica, mas seria melhor se estivesse mais perto de Madrid	Portagens e deslocações; Estradas más; Pouca Gente
La localización es una de los puntos fuertes, pues es a partir de ella de donde se articula el discurso promocional de nuestro producto.	Reduzida taxa demográfica; difícil captação de RH; talentos
Por otro lado el hecho de que se trata de una zona muy despoblada implica menores recursos de todo tipo.	La gente viene por el sitio, pero como estamos lejos de todo no se animan en fin de semana, solo en puentes o en vacaciones de semana santa y verano
La ventaja es servir a la zona de Ciudad Rodrigo	Lejanía con el resto del territorio de CyL
	Hay muy poca cultura cervecera en Salamanca, lo que hace que sea un producto difícil de introducir.

Apenas 18% das empresas inquiridas usufruíram de apoios públicos relacionados com a localização geográfica, sendo esses apoios mais relevantes no aumento do investimento da empresa e na adaptação da atividade a novas tecnologias (Gráfico 17). Os apoios referidos foram da DGT- Turismo de Portugal, do Proder- Proraia, em termos de incentivos à criação de postos de trabalho, de IRC e em termos de terreno e ramais de acesso e também da ITACyL- Diputación LEADERCAL, Junta de Castilla y León e de la Diputación de Salamanca.

Gráfico 17: Aplicação dos Apoios Públicos



5.4. Estudio de Casos

Para terminar se presentan cuatro estudios de caso que ayuda a entender e a identificar los posibles consensos acerca de la situación y los problemas esenciales del emprendimiento en la zona de la raya, mientras que las encuestas pretendían dar la opción de profundizar en la descripción de la experiencia personal y en las perspectivas a medio plazo.

Estes estudos, centrados em empresas que operam na região nas áreas dos produtos agropecuários, alimentar e transportes, permitem identificar lógicas de atuação, bem como evidenciar os custos de contexto que estas empresas enfrentam na sua atividade e na relação com o mercado. A análise das suas características, as estratégias e problemas sentidos permitem evidenciar constrangimentos e práticas comerciais dos empreendedores em áreas de baixa densidade e com especificidade territorial de fronteira.

1. CYNARA (*Hinojosa de Duero*)

- Empresa pequeña, de tres trabajadores, dedicada a la producción y venta de leche de oveja, queso artesano y yogur de leche de oveja.
- Basada en la tradición. Producción artesanal. Principal producción: 20.000 kg de queso al año.
- El factor de éxito principal es la calidad y diferenciación del producto, basado en producción artesanal y en la calidad de la leche, que proviene de una cabaña de ovejas propia (aproximadamente 600 cabezas) que se alimenta con pastos de la zona. Para mantener la calidad deciden no elaborar quesos en verano.
- Canales principales de venta:
 - Ferias (Ciudad Rodrigo, Hinojosa, Segovia...)
 - Venta directa, principalmente en la explotación o por teléfono.
 - Algunos puntos de venta en Salamanca, a los que suministran directamente Cynara, sin distribuidor intermediario.
 - Tienen página web, pero su utilización para pedidos es muy baja.
- Pocas ayudas públicas, aunque la línea de producción de yogur desde 2010 fue con una subvención (tramitada por el Grupo de Acción Local Adezos).
- El transporte del queso y del yogur tiene requisitos propios (en isotermo y en frío, respectivamente) que encarecen significativamente el producto en los mercados de los consumidores finales.
- Obstáculos principales en su actividad:
 - Papeleo complicado.
 - Poco mercado en el entorno cercano.

Plazos de pago de subvenciones muy dilatados en el tiempo.

- Escasa actividad económica con Portugal.
- Para logística y comercialización en conjunto defienden un etiquetado propio que recoja la información reglamentaria y, además, que dé visibilidad a la actividad de cada productor.
- Sugieren que es importante que se diferencie bien la categoría de “productor artesano” del “productor industrial”. En otras palabras, destacan la importancia de valorizar los elementos diferenciadores.
- Consideran que un punto a favor de la continuidad de las explotaciones sería facilitar la cesión de explotaciones de padres a hijos (por ejemplo, eliminando las restricciones del sistema basado en puntos).
- Diversificar e invertir son sin duda mecanismos para aumentar la producción, pero reconocen que el momento de incertidumbre actual no es el más apropiado para embarcarse en nuevos proyectos.
- Si hubiera más ayudas públicas, mejor canalizarlas en promoción, venta, ferias, apoyo a la inversión e infraestructuras.
- La Asociación de Artesanos solía funcionar bien, sería deseable que existieran estructuras similares con buen funcionamiento.

2. *PRODUCTOS SILVESTRES FLORENCIO RAMOS (Navasfrías)*

- Empresario individual. Empresa generada a partir de crecimiento desde una idea inicial de comercialización de setas (principalmente boletus) silvestres de la zona. Después se añadieron líneas de congelación y conservas.
- Venta a través de intermediarios y distribuidores. Además de los productos frescos de temporada, 20 productos en conserva y 5 en congelados.
- Obstáculos principales en su actividad:
 - Impagos.
 - Comercialización, ya que el mercado de consumidores está lejos (básicamente Madrid y Cataluña).
 - Demasiado papeleo para cualquier actividad o solicitud con la Administración.

No hay buena información de los procedimientos para exportar. Poca ayuda en las actividades básicas para la exportación. Idiomas, traducciones... son barreras demasiado caras para una pequeña empresa que pretenda dar el salto a la exportación.

- Pocas ayudas públicas, que además aportan poca financiación.
- La iniciativa Latt-40 puede ser positiva (todavía es pronto para un balance), aunque sería deseable una orientación más clara hacia la venta.
- Si hubiera más ayudas públicas, mejor en dar a conocer los productos, comercialización, asegurar cobros y minimizar impagos, y, en general, medidas que aumenten la productividad

3. *Produtos alimentares - GELADOS NEVÃO (Soito- Sabugal)*

- Empresa transformadora de produtos alimentares, sedeada no Soito, concelho do Sabugal, desde 1967. Começou por se dedicar à produção de gelados e foi diversificando a sua atividade na área da pastelaria e distribuição alimentar.
- Valoriza os produtos locais com a elevação da qualidade das matérias primas utilizadas, numa estrutura de produção familiar.
- Venda direta ou através de intermediários (distribuidor e representantes/vendedores) com especial incidência nos distritos de Guarda, Castelo Branco e Bragança, sendo abastecido em grande parte por fornecedores espanhóis.
- Reconhecimento da valorização de uma estratégia de comercialização e colaboração entre os empresários da região e na criação de condições facilitadoras de relação no mercado ibérico.
- Canais de venda
 - A estratégia atual é de internacionalização com vista ao alargamento da quota de mercado (mercado da saudade, lusofonia e Espanha).
 - Distribuição direta e através de representantes vendedores.
 - Valorização da qualidade dos produtos, com uma relação vantajosa de preço.
 - Conhecimento da procura resultante da longa presença no mercado, da relação e confiança com os clientes.
 - Valorização da embalagem, apresentação dos produtos e qualidade de serviço.
- Obstáculos principais na sua atividade:
 - A dimensão do mercado regional, que exige esforço de alargamento e investimentos na distribuição.
 - A burocracia e as políticas fiscais.
 - A legislação sobre o sector e as exigências diferenciadas em impostos à produção e venda.

4. *Transporte de Mercadorias – OLANO (Casal de Cinza)*

- Empresa de transportes, criada em 2004, com dimensão internacional localizada na Guarda, que opera na região beneficiando da localização e logística de transportes resultantes do posicionamento geoestratégico da fronteira.

- Opera privilegiadamente no transporte de produtos alimentares a temperaturas controladas, beneficiado pelo posicionamento, e pelos fluxos no espaço ibérico.
- Tem grande conhecimento de transportes e comércio internacional e grande capacidade de interagir com produtores e distribuidores.
- Tem capacidade de financiamento próprio e procura alargar o seu mercado à escala global, reforçando o espaço transfronteiriço ibérico.
- Empresa que apresenta crescimento em intercâmbios internacionais, incremento de vendas e de colaboradores.
- Na sua divulgação e estratégia promocional é valorizado o mercado espanhol e o francês.
- Considera as novas tecnologias como fator crítico de desenvolvimento e de valorização da atividade, a par das infraestruturas de transporte e da qualificação dos recursos humanos.
- Canais de venda:
 - A estratégia atual é de internacionalização.
 - Distribuição através de meios e estruturas próprias.
 - Capacidade de transporte qualificada e alavancada por meios tecnológicos.
 - Valorização da eficiência nos serviços, em tempo e condições de operacionalidade.
 - Conhecimento do mercado, clientes e centralidade na Península Ibérica.
- Obstáculos principais à atividade:
 - Os custos elevados associados a portagens e utilização de infraestruturas.
 - A existência de menores recursos qualificados e serviços em comparação com as áreas litorais.
 - A burocracia e as políticas fiscais.
 - A legislação sobre o sector e as exigências de impostos (combustíveis e meios de circulação).

6. Sistematização de Boas e Más práticas de Gestão

Entrando ya en detalle en la información obtenida mediante las encuestas a empresarios, los resultados más relevantes pueden clasificarse en las siguientes diez categorías de información:

1. *Informação geral, forma jurídica, sector empresarial.*

A forma jurídica da maioria das empresas inquiridas é Sociedade por Quotas, seguindo-se as Empresas em Nome Individual e quase metade tem idade superior a 21 anos. Em termos sectoriais predominam as empresas pertencentes à Indústria Transformadora, com supremacia das agro-indústrias, seguidas de Alojamento, Restauração e Similares. São maioritariamente pequenas empresas, com quatro ou menos trabalhadores.

2. *Perceção do empreendedorismo e autoidentificação.*

Os inquiridos autoidentificam-se maioritariamente como empresas familiares e também como empresas tradicionais, que obtiveram a sua vantagem competitiva precisamente do conhecimento associado à tradição familiar. Las iniciativas surgen habitualmente en sectores que son conocidos previamente por los empresarios, que generalmente no tienen formación en comercio exterior o idiomas.

3. *Criação da empresa, experiência prévia, financiamento*

No processo de criação da empresa verifica-se que a maioria dos empresários teve um investimento inicial superior a 60.000 euros e demoraram, em média, 9 anos a recuperar o capital aplicado, o que constituiu para a maioria dos investidores um período de recuperação maior do que o esperado. Estes investidores tiveram opinião idêntica relativamente ao processo de constituição da empresa que também foi mais burocrático do que o esperado, o que traduz as dificuldades e obstáculos que os investidores encontram para a implementação funcional e formal do negócio.

Como principal fonte de financiamento utilizado no momento da constituição da empresa sobressai o capital próprio. A utilização de subsídios públicos foi muito baixa ou baixa para a maioria dos casos e inexistente para uma terça parte das empresas inquiridas. As empresas mais tradicionais fundamentam a sua ideia de negócio na experiência prévia na atividade que desenvolvem. Para as empresas mais jovens a opção pela constituição do seu próprio negócio foi induzida fundamentalmente pela oportunidade de negócio como resultado de uma ideia; pela falta de oportunidades de emprego atrativas; pela independência pessoal e pela possibilidade de realização pessoal.

Na criação de empresas não é frequente utilizarem infraestruturas de apoio à criação de empresas nem receberam assessoria de organizações/instituições públicas. Porém, as que receberam apoios na sua maioria considera-os vantajosos, pois foram úteis no processo de criação da empresa, não só em termos de apoio financeiro com também em orientações de funcionamento.

4. Dados de funcionamento: rentabilidade, vendas, comércio transfronteiriço, financiamento, contratação de trabalhadores.

Para financiar a atual atividade da empresa, mais uma vez o capital próprio ocupa um lugar de destaque. O financiamento através de subsídios públicos ou externo privado é baixo, revelando desconhecimento ou dificuldades de acesso a capitais públicos ou a projetos de investimento.

Não obstante o momento atual se apresente desfavorável em termos de rentabilidade, vendas e emprego; nas relações comerciais entre Espanha e Portugal e nos intercâmbios comerciais com a província de Salamanca e BIN, a maioria das empresas refere indicadores de estabilidade. A médio prazo, as perspetivas são melhores pois espera-se o crescimento das vendas e das relações comerciais entre os dois países e entre a província de Salamanca e BIN, o que evidencia o alargamento dos mercados e o incremento de processos relacionais/comerciais internacionais/Ibéricos. Para o emprego e para a rentabilidade, as perspetivas são de manutenção.

Os intercâmbios comerciais entre Portugal e Espanha são frequentes para as empresas portuguesas em estudo, pero no tanto para las españolas, que encuentran una mayor parte de su mercado en otras zonas de España o del exterior. La principal frontera nas transações comerciais es Vilar Formoso/Fuentes de Oñoro. Foram também referenciadas as fronteiras de Chaves, Saucelle, La Fregeneda e Miranda do Douro.

Não obstante a existência de intercâmbios comerciais entre os dois países, as compras assumem percentagens muito reduzidas mas que melhoram ligeiramente se se considerar os intercâmbios entres as regiões de fronteira (BIN/SAL). No que diz respeito às vendas, a grande maioria das empresas da fronteira efetuam transações/intercâmbios comerciais com o país vizinho bem como ao nível mais transfronteiriço (BIN/SAL). No geral, as relações entre Portugal e Espanha são afetadas pelos custos associados ao pagamento de portagens nas autoestradas. En la situación de crisis actual la venta a crédito es casi forzosa en muchas ocasiones, lo que aumenta el riesgo empresarial en caso de impagos.

Na hora de contratar um trabalhador, os fatores mais valorizados são a motivação e vontade de trabalhar seguidos do conhecimento prévio do sector, das referências profissionais e trabalhos anteriores e a qualificação profissional.

5. Mercado atual, canais de distribuição, competência e expectativas a médio prazo.

O principal mercado alvo das empresas inquiridas situa-se a nível local e a nível supralocal tanto regional (com a BIN/SAL) como nacional (Portugal/ Espanha) e internacional em geral. A médio prazo e apesar da crise, os empresários pretendem intensificar a sua internacionalização e alargar o seu mercado alvo (internacional e supralocal), com especial menção da atividade transfronteiriça, mas sem descurar o seu mercado local. A venda direta no estabelecimento e a venda na loja ou sucursal são os canais de distribuição mais adotados pelas empresas inquiridas, contrariamente à venda *online* e por distribuidores que são pouco representativas.

6. *Adaptação ao mercado global: uso de canais de Internet, idiomas de comunicação*

Na região de fronteira, a vontade de acompanhar a evolução do mercado e a concorrência, faz com que quase todas as empresas inquiridas já tenham *email* e a grande maioria já possua página na Internet, se bem que o principal idioma usado na página web, nos produtos e nos folhetos ou dossiers da empresa seja a língua materna. A adoção de outros idiomas é quase inexistente, embora, algumas empresas, as que estão relacionadas com a produção de vinhos ou turismo, também usem o inglês ou francês. Por sua vez, verifica-se que já começam a aderir às redes sociais, com destaque para o *facebook*.

7. *Fatores que permitem vantagem competitiva*

Os principais fatores que explicam a vantagem competitiva dos empreendedores da BIN/SAL são o prestígio, o conhecimento da procura, a qualidade de marca própria e o preço. A localização, a embalagem, a apresentação e a promoção, são também, ainda que com menor peso, vantagens competitivas das empresas que atualmente estão ativas. É relativamente frequente a pertença a Associações de empresários, ainda que estes nem sempre identifiquem ou sintam a sua utilidade.

8. *Vantagens e desvantagens da localización*

La localización es un factor que juega tanto a favor como en contra de los resultados empresariales y de la continuidad de la iniciativa. Por un lado, el contexto de despoblación y envejecimiento disminuye el tamaño de los mercados locales, lo cual es más gravoso en un contexto de frontera en el que el mercado es más estrecho. Las empresas que, como respuesta, optan por competir en los mercados nacionales e internacionales se encuentran con costes de transporte significativamente mayores a la hora de llevar sus productos a los consumidores. Sin embargo, por otro lado, la localización es también la que permite desarrollar determinadas iniciativas vinculadas al territorio por producto o por imagen, como es el caso de numerosas empresas agroalimentarias o de comercialización internacional. Ambas influencias pueden combinarse en la idea de que el entorno de envejecimiento y despoblación, en un contexto de competencia más globalizada, puede haber convertido en no rentables iniciativas empresariales antes existentes, de tal forma que, por un proceso de autoselección, las iniciativas hoy presentes en el panorama empresarial se caracterizan más bien por una explotación de los factores relacionados con la localización, aprovechamiento que generalmente se produce en el mercado supralocal.

9. *Fatores de melhoria*

Os empreendedores transfronteiriços inquiridos indicaram que os fatores mais importantes para aumentar a produção e melhorar as vendas são: melhor formação e maior conhecimento do mercado; melhores canais de distribuição e menor burocracia e fiscalidade empresarial. Para melhorar as exportações, sugerem a existência de melhores canais de distribuição; melhor formação e maior conhecimento do mercado e melhores infraestruturas de transporte. Ao nível da contratação de trabalhadores, são essenciais a redução da burocracia e fiscalidade empresarial; fatores demográficos mais favoráveis e melhor formação e maior conhecimento do mercado. Para melhorar o processo de inovação seriam importantes melhores tecnologias de informação e comunicação; melhor formação e maior conhecimento do mercado e menor burocracia e fiscalidade empresarial.

10. *Ajudas públicas e sua relevância*

En general puede apreciarse en los empresarios la percepción de que la efectividad de las ayudas públicas aplicadas en la zona ha sido bastante limitada. Sólo una pequeña parte dos empresários manifiesta ter beneficiados de ayudas relacionadas com a localização geográfica, nomeadamente no aumento do investimento da empresa e na adaptação da atividade a novas tecnologias. Os apoios públicos provêm da DGT- Turismo de Portugal, do Proder-Proraia e também da ITAcYL- Diputación LEADERCAL, Junta de Castilla y León e la Diputación de Salamanca.

Un análisis transversal a partir de la información obtenida de los grupos focales y de las encuestas realizadas, antes presentada, y teniendo en cuenta también la estructura socioeconómica de la Raya entre Portugal y España en la provincia de Salamanca, lleva a la conclusión de que el emprendimiento en la zona conforma principalmente empresas tradicionales y familiares, que se caracterizan por conocer bien su mercado local y regional y que obtienen ventajas competitivas de su situación que son específicas de su producto.

No puede decirse que existan estrategias comerciales compartidas, aunque se observa como elemento común que frecuentemente tales estrategias son resultado de aplicar mecanismos de adaptación o de defensa ante contextos adversos. Este hecho dificulta en buena medida la realización de una caracterización sistemática del emprendimiento en la zona, y también dificulta la identificación de medidas netamente eficaces para impulsarlo.

El estudio de los factores específicos del emprendimiento y del contexto humano y espacial considerado permite determinar, para los próximos años, un conjunto de vectores que imprimirán la dinámica natural del emprendimiento en la zona. Una parte de estos vectores son de tipo contextual, y están relacionados con el entorno en el que ya se están desarrollando los modelos empresariales actuales y que, con sus alteraciones, marcarán las oportunidades y las amenazas futuras. Entre estos vectores contextuales podemos citar fundamentalmente la despoblación, el ámbito rural, el carácter de zona de frontera, la baja densidad y el carácter tradicional del tejido económico, y la crisis económica como factor coyuntural muy relevante.

Junto a los vectores contextuales pueden identificarse asimismo un conjunto de vectores que afectan de forma más próxima e inmediata a la toma de decisiones de negocio del emprendedor. Entre estos vectores próximos, que en buena parte son consecuencia de los vectores contextuales antes mencionados, se puede citar las ganancias reducidas, las escasas expectativas, la presencia de infraestructuras no adecuadas para la competencia global y la escasez de mano de obra cualificada. A continuación se recogen con más detalle los elementos que conforman los vectores contextuales:

1. Despoblación

La zona cuenta con una densidad de población inferior a quince habitantes por km² (frente a veintisiete en promedio para Castilla y León, y 94 para el conjunto de España). Además, como consecuencia directa del paulatino abandono del territorio por parte de los más jóvenes, se produce un proceso de envejecimiento de la población que permanece en la zona, de tal forma que en la actualidad el 30 % de sus habitantes tiene ya más de 65 años. Este porcentaje aumenta hasta el 42 % en los municipios de menos de 1.000 habitantes. Las cifras son especialmente llamativas si consideramos que, para el conjunto de Castilla y León, región por otra parte con un grado de envejecimiento más alto que la media, el porcentaje de habitantes con más de 65 años es del 22 %.

2. Ámbito rural

Dos terceras partes de la población en la zona residen en municipios de carácter rural con menos de 1.000 habitantes. Con la excepción de Ciudad Rodrigo (y quizá Vitigudino, aunque en mucha menor medida), no existen polos económicos o centros de servicios en la zona fronteriza de la provincia de Salamanca que puedan realizar un rol de atracción o dinamización de la actividad. El turismo rural se ve perjudicado por el tiempo de viaje desde las principales zonas urbanas, lo que prácticamente reduce su atractivo a períodos de vacaciones y puentes festivos.

3. Zona de frontera

Tanto los accidentes orográficos en la frontera con Portugal en la zona, como las peculiaridades y dificultades propias del comercio transfronterizo, frecuentemente reducen la idoneidad del mercado portugués como zona de expansión para la actividad de los empresarios de la zona. Ello conforma un mercado parcialmente truncado, menos rentable, más vulnerable a choques externos y, por tanto, menos atractivo para el emprendimiento, con la excepción

en parte de actividades de distribución que puedan tener su eje alrededor de la Autovía de Castilla A-62 y su continuación en la Auto-estrada portuguesa A-25.

4. Tejido económico tradicional y poco denso.

En la zona predominan actividades que, en el pasado, no han requerido de elevado esfuerzo innovador, lo que ralentiza la adopción de formas de gestión empresarial orientadas a la innovación y también limita la potencialidad de los efectos difusión y multiplicador. Los correspondientes modos de producción también otorgan una ventaja competitiva en algunos productos alimentarios tradicionales, de producción vinculada al territorio.

5. Crisis económica como factor coyuntural muy relevante.

La reciente crisis económica ha generado, al menos, tres efectos negativos coyunturales sobre el emprendimiento: en primer lugar, ha reducido el gasto de los agentes económicos públicos y privados, tanto en consumo como en inversión, lo que ha afectado a todos los sectores pero especialmente a las actividades puramente locales, como la hostelería, y a sectores orientados hacia la inversión, como la construcción; en segundo lugar, ha dificultado la obtención de crédito bancario y, en general, la financiación, tanto para la creación como para el funcionamiento habitual de las empresas; y en tercer lugar, aunque no menos importante, ha aumentado la frecuencia y la cuantía de los impagos, lo cual se vuelve aún más dañino en un contexto de restricción de crédito.

Por su parte, los vectores próximos que influyen inmediatamente en la actividad y en la toma de decisiones del emprendedor que desarrolla su actividad en la zona analizada tienen las siguientes características:

1. Ganancias bajas

El contexto geográfico y poblacional adverso limita la rentabilidad de las empresas de la zona, especialmente las que tienen un ámbito de negocio más local. La supervivencia empresarial es más probable en un ámbito supralocal, aunque se tarda tiempo en alcanzar la dimensión para competir en este ámbito y, además, los costes logísticos pueden ser muy altos y la competencia es también más fuerte.

2. Expectativas reducidas

El contexto poblacional en declive limita las expectativas de las iniciativas con horizonte local, mientras que la competencia exterior creciente y la ausencia de ventajas para la competencia global que vayan más allá del mayor conocimiento sobre un producto específico limitan las expectativas nacionales e internacionales.

3. Infraestructuras no adecuadas para competencia global

La zona es poco intensiva en infraestructuras de transporte, logística e Internet, lo que aumenta el coste de competir. Ello es especialmente significativo en el ámbito competitivo supralocal, que es, precisamente, el que puede generar más diferencias en términos de sostenibilidad empresarial.

4. Escasa formación cualificada

La formación de empresarios y trabajadores no está especialmente orientada a la innovación, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y la competencia global.

La estructura definida por estos vectores contextuales y próximos sería, de acuerdo con este diagnóstico, la que marcaría el escenario en que los empresarios desarrollan su actividad en la provincia de Salamanca fronteriza con Portugal, y también la que perciben los emprendedores que se plantean poner en marcha iniciativas empresariales en la zona. Claramente no es un escenario óptimo para el emprendimiento, pero si desea promoverse mediante políticas públicas será preciso que éstas se diseñen sobre las características y limitaciones identificadas, siendo

conscientes de los elementos sobre los que es factible actuar y, especialmente, aquéllos sobre los que pueden plantearse actuaciones efectivas.

El desarrollo del marco de análisis expuesto no sólo ha conducido a la obtención de la estructura de vectores contextuales y próximos anteriores, sino que ha permitido también identificar algunos de los elementos que pueden considerarse claves en el fracaso de iniciativas empresariales en la zona. A modo de resumen pueden destacarse los siguientes:

1. Planes de negocio poco realistas, en sectores que en algunas ocasiones no son conocidos en profundidad por el emprendedor, y que no han previsto margen de maniobra para cambios perjudiciales en el entorno.
2. Negocios que no se mantienen en el tiempo por disminución de la población.
3. Actividades que no resisten la competencia externa, tanto regional como nacional y global.
4. La limitación del crédito como consecuencia de la crisis ha impedido la supervivencia de muchas empresas en dificultades por impagos o por fluctuaciones en la cifra de ventas.
5. La crisis ha acelerado la caída de muchos negocios vulnerables a la competencia exterior.

7. Elementos para el Diseño de una Estrategia BIN-SAL de Fomento del Emprendimiento

Considerando as especificidades físicas, administrativas, produtivas e sociais das regiões de fronteira e reconhecendo a especificidade territorial que as mesmas conferem a estes espaços, com repercussões na sua percepção e formas de atuação das suas comunidades, procura-se estabelecer um quadro referencial de intervenção. Este processo considerou os trabalhos e relatórios produzidos sobre a raia/raya, as dinâmicas sociais e económicas evidenciadas e os resultados dos inquéritos e reuniões de trabalho promovidas (Gráfico 18).

Gráfico 18: Plano de Empreendedorismo e Revitalização Económica



El diseño de una estrategia para el desarrollo de la actividad emprendedora en el territorio BIN-SAL debe contemplar su adaptación específica al entorno y debe concebirse de manera integral sobre la base de una reflexión

multi-dimensional. As estratégias e ações a promover devem reconhecer as especificidades territoriais com que os atores económicos e sociais se debatem, a valorização dos recursos, produções e saber-fazer locais, numa visão de internacionalização e cooperação a uma escala transnacional.

7.1. Estrategia de Emprendimiento Adaptada al Contexto.

El fomento del emprendimiento en la región BIN-SAL participa de muchas características y puntos fuertes y débiles semejantes a los de otras zonas y regiones españolas y/o portuguesas. Sin embargo, ello no debe significar que las acciones de impulso al emprendimiento puedan resultar de la aplicación mecánica de una estrategia-tipo. Más bien todo lo contrario: deben adaptarse convenientemente a las características económicas, sociales, demográficas y culturales de la zona objeto de este informe. En particular, es preciso que las acciones estén adaptadas a un escenario de una zona de baja densidad poblacional y de una zona transfronteriza.

Ambos elementos condicionan la actividad de las empresas rayanas y deben ser tenidos en cuenta en el diseño de un plan de acción específico que esté adaptado a la realidad.

7.2. Estrategia de Emprendimiento Multi-Dimensional

La eficacia de una política de fomento del emprendimiento resulta estimulada cuando incide de forma explícita, diferenciada y simultánea, en los distintos aspectos que resultan del análisis de las mejores experiencias emprendedoras. Estos aspectos tienen muy diferentes orígenes. Una estrategia sobre emprendimiento debería incorporar medidas tendentes a buscar un equilibrio entre enfoques que, aunque aparentemente contrapuestos, son en realidad complementarios:

- **Medidas para la creación de nuevas empresas vs crecimiento de las existentes.** Potenciación del crecimiento de empresas ya instaladas para que amplíen el tamaño de su negocio sobre la base de actividades que reduzcan sus costes operativos o por el contrario que amplíen su mercado de referencia.
- **Medidas para emprendedores locales ya residentes vs atracción de nuevos actores.** Impulso para la creación de nuevas empresas tanto por parte de emprendedores locales como por parte de otros actores que hasta ahora no han encontrado las oportunidades para hacerlo.
- **Medidas para actividades estrictamente locales vs actividades desde el territorio.** Que se traduce en combinar actividades estrictamente propias de empresas rurales/locales en sentido estricto (productos/clientela local) junto con otras que puedan desde su ubicación en BIN-SAL tener un rango de productos o cartera de clientes más amplios.
- **Medidas financieras vs medidas sociales.** Apoyo mediante medidas económico-financieras en sentido estricto, con otras de naturaleza o índole más social, destacando la adecuación del territorio para la satisfacer las expectativas de nuevos emprendedores (ej. aspectos como los vinculados los sectores educativo y sector socio sanitario, o la intensificación del emprendimiento femenino).
- **Medidas activas vs medidas de remoción de obstáculos.** Combinación de medidas de impulso activo, que ayuden al emprendedor a encontrar un camino a la creación o expansión de su negocio junto con otras que reduzcan los obstáculos burocráticos, al emprendimiento.
- **Medidas sobre contexto del emprendimiento vs sobre emprendedor.** Las acciones deben buscar un equilibrio entre el favorecimiento de las condiciones externas óptimas para el emprendimiento con la obtención por parte del emprendedor de capacidades y habilidades condicionantes del éxito.

7.3. Vectores Orientadores del Diseño de la Estrategia de Emprendimiento BIN-SAL.

Sobre la base del estudio teórico de los modelos actuales de emprendimiento adaptados a áreas de baja densidad y del análisis de las opiniones de los agentes, expresadas en las encuestas, es posible identificar un conjunto de elementos orientadores que deberían informar las medidas concretas a integrar en una estrategia para el impulso

del emprendimiento en la región BIN-SAL. Ese vector multidimensional se refiere al grado de cumplimiento de cuatro criterios:

- V1. Enfoque en las necesidades
- V2. Fijación de la población
- V3. Coste efectividad
- V4. Sostenibilidad

Los vectores V1 y V2 son de índole más social, mientras que los vectores V3 y V4 son vectores fundamentalmente económicos. Las acciones concretas a incluir en la estrategia de emprendimiento BIN-SAL deben tratar de maximizar cuatro dimensiones.

V1. Orientación a la superación de las principales necesidades identificadas y los obstáculos percibidos:

De entre las necesidades y carencias que han sido puestas de manifiesto en el proceso de encuestas y entrevistas, conviene que la estrategia de emprendimiento BIN-SAL se centre en remover aquéllas cuya presencia frena más la actividad emprendedora y que potencialmente presenta los mayores beneficios esperados en un horizonte de corto y medio plazo.

- **Dificultad de financiación:** los emprendedores entrevistados la consideran el principal freno limitador al desarrollo empresarial en los momentos actuales. Si bien su solución última excede del ámbito de un plan de fomento del emprendimiento en el ámbito BIN-SAL, pues requiere soluciones relacionadas con la regulación y supervisión de las entidades de crédito, la política monetaria del Banco Central Europeo, y en general la superación de los problemas que ha dado origen al saneamiento y reestructuración del sector bancario en España. A pesar de ello, un plan de ámbito geográfico más reducido sí puede estimular fórmulas alternativas al crédito bancario, mediante el acompañamiento en la búsqueda de financiación a través de instrumentos de capital riesgo, “*business angels*” o socios financieros para planes de negocio bien definidos y orientados.
- **Dificultades en relación con costes de contexto ligados a las infraestructuras:** De manera destacada se citan como una de las “desventajas competitivas localizacionales” el retraso en la disponibilidad de modernas infraestructuras de transporte (carretera y ferrocarril); igualmente la elevación de los costes de combustible, y los peajes. En este ámbito un plan de ámbito regional, seguramente no puede hacer mucho más que influir para que desde las instancias competentes se trate de poner remedio a esa circunstancia.

En particular, y con relación a los costes variables, existe una línea argumental que justifica que un tratamiento fiscal favorable para las empresas radicadas en zonas remotas o de baja densidad de población, en impuestos como los de hidrocarburos y similares, por considerar que no suponen una alteración de las condiciones de la competencia, pues esa menor fiscalidad se vincularían, desde el principio fiscal del beneficio, a los menores servicios que disfrutaran las empresas establecidas en los ámbitos rurales.

- **Diferencias legales y regulatorias** entre España y Portugal, que tiene su trascendencia desde el punto de vista de la percepción de la probabilidad de mora, así como el aseguramiento de las operaciones intracomunitarias. Estas diferencias restringen el intercambio transfronterizo por parte de empresas españolas o portuguesas y hacen que se pueda considerar una buena medida transversal de impulso al emprendimiento el asesoramiento y posible acompañamiento en seguros de crédito y en el impulso a las Cámaras de arbitraje en el ámbito del comercio transfronterizo.
- **Implantación y utilización eficaz de las nuevas tecnologías:** La competencia en el ámbito global requiere del uso de herramientas habituales en ese nuevo paradigma. La generalización de la utilización efectiva de internet, las redes B2B, el comercio electrónico, las redes sociales, etc, son algunas tareas pendientes aún en algunas empresas del área BIN-SAL; por ello, las iniciativas de fomento del emprendimiento pueden adoptar un papel activo en este ámbito, casi incluso como requisito previo y prácticamente inexcusable para todas las nuevas empresas.

V2. Actividad emprendedora como instrumento para la fijación de población en el medio rural

- **Mejorar la competitividad de los negocios locales**, dado que en un contexto de baja y dispersa población es importante estar preparados para competir en un contexto global.
- **Acciones tendentes a impulsar el emprendimiento femenino en el medio rural**. Con este tipo de medidas logran no sólo mejorar los resultados sociolaborales desde la perspectiva de género, sino que, como atestigua una abundante evidencia empírica, se favorece el asentamiento duradero de núcleos familiares en el entorno y con él se favorece la actividad económica de la zona.
- **Priorizar el apoyo a actividades con efectos sobre la fijación en el territorio**. Ello se logra de manera gradual fomentando la inversión para la creación de empresas y para el crecimiento de las existentes en ámbitos estrictamente locales o rurales en alguna de las dos dimensiones que se destacaron anteriormente: ya sea el servicio desde la implantación próxima a la población local residente o bien por la especial relación del producto o servicio comercializado con el territorio aunque el mercado de usuarios potenciales se sitúe en áreas urbanas no pertenecientes a la región BIN-SAL.
- **Incentivar empresas y actividades que presenten un elevado efecto multiplicador**: Dado que las actividades terciarias presentan una ratio de empleados elevada, ya sea trabajadores por cuenta propia o ajena, parece natural seguir impulsando actividades que, al tiempo, permitan la diversificación de las rentas agrarias. En este sentido se podrían citar aquellas iniciativas vinculadas a la oferta de turismo y ocio (ecológico, rural, activo, deportivo, cinegético, gastronómico, etc.) o a la industria agroalimentaria.

Además del impulso a las inversiones en infraestructuras físicas, conviene que buena parte de las líneas de apoyo vayan destinadas a la fase de comercialización y promoción ya sea en canales tradicionales o los vinculados a las nuevas tecnologías, con especial énfasis en la profundización en la presencia en las redes sociales, internet, bitácoras, etc.

En todo caso debería tenderse a favorecer un posicionamiento en un mercado de productos y servicios de alta calidad y dirigir los esfuerzos a las demandantes con niveles de renta medios y medios-altos, segmentando la oferta en función de las preferencias de éstos (por ejemplo atendiendo su rango etario).

- **Impulsar medidas transversales** que puedan favorecer el emprendimiento *desde dentro*, evitando establecer una lista exhaustiva y cerrada de sectores o negocios que pueden ser objeto de ayuda.). Si en cambio parece conveniente primar la localización *efectiva* de actividades en el ámbito geográfico BIN-SAL. En todo caso, conviene garantizar que las administraciones no traten de sustituir a los emprendedores en el “descubrimiento” de dónde se encuentran las oportunidades de negocio.

V3. Orientación tendente a garantizar coste-efectividad, como medida para valorar la adecuada utilización de recursos públicos

En este vector debería contemplarse que en el diseño de los instrumentos de fomento del emprendimiento se opte por medidas coste-efectivas, que garanticen el mejor uso posible de los recursos disponibles, aspecto éste que resulta muy relevante en todo tiempo y mucho más en los momentos actuales:

- Conocer con más profundidad las capacidades y las limitaciones específicas que impone el contexto, para conseguir una visión equilibrada y práctica de los instrumentos realmente operativos.
- Actuar de forma efectiva contra los obstáculos más significativos.
- Aprovechar las estructuras existentes en lo que proporcionen ventajas, o bien diseñar e impulsar estructuras nuevas que favorezcan el logro de los objetivos.
- Evitar errores del pasado, aplicando un especial esfuerzo en mejorar la comunicación de posibilidades, planes, alternativas y apoyos.

V4. Desarrollo emprendedor que sea financiera y socialmente sostenible y comprometido con el seguimiento y los resultados:

- **Apoyar actividades de emprendimiento que sean escalables.** Ello permite, no solo hacer frente a un conjunto mayor de iniciativas, dadas las restricciones presupuestarias, sino también favorecer una diversificación del riesgo, debido la incertidumbre inherente a toda actividad emprendedora, especialmente elevado en las fases iniciales del establecimiento de un nuevo negocio.
- **Favorecer iniciativas que sean innovadoras.** Resulta más sencillo pero también más factible y conveniente impulsar más las innovaciones en *procesos* y técnicas (en todos los ámbitos de la cadena de valor: desde la producción a la comercialización) más que innovaciones en *productos* o actividades.
- **Impulsar medidas para la explotación de complementariedades.** Estas complementariedades lo pueden ser entre actividades (ya actualmente desarrolladas o que se inicien *ex novo*) con el objetivo de favorecer la explotación de sinergias y economías de gama, así como impulsar mecanismos que permita la imputación de costes a un conjunto mayor de actividades productivas.
- **Estimular la creación y desarrollo de actividades de cooperación empresarial** entre agentes, de forma que se puedan subsanar problemas vinculados al reducido tamaño del mercado relevante por razones demográficas y geográficas. Igualmente permitir compartir entre varios *stakeholders* información, conocimiento y costes fijos (aprovisionamiento, transporte, distribución, marketing, transporte, posicionamiento del producto).

CONCLUSÕES

As regiões de fronteira tem vindo a conhecer uma trajetória de desenvolvimento complexo em resultado da conjugação de diferentes sistemas de organização territorial, políticas públicas e de funcionamento económico e social. A raia é um espaço de trocas, de hibridismos culturais, de resiliência e de conflitos, onde diferentes quadros fiscais, lógicas de governação e políticas tendem a criar impedimentos, descurando o potencial dos fluxos das regiões internacionais. Estas regiões continuam a apresentar dinâmicas económicas débeis, assentes numa frágil estrutura produtiva, agravadas pela penalizadora evolução demográfica e custos de contexto que representam, face à desarticulação fiscal, administrativa e contexto social. Esta situação não garante a sustentabilidade destes territórios, exigindo-se políticas e iniciativas que promovam oportunidades de emprego e de integração socioprofissional das comunidades.

Deste modo, torna-se necessário a implementação de estratégias de empreendedorismo multidimensional, que conjuguem a fixação e atração de empreendedores e investidores, políticas públicas que reduzam os custos de contexto associados a estas regiões, potenciando a capacidade de atração e valorização dos recursos, o reconhecimento da especificidade territorial e sua qualificação, a valorização pela inovação nos produtos endógenos e a bonificação fiscal dos investidores que pretendam instalar-se nesta região, bem como a redução dos processos burocráticos associados ao desenvolvimento da atividade. Em suma, pretende-se um olhar diferente para uma região com potencial inovador.

A atividade empreendedora nesta região transfronteiriça BIN/SAL beneficia de um posicionamento geoestratégico privilegiado, baseada na valorização dos produtos locais e das matérias-primas de elevada qualidade e suportada por uma estrutura de produção tipo familiar. O sucesso destas empresas empreendedoras assenta no conhecimento dos mercados nacionais e internacionais, na oferta de produtos diferenciados e de qualidade, na capacidade de interagir com produtores e distribuidores, bem como numa relação de proximidade e confiança com os clientes. Uma definição clara da estratégia de divulgação e promoção das empresas e dos seus produtos constitui-se como elemento diferenciador e competitivo, que deve beneficiar dos equipamentos industriais, dos edifícios e imóveis que se podem constituir como espaços incubadores de empresas.

As empresas, por sua vez, deverão promover redes de colaboração proativas, que fomentem a participação em mercados internacionais, com valorização dos produtos, pela sua diferenciação suportada na identidade e integridade produtiva. A escala internacional que a região incorpora deve constituir-se como fator impulsionador para os empreendedores, dinamizando iniciativas que alcancem mercados dos diferentes lados da fronteira. Em meios rurais e de baixa densidade a capacidade de resiliência deve ser alavancada na colaboração e na capacidade de união dos empresários. É reclamado um maior conhecimento do mercado; melhores canais de distribuição e menor burocracia e fiscalidade empresarial, associada a uma agilização do mercado laboral e dos processos de constituição de empresas, facilitador de iniciativas de empresários jovens e de menor capacidade de investimento. Os sectores ligados aos serviços, atividade agroalimentar, florestal, transformação de recursos endógenos, turismo e hotelaria, surgem privilegiados, face aos recursos detidos e posicionamentos de mercado, requerendo tendencialmente a incorporação de inovação, tecnologia e o alcançar de mercados de maior valor internacional.

Face ao exposto pode concluir-se que um objetivo estratégico para a região de fronteira BIN/SAL é fomentar o empreendedorismo pelo que seria importante desenvolver as seguintes medidas e respetivas ações:

1. Melhoria dos canais de comercialização das empresas da BIN/SAL
2. Melhoria do processo de comercialização das empresas da BIN/SAL
3. Melhoria das condições de atratividade das atividades produtivas na BIN/SAL
4. Dinamizar os sectores produtivos com maior predomínio na BIN/SAL

- **Melhoria dos canais de comercialização das empresas da BIN/SAL**

Ações:

- a) Promover a prestação de serviços e apoiar a criação de *sites* das empresas.
- b) Desenvolver estruturas de apoio à comercialização/escoamento dos produtos.
- c) Estabelecer redes de cooperação e partilha de meios entre produtores e a presença em certames internacionais.

- **Melhoria do processo de comercialização das empresas da BIN/SAL**

Ações:

- a) Qualificar os empresários para os negócios internacionais.
- b) Promover formação nas áreas das línguas e comércio internacional.
- c) Promover formação nas áreas do comércio eletrónico.
- d) Estabelecer parcerias internacionais, fomentando a presença nos mercados lusófonos em particular em África e América.

- **Melhoria das condições de atratividade das atividades produtivas na BIN/SAL**

Ações:

- a) Premiar as empresas da BIN/SAL com reduções de portagens (por ex. pelas faturas).
- b) Premiar as empresas pela criação de postos de trabalho com incentivos fiscais/ Segurança Social.
- c) Discriminar positivamente a carga fiscal e os benefícios sociais.

- **Dinamizar os sectores produtivos com maior predomínio na BIN/SAL**

Ações:

- a) Mobilizar *workshops* com *stakeholders* locais e empresários para a realização de atividades de benchmarking incidindo sobre os sectores produtivos mais importantes da região.
- b) Fomentar a ligação dos empresários com as Instituições de Ensino e Investigação promovendo a valorização dos produtos pela inovação e novas aplicações.
- c) Criar condições de atratividade empresarial promovendo a qualificação dos edifícios industriais desativados e a incorporação das tecnologias de informação e comunicação.
- d) Divulgar as boas práticas de empreendedorismo, cooperação e desenvolvimento de produtos, estimulando os atores sociais e económicos para o desenvolvimento de iniciativas e ações similares.

BIBLIOGRAFIA

- ADRAL (2010). Programas de Apoio à Criação de Empresas (on line) Disponível em <<http://www.slideshare.net/dpiuevora/apoios-e-incentivos/download>>.
- AKGUN, A. A., BAYCAN-LEVENT, T., NIJKAMP, P. and POOT, J. (2011): “Roles of local and newcomer entrepreneurs in rural development: A comparative meta-analytic study”, *Regional Studies*, 45 (9), 1207-1223.
- ALDRICH, H.E. and M.A. MARTINEZ (2001) “Many Are Called, but Few Are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship.” *Entrepreneurship Theory & Practice* 25 (4): pp. 41–56.
- AZEVEDO, N. (2010) *Tempos de Mudança nos Territórios de Baixa Densidade: as dinâmicas em Trás - os Montes e Alto Douro*, Porto.
- BOSWORTH, G. (2012) “Characterising rural businesses: Tales from the paperman”, *Journal of Rural Studies*, 28, 499-506.
- BRAGA, A., NATÁRIO, M., DANIEL, A. and FERNANDES, G. (2013). “Tendências Demográficas Da Região Centro De Portugal: Caso De Estudo Dos Municípios De Baixa Densidade”, *Livro de Atas das XXIII Jornadas Hispano-Lusas Gestão Científica*, Málaga.
- CARDOSO, G. (2010) *O Empreendedorismo em Cabo Verde: Ambiente, Oportunidades e Processos*. Fórum sobre Empreendedorismo Migrante, Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação. (on line) Disponível em <http://www.campo.com.cv/admin/imgBD/estaticos/Painel%20_ADEI.pdf> (acesso em: 19/10/2011).
- CASTLE, E.N. (1998) “A conceptual framework for the study of rural places”, *American Journal of Agricultural Economics*, 80, 621-631.
- CASTRO, L. (COORD.), FIGUEIREDO, A., LEAL, I., ALISTE, J., MARTÍNEZ, M., NATÁRIO, M., FERNANDES, G., GALLEGU, J., PINTOR, J., COVAS, A., TÃO, M. (2013). *Estudio Socioeconómico de la Frontera Entre Portugal Y España/Estudo Socioeconómico da Fronteira entre Portugal e Espanha*. Diputación de Salamanca. Organismo Autónomo de Empleo y Desarrollo Rural (OAEDR). ISBN: 978-847797-401-1.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003) Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa, Comissão das Comunidades Europeias. Bruxelas.
- (2005) Livro Verde - uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas, COM (2005) 94, Março de 2005.
- COVAS, A. (2011) Uma Agenda para as Áreas Rurais de Baixa Densidade (on line) Disponível em <http://www.animardl.pt/index/vez_e_voz/2006_2/agenda_rurais>.
- CROMIE, S., DUNN, B., SPROULL, A. and CHALMERS, D. (2001) Small Firms With a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands. *Irish Journal of Management* 22 (2): pp. 45–66.
- DATAR (2010) Guide des bonnes pratiques - Pôles d'Excellence Rurale.

- DÍAZ-PICHARDO, R., CANTÚ-GONZÁLEZ, C., LÓPEZ-HERNÁNDEZ, P. and McELWEE, G. (2012) “From Farmers to Entrepreneurs: The Importance of Collaborative Behaviour”, *Journal of Entrepreneurship*, 21 (1) 91–116.
- DOMINGOS, E. (2009) “Interacção, Aprendizagem Colectiva e Criatividade em Regiões de Baixa Densidade. Estudo de Caso sobre a Região do Alentejo”, *Livro Atas do XV Congresso APDR: Redes e Desenvolvimento Regional*, pp. 1074-1101.
- DOMINGOS, M. V. (2009) Protagonismo urbano em territórios de baixa densidade: Uma reflexão sobre o caso da Beira Interior, *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia: Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Braga.
- DPP, (2008) *PROVERE*. Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos. Das Ideias à Acção: Visão e Parcerias, Departamento de Prospectiva e Planeamento e relações Internacionais, Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do desenvolvimento Regional, Lisboa.
- ECB (2013) *Survey on the Access to Finance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Euro Area. April 2013-September 2013*, Frankfurt am Main.
- EUROSTAT (2010) “A revised urban-rural typology”, *Eurostat Regional Yearbook 2010*, Luxemburgo, Cap. 15.
- FARIA, J. (2012) *Ser empreendedor: um caminho para o autoemprego*, Instituto de Desenvolvimento Empresarial da Região Autónoma da Madeira (on line) Disponível em <www.ideram.pt/.../Apresentação%20ForumEmpregabilidade%2017.5.12>.
- FELSENSTEIN, D. and FLEISCHER, A. (2002) “Small-scale entrepreneurship and access to capital in peripheral locations: an empirical analysis”, *Growth and Change*, 33 (2), 196-215.
- FULLER-LOVE, N., MIDMORE, P., THOMAS, D. and HENLEY, A. (2006) Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 12 (5), 289-305.
- GALDWIN, T. N., KENNELLY, J.J. and KRAUSE, T.S. (1995) “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”, *Academy of Management Review*, 20 (4), 874–907.
- HAMILTON, R. T. (2010) “How firms grow and the influence of size and age”, *International Small Business Journal*, 30 (6), 611-621.
- HANSEN, B. and HAMILTON, R. T. (2011): “Factors distinguishing small firm growers and nongrowers”, *International Small Business Journal*, 29 (3), 278-294.
- HEMERT, P., NIJKAMP, P. and MASUREL, E. (2012) *From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs*, Ann Reg Sci, Special Issue Paper, Springerlink.com, 425-452.
- (2013) “From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs”, *Annals of Regional Science*, 50, 425-452.
- KALANTARIDIS, C. and BIKA, Z. (2011) Entrepreneurial origin and the configuration of innovation in rural areas: the case of Cumbria, North West England. *Environment and Planning A* 43 (4), 866 – 884.
- LEITE, A. and OLIVEIRA, F. (2007) *Empreendedorismo e Novas Tendências*, Braga, EDIT VALUE Empresa Júnior (on line) Disponível em <<http://foreigners.textovirtual.com/edit-value/empreendedorismo-e-novas-tendencias-2007.pdf>>.
- MANKELOW, G. and MERRILEES, B. (2001) Towards a Model of Entrepreneurial Marketing for Rural Women: A Case Study Approach. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 6 (3): pp. 221–235.
- MARSDEN, T., LOWE, P. and WHATMORE, S. (1990) *Rural Restructuring: Global Processes and their Responses*, Fulton, London.

- McELWEE, G. AND BOSWORTH, G. (2010) "Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches", *Journal of Farm Management*, 13 (12), 819-838.
- MECCHERI, N. and PELLONI, G. (2006) Rural Entrepreneurs and Institutional Assistance: An Empirical Study from Mountainous Italy." *Entrepreneurship & Regional Development* 18 (5): pp. 371–392.
- NORTH, D. and SMALLBONE, D. (2006), "Developing Entrepreneurship and Enterprise in Europe's Peripheral Rural Areas: some Issues Facing Policy makers", *European Planning Studies*, 14 (1), 41-60.
- OECD (2009) *Strengthening entrepreneurship and economic development in East Germany. Lesson from local approaches*, Paris, OECD Publishing.
- (2013a) *Rural-Urban Partnerships: An Integrated Approach to Economic Development*, Paris, OECD Publishing.
- (2013b) *Financing SMEs and Entrepreneurs 2013. An OECD Scoreboard*, Paris, OECD Publishing.
- PARREIRA, P.; PEREIRA, F.C and BRITO, N.V. (2011) *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*, s.l., Edições Sílabo.
- PETRIN, T. (1994) *Entrepreneurship as an economic force in rural development*, FAO, Rome. Disponível em (http://www.fao.org/docrep/w6882e/w6882e02.htm#P44_8010).
- REGO, C., VIEIRA, I. and VIEIRA C. (2009) "Programas Financeiros em Zonas Pobres: Micro financiamento no Alentejo", 15º Congresso da APDR, Praia – Cabo Verde (on line) Disponível em <<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%207/58A.pdf>>.
- SARKAR, S. (2009) *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa: Escolar Editora.
- SCHUMPETER, J. A. (2005) "Development", *Journal of Economic Literature*, 43 (2), 108-120 (original de 1932).
- SIEMENS, L. (2010) "Challenges, Responses and Available Resources: Success in Rural Small Businesses", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23 (1), 65-80.
- SKURAS, D., MECCHERI, N., MOREIRA, M.B.; ROSELL, J. and STATHOPOULOU, S. (2005) Entrepreneurial Human Capital Accumulation and the Growth of Rural Businesses: A Four-Country Survey in Mountainous and Lagging Areas of the European Union." *Journal of Rural Studies* 21 (1): pp. 67–79.
- SMALLBONE, D. (2009) "Fostering entrepreneurship in rural áreas" en OECD, *Strengthening entrepreneurship and economic development in East Germany. Lesson from local approaches*, Paris, 161-187.
- SMALLBONE, D., NORTH, D., BALDOCK R. and EKANEM I. (2002) *Encouraging and Supporting Enterprise in Rural Areas*. Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University Business School: London, UK.
- VINNELL, R. and HAMILTON R.T.,(1999) "A Historical Perspective on Small Firm Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 4-17.



COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIZA
ESPAÑA - PORTUGAL
COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRICA

União Europeia
2022
Iniciativa de Cooperação Transfronteiriça



PROJETO
VITAEIN S.A.B.
SALAMANCA



Diputación
de Salamanca



UNIVERSIDADE
DE SALAMANCA

