



**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

## Plano de Desenvolvimento do Alto Minho

# Como tornar o Alto Minho uma região competitiva

Vila Nova de Cerveira

19.Abril.2012

**Augusto Mateus**





**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é nosso!

# Índice

## **“ALTO MINHO: Desafio 2020” Como tornar o Alto Minho uma Região Competitiva**

- Metodologia de abordagem
- Competitividade - dimensões de Análise
- Competitividade no Alto Minho
- Alguns exemplos de clusters e cadeias de valor
- Como tornar o Alto Minho uma região competitiva





**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

# Metodologia de Abordagem



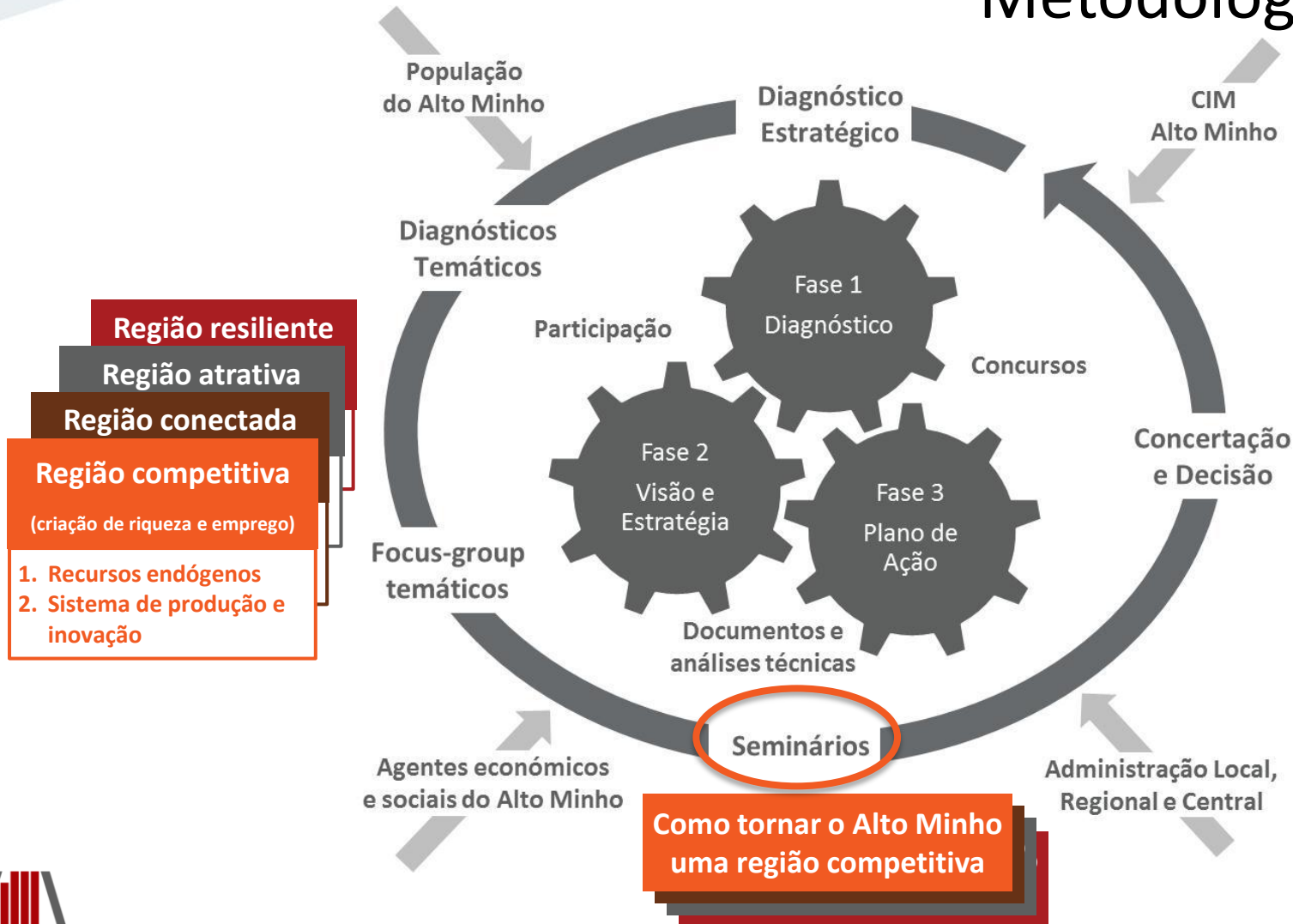


# Metodologia





# Metodologia





# Metodologia





**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

# Competitividade

## Dimensões de análise



# Competitividade de base regional







# O conceito de competitividade

**Uma economia competitiva comporta um nível elevado de eficiência e eficácia, traduzido numa capacidade efetiva de criação de emprego e de remunerações dos fatores produtivos, isto é, numa capacidade de melhorar, de forma sustentada, o nível de vida médio da sua população**

**A competitividade constitui, cada vez mais, o referencial prioritário...  
... quer para as estratégias concorrenciais de crescimento ao nível das empresas, independentemente da sua dimensão,  
... quer para a conceção e reforma das políticas públicas de promoção do desenvolvimento económico e das políticas estruturais de promoção da coesão económico-territorial**



# Eixos estruturantes da competitividade



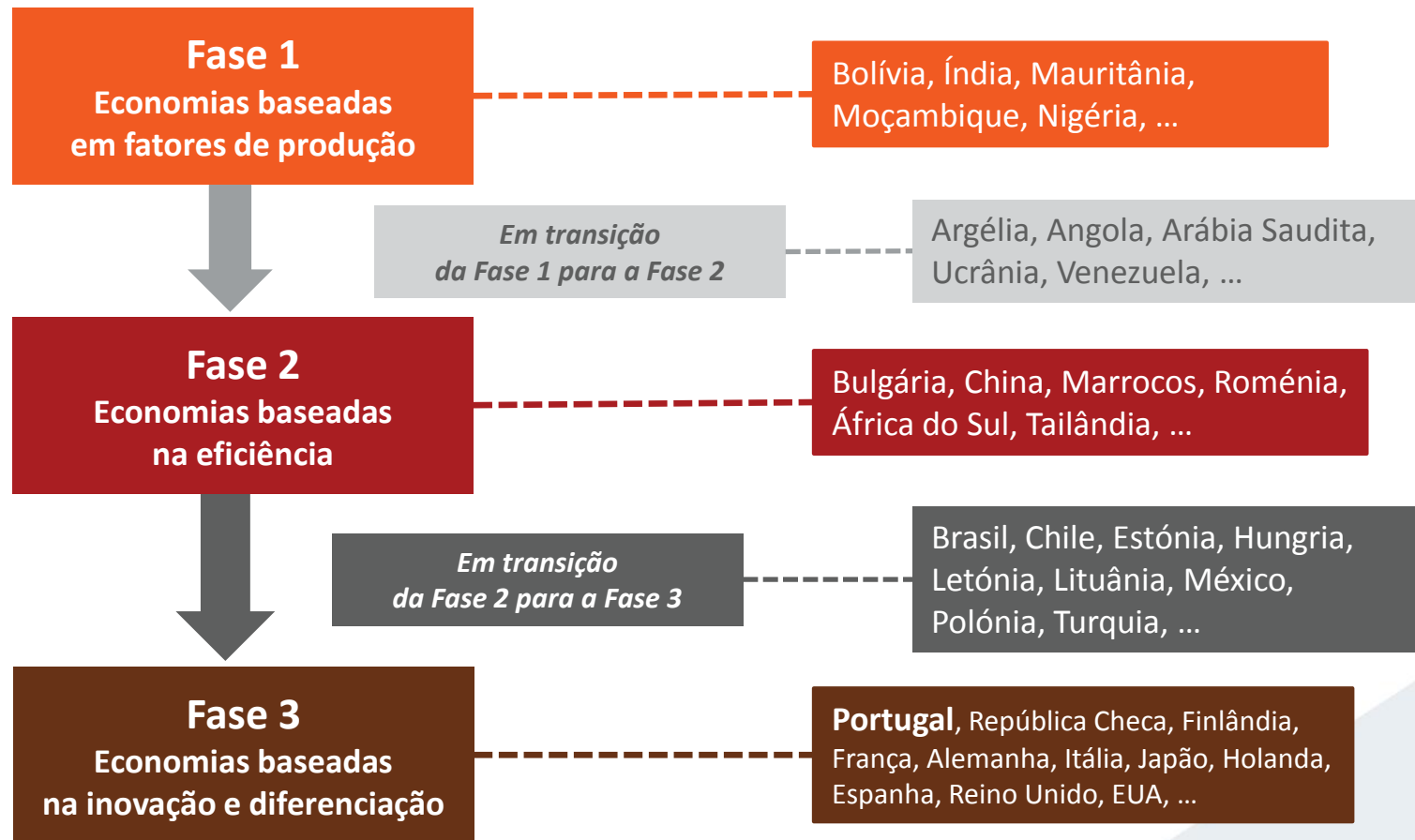
# As articulações da competitividade

Inovação	Produtividade	Adaptabilidade	Conhecimento	Sustentabilidade	Convergência
<p><b>Encontro entre gestão do saber e identificação de necessidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia da aprendizagem</li> <li>• Lógicas de ação coletiva</li> <li>• Dinâmicas individuais e coletivas</li> <li>• Criação ou difusão de conhecimento</li> </ul>	<p><b>Crescimento económico com qualidade e eficiência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de valor (imaterial, estilo de vida, valores éticos, ambiente, ...)</li> <li>• Eficiência coletiva associada à cooperação empresarial</li> </ul>	<p><b>(Re)orientar os recursos para as atividades de maior potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação da estabilidade macro com a mobilidade micro</li> <li>• Renovação do tecido empresarial e evolução da especialização</li> </ul>	<p><b>Economia baseada na investigação, na tecnologia e nos serviços avançados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta em indústrias de maior intensidade tecnológica</li> <li>• Serviços às empresas no quadro de cadeias de valor mais alargadas</li> </ul>	<p><b>Abordagem ambiental positiva, cuidada e pró-ativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceção do ambiente como um recurso a preservar</li> <li>• A diversidade biológica e paisagística e a qualidade do ambiente urbano como património</li> </ul>	<p><b>Aproximação das condições de produção e de nível de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel das políticas estruturais de promoção da competitividade e coesão</li> <li>• Relevância dos fundamentos micro da competitividade</li> </ul>

**A competitividade como realidade de conjunto, inserida numa envolvente mais ou menos favorável, requer uma sólida e saudável interpenetração entre lógicas de eficiência individual e coletiva**



# Estágios de desenvolvimento económico





# Pilares da competitividade

## Requisitos básicos

- Instituições
- Infraestruturas
- Contexto macroeconómico
- Saúde e ensino básico

**Economias baseadas /  
competitividade centrada  
nos  
fatores de produção**

## Potenciadores de eficiência

- Educação superior e formação
- Eficiência do mercado de bens
- Eficiência do mercado de trabalho
- Desenvolvimento do mercado financeiro
- Nível de preparação tecnológica
- Dimensão do mercado

**Economias baseadas /  
competitividade centrada  
na eficiência**

## Fatores de inovação e de sofisticação

- Grau de sofisticação do negócio
- Inovação

**Economias baseadas /  
competitividade centrada  
na inovação e  
diferenciação**





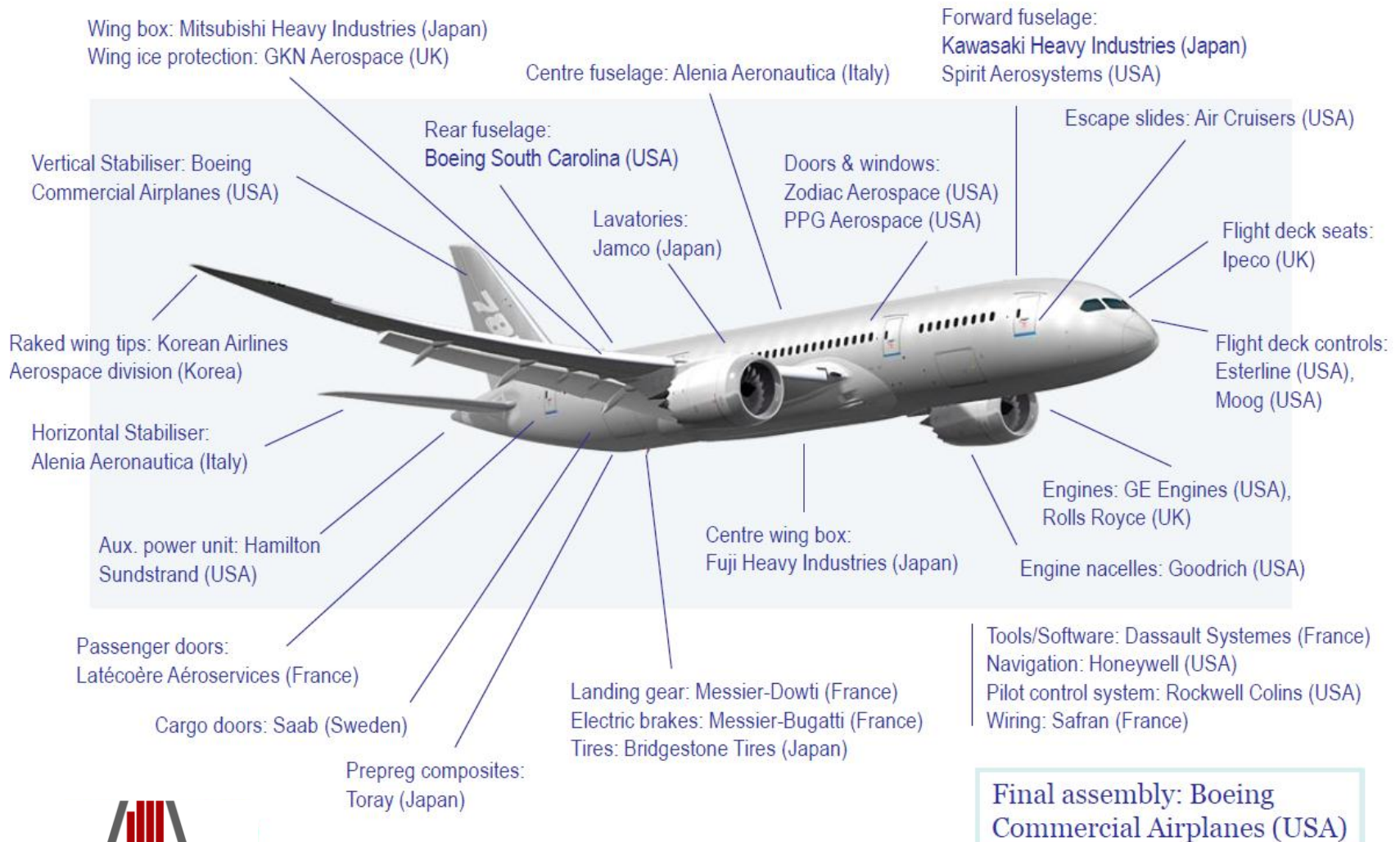
# Princípios da competitividade

## PRINCÍPIO DE DESINTEGRAÇÃO VERTICAL

Ancorado no **desdobramento das actividades de produção e distribuição** em cadeias de valor globais ou, pelo menos, “continentalizadas”, onde empresas transnacionais ou, pelo menos, multi-mercado, vão otimizando custos e tempos de resposta às necessidades dos mercados **através de sucessivas deslocalizações e realocações** dessas mesmas actividades parciais e subordinadas, acompanhando as oportunidades abertas pelas sucessivas vagas de economias emergentes

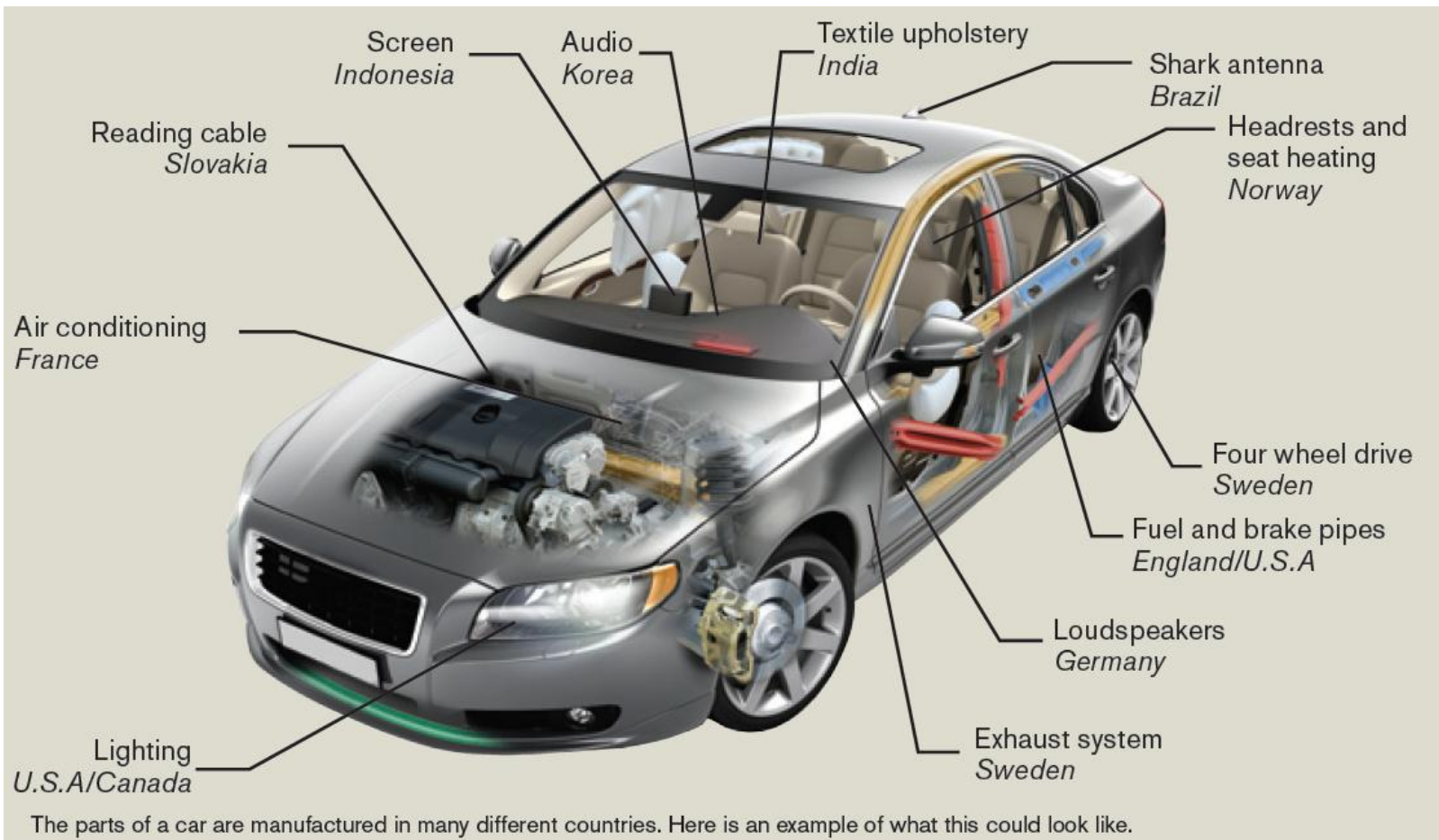


# O Boeing 787 “Dreamliner” como exemplo da fragmentação da produção





# O “Automóvel” como exemplo da fragmentação da produção







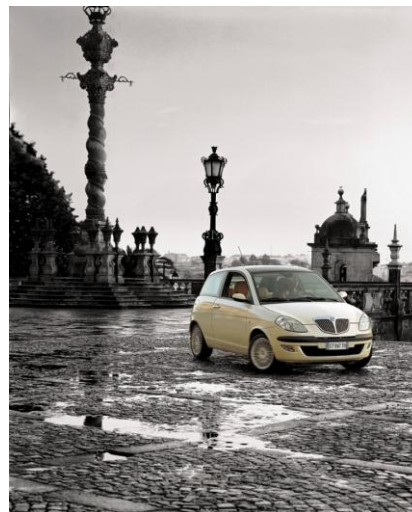
# Princípios da competitividade

## PRINCÍPIO DE DIFERENCIAÇÃO TERRITORIAL

Ancorado na afirmação de **sinergias territoriais específicas** - *potenciadas pela combinação de economias de aglomeração e especialização alicerçadas em estratégias regionais suficientemente diferenciadas e descentralizadas, mas não fragmentadas* - na produção para o mercado mundial de bens transaccionáveis diferenciados segundo **formas de concorrência monopolística**



# Valorização de recursos como exemplo do princípio de diferenciação territorial





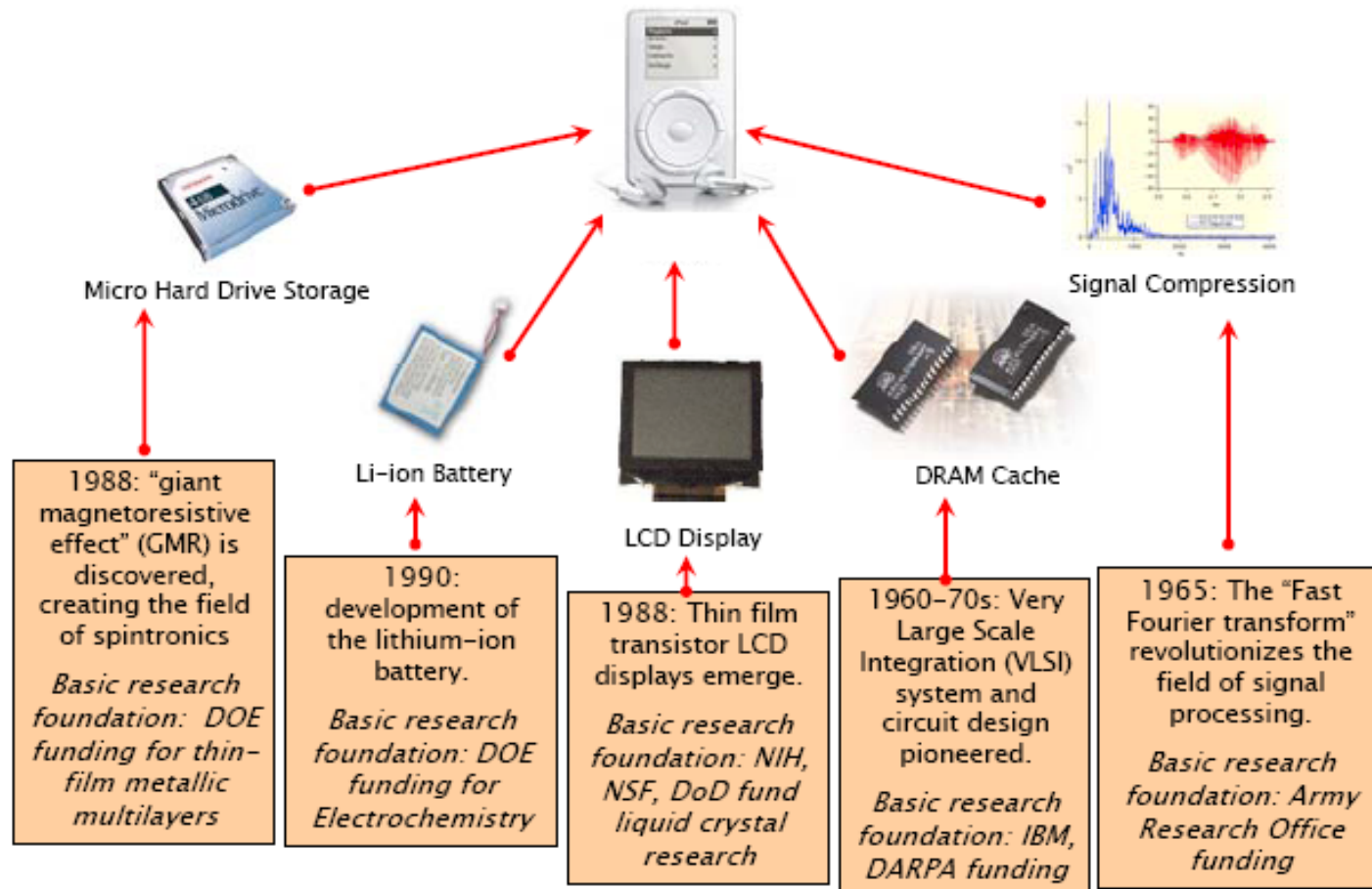
# Princípios da competitividade

## PRINCÍPIO DE MODULARIDADE

Ancorado na **capacidade de partilha de referências e códigos científicos e tecnológicos**, por empresas e instituições de I&D, num quadro “forward-looking”, onde inovadores e integradores vão dando corpo a novas formas de produção global (***“made in world”***) de produtos que chegam aos mercados através de cadeias de actividades polarizadas pela mobilização do conhecimento no quadro de **lógicas de dominante técnica e comercial**



# O “Ipod/MP3” como exemplo do princípio da modularidade



Fonte: America Competitiveness Initiative, 2006

# Comércio internacional: “bens” e “tarefas”

## Intensidade por Grupos de Tarefas nas diferentes Indústrias (UE e EUA)

Cluster	Tasks involved	Top 3 EU industries (NACE 2-digit)	Top 3 US industries (NAICS 4-digit)
1 - Physical tasks	Performing General Physical Activities Handling and Moving Objects	Tanning and dressing of leather Activities of households as employers of domestic staff Manufacture of wood and of products of wood (except furniture)	Seafood Product Preparation and Packaging Animal Slaughtering and Processing Postal Service
2 - Tasks related to mechanical equipment	Operating Vehicles, Mechanized Devices, or Equipment Repairing and Maintaining Mechanical Equipment	Mining of coal and lignite; extraction of peat Other mining and quarrying Land transport, transport via pipelines	School and Employee Bus Transportation Waste Collection Coal Mining
3 - Tasks related to machines	Inspecting Equipment, Structures, or Material Controlling Machines and Processes	Manufacture of wood and of products of wood (except furniture) Mining of coal and lignite; extraction of peat Tanning and dressing of leather	Footwear Manufacturing Apparel Knitting Mills Machine Shops; Turned Product; Screw and Bolt Manufacturing
4 - Working with the public	Performing for or Working Directly with the Public	Retail trade Other service activities Hotels and restaurants	Gasoline Stations Beer, Wine, and Liquor Stores Personal Care Services
5 - Selling and controlling	Drafting and Specifying Technical Devices, Parts, and Equipment Repairing and Maintaining Electronic Equipment Selling or Influencing Others Performing Administrative Activities Staffing Organizational Units Monitoring and Controlling Resources	Retail trade Activities auxiliary to financial intermediation Sale, maintenance and repair of motor vehicles	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores Shoe Stores Clothing Stores
6 - Working with others	Estimating the Quantifiable Characteristics of Products Judging the Qualities of Things, Services, or People Developing Objectives and Strategies Scheduling Work and Activities Assisting and Caring for Others Resolving Conflicts and Negotiating with Others Coordinating the Work and Activities of Others Developing and Building Teams Training and Teaching Others Guiding, Directing, and Motivating Subordinates Coaching and Developing Others Provide Consultation and Advice to Others	Education Health and social work Other service activities	Child Day Care Services Limited-Service Eating Places Other Residential Care Facilities

# Comércio internacional: “bens” e “tarefas”

## Intensidade por Grupos de Tarefas nas diferentes Indústrias (UE e EUA)

Cluster	Tasks involved	Top 3 EU industries (NACE 2-digit)	Top 3 US industries (NAICS 4-digit)
7 - Thinking creatively	Thinking Creatively	Education Computer and related activities Recreational, cultural and sporting activities	Personal Care Services Independent Artists, Writers, and Performers Performing Arts Companies
	Processing Information Evaluating Information to Determine Compliance with Standards	Insurance and pension funding Computer and related activities	Legal Services Accounting, Tax Preparation, Bookkeeping, and Payroll Services Depository Credit Intermediation
8 - Information processing tasks	Analyzing Data or Information Interacting With Computers Documenting/Recording Information Interpreting the Meaning of Information for Others Communicating with Persons Outside Organization	Activities auxiliary to financial intermediation	School and Employee Bus Transportation
	Monitor Processes, Materials, or Surroundings	Activities of households as employers of domestic staff Land transport; transport via pipelines Manufacture of food products and beverages	Other Pipeline Transportation Inland Water Transportation
9 - Identifying and monitoring	Identifying Objects, Actions, and Events	Activities auxiliary to financial intermediation Insurance and pension funding	Legal Services Agents and Managers for Artists and Other Public Figures
	Getting Information Making Decisions and Solving Problems	Financial intermediation	Accounting, Tax Preparation, Bookkeeping, and Payroll Services
10 - Getting information and communicating	Updating and Using Relevant Knowledge		
	Organizing, Planning, and Prioritizing Work Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates Establishing and Maintaining Interpersonal Relationships		



**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

# Competitividade no Alto Minho





# Condições de oferta







# Condições de oferta

## Recursos endógenos

- Território aprazível e com potencial de valorização dos produtos locais e atividades de contacto com a natureza: recursos naturais, recursos patrimoniais, produtos locais, artesanato e património cultural;
  - **Polo de atratividade imediata:** Parque Nacional da Peneda Gerês, Área Protegida de Corno do Bico e Lagoas de Bertandos e S. Pedro de Arcos;
  - **Polo de atratividade embrionária:** Serra D'Arga, Fortalezas, Centros Históricos, Alojamento Turístico (natureza e rural), Vinho e Gastronomia;
  - **Polo de atratividade complementar:** Património Histórico (arqueológico, religioso), Caminhos de Santiago, Património cultural e artesanato, praias fluviais e marítimas, termas, ecovias.
- Oferta turística: Aumento de 29% da capacidade de alojamento entre 2002 e 2009, com perfil que permite valorizar segmento de oferta turística em espaço rural.

## Recursos Humanos

- 245 mil habitantes , 87% em idade ativa.
- Envelhecimento da população, com reflexos particulares na bolsa de trabalho disponível no futuro;
- Níveis de escolaridade inferiores à Região Norte e ao País, com maior expressão no Ensino Superior;
- Reduzido número de diplomados no Ensino Superior nas áreas científicas e tecnológicas (4,7 por mil habitantes) face à Região Norte e ao País.
- Maiores desfasamentos nas remunerações dos trabalhadores detentores de níveis habilitacionais mais elevados (secundário e superior). Diferenciais podem explicar baixos níveis de atratividade na fixação de mão-de-obra qualificada.





# Condições de oferta

## Estrutura Empresarial

- Cerca de 9.500 estabelecimentos, 11,5% dos quais afetos à indústria;
- Gera 59 mil postos de trabalho, distribuídos essencialmente por micro e pequenas empresas (70%);
- Dimensão média reduzida dos estabelecimentos face à Região Norte e ao País;
- Maior dimensão dos estabelecimentos industriais no contexto da Região Norte e do País;
- Relevância industrial menos expressiva no contexto das regiões de proximidade (Cávado e Ave);
- Posição de fronteira favorável ao investimento estrangeiro (empresas com capital maioritariamente estrangeiro concentram 7,5% do emprego da região, acima da Região Norte (4,1%) e abaixo do País (8%).

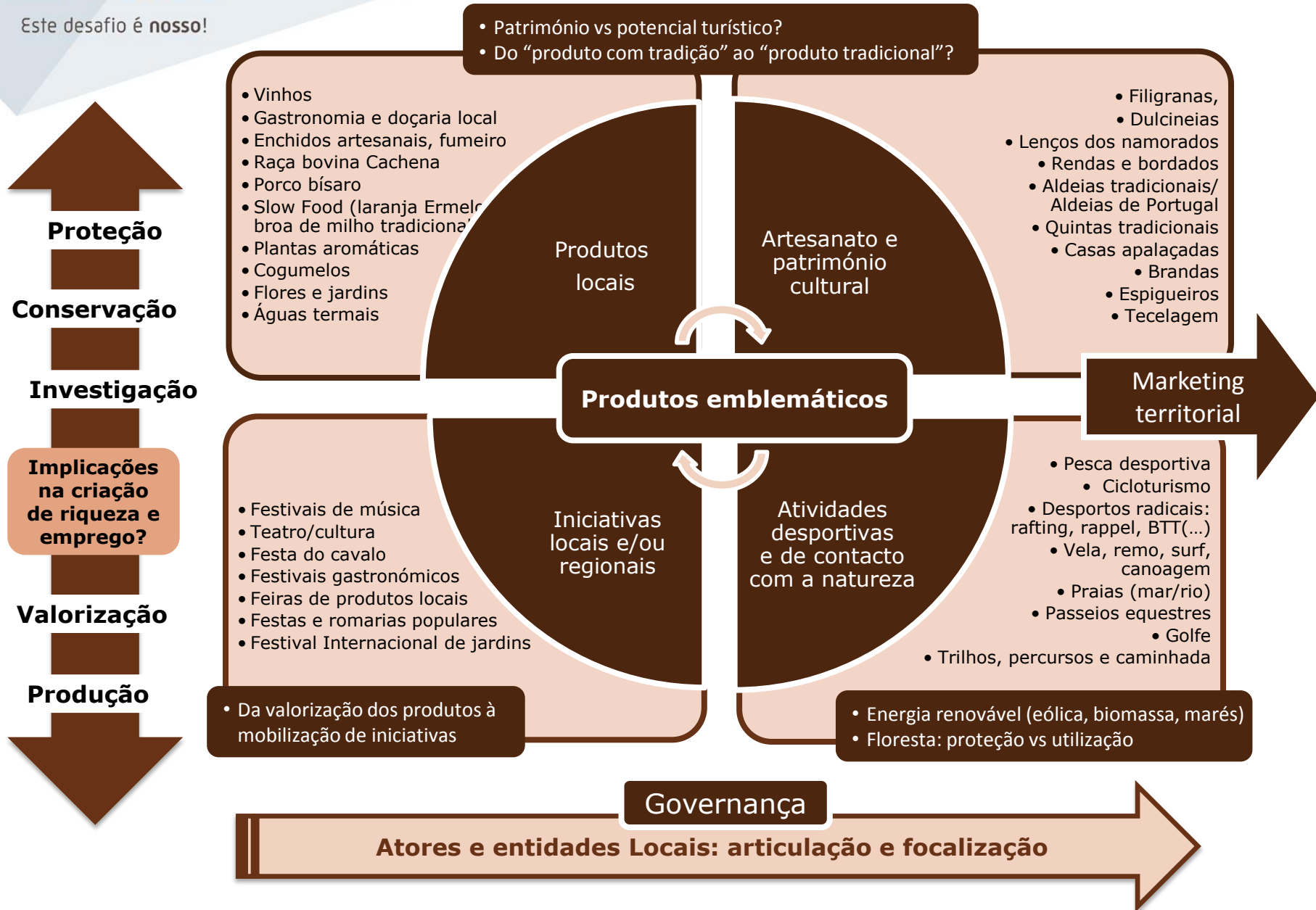
## Dinâmica Empresarial

- Maior dinâmica de crescimento do número de estabelecimentos e ritmo mais acentuado de criação de postos de trabalho no contexto da Região Norte e do País;
- Perdas menos significativas no número de estabelecimentos e menor intensidade na redução de postos de trabalho afetos à indústria.



Este desafio é nosso!

# Produtos endógenos





# Condições de procura

## Especialização

- Sectores de especialização produtiva na ótica da concentração do emprego
- Contributo para o VAB dos sectores de média e média-alta tecnologia

## Comércio internacional

- Grau de abertura
- Taxa de cobertura das importações pelas exportações
- Intensidade exportadora

## Mercados de destino

- Principais parceiros comerciais
- Exportações de bens de alta tecnologia

## Turismo

- Procura dirigida turística
- Hóspedes por habitante
- Estada média
- Taxa líquida de ocupação





# Condições de procura

## Especialização produtiva

- Forte especialização da região na Agricultura e Pesca na ótica de criação de riqueza. Contributo da Agricultura e Pesca para o VAB da região é mais de duas vezes superior ao contributo deste sector no País e mais de três vezes superior à Região Norte;
- Principais sectores de especialização na ótica do emprego: **Indústria Alimentar (2,9%), Extrativas (0,7%), Químicas (1,1%), Indústria Têxtil, Vestuário e Calçado (7,6%), Metálicas (4,7%), Material de Transporte (5,3%), Madeira e Papel (2,8%), Material de Construção (1,4%), Construção (17,3%);**
- Sectores de especialização representam mais de 40% do total do emprego gerado no Alto Minho.
- Contributo para a criação de riqueza das empresas associadas a sectores de alta e média-alta tecnologia mais expressivo no Alto Minho face à Região Norte e ao País, indiciando uma forte componente de fatores competitivos avançados e intensidade tecnológica na criação de riqueza.

## Turismo

- Aumento (33%) da procura dirigida aos estabelecimentos hoteleiros do Alto Minho, entre 2002 e 2009, superou os aumentos na procura registados na Região Norte (31%) e no País (6%).
- Número de hóspedes por habitante (0,7) alinhado com a Região Norte, mas abaixo do País (1,3).
- Estada média inferior a dois dias (supera a da Região Norte) e taxa líquida de ocupação de cerca de 25%, inferior à do Norte e do País.
- Produto turístico oferecido sem imagem emblemática de capacidade de articulação conjunta coloca desafios ao nível da criação de uma oferta integrada regional do produto turístico.





# Condições de procura

## Comércio internacional

- Elevado grau de abertura da economia da região (73%), face à Região Norte (58%) e ao País (60%);
- “Elevada” (no contexto nacional) intensidade exportadora (36%), mais de um terço da riqueza criada no Alto Minho em 2008 deveu-se às exportações (2008);
- Saldo comercial positivo, exportações superam em 17% as importações em 2010, posicionando favoravelmente o Alto Minho no contexto do País.

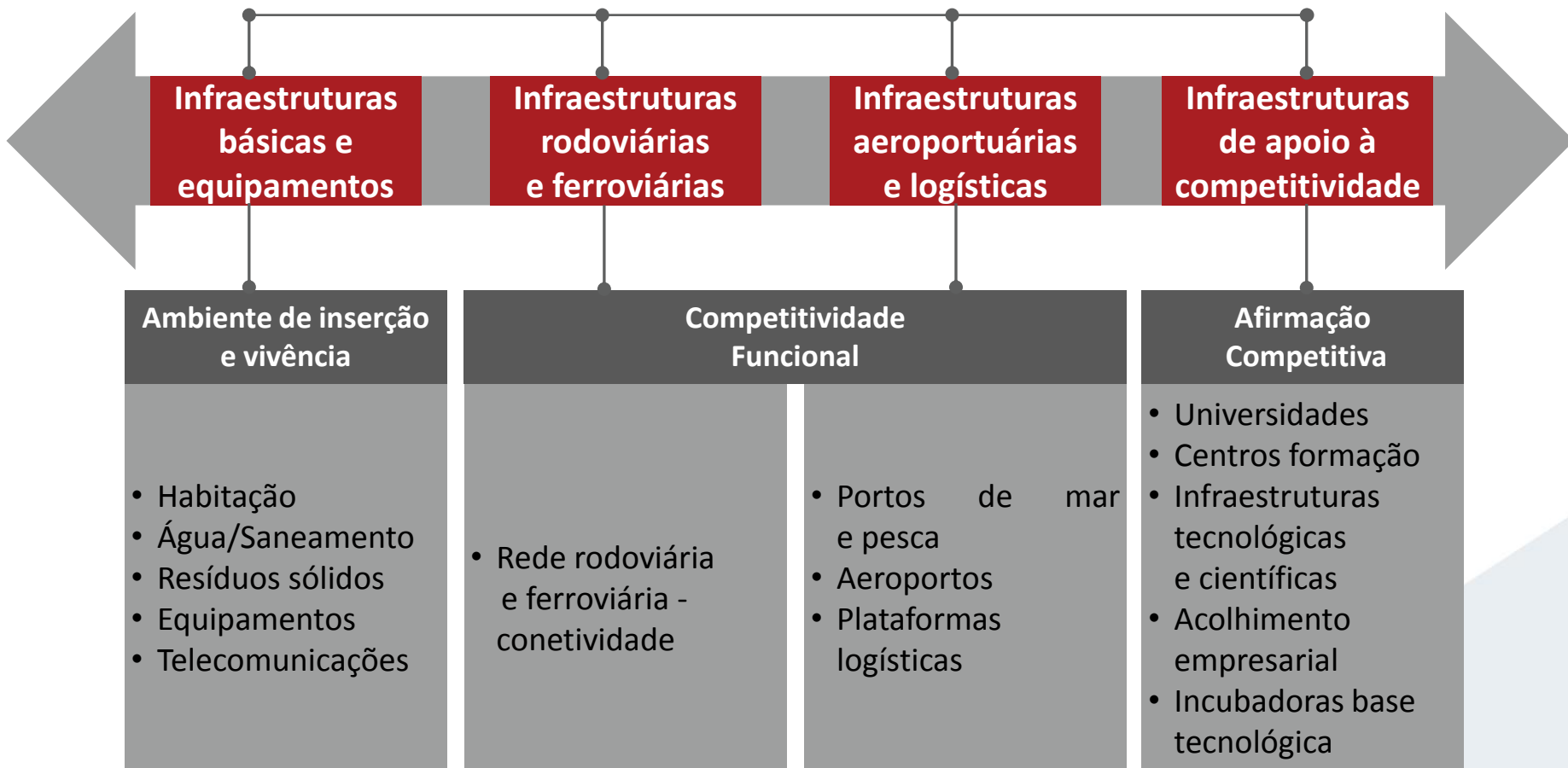
## Mercados de destino

- Os quatro principais destinos comerciais de exportação representam 70% do total das exportações da região, com dependência face aos principais importadores superior à registada na Região Norte (64%) e no País (60%);
- Mercado intracomunitário como o principal destino das exportações e origem das importações: **países da UE27 representam 85%** das exportações e **90%** das importações de bens do Alto Minho.
- Peso relevante (6%), face à Região Norte e ao País, dos bens de alta tecnologia no total das exportações, o que pode indicar um maior grau de sofisticação dos clientes;
- Espanha como o principal parceiro comercial: mais de um terço (37%) das exportações têm Espanha como destino e cerca de 40% das importações são oriundas do país vizinho.





# Condições de suporte





# Condições de suporte

## Infraestruturas básicas e equipamentos

Modelo de Vida: Urbano-rural-natural, aprazível, com potencial de valorização competitiva ligado às condições de atratividade para **trabalhar** e **viver**, essencialmente assentes em:

- Rede de equipamentos coletivos de apoio com boa dotação na área cultural, de lazer, de saúde e ensino (inclusive rede pré-escolar) e cobertura de apoio social. Conteúdos culturais e lúdicos podem ser fonte de melhoria dos níveis de atratividade;
- Parque habitacional relativamente jovem;
- Rede de abastecimento de água com boa cobertura, necessidade de reforço da rede de drenagem de águas residuais e da rede de Estações de Tratamento;
- Boa dotação da rede de telecomunicações, inclusive fibra ótica a nível doméstico e empresarial.

## Infraestruturas aeroportuárias e logísticas

- **Porto de Viana do Castelo (PVC)** como estrutura de apoio à atividade local e às indústrias do seu hinterland. Não é assumido como alternativa global aos portos galegos e portugueses (Vigo e Leixões). Condicionantes de acessibilidade rodoviária e de tráfego no acesso ao PVC;
- Plataforma logística transfronteiriça de Valença, ficará a 50 km do PVC, em projeto, e a plataforma de Salvaterra as Neves em construção. Esta última, poderá ser uma opção para ligação ao PVC, boas acessibilidades rodoviárias, apesar do porto de Vigo ter maior proximidade e maior potencial;
- Porto de Viana, Vigo, Marín e Vilagarcía ficam à distância de 1 hora da Plataforma de Salvaterra as Neves, o Porto de Leixões fica à distância de 2 horas;
- Necessidade de qualificação dos **portos de pesca** de forma a valorizar a sua atividade e potenciar a qualidade gastronómica do pescado;
- Proximidade dos seguintes aeroportos: Vigo (60 km), Francisco Sá Carneiro (100 Km), e Santiago de Compostela (130 Km), e possuindo boas acessibilidades rodoviárias.





## Condições de suporte

### Infraestruturas rodoviárias e ferroviárias

- Região bem dotada de infraestruturas rodoviárias: A3; A28, A27 e IC 28;
- Adiamento da rede ferroviária de altas prestações entre Braga-Valença; impossibilidade de fecho da malha com a ligação de Vigo e a conexão com a ligação em alta velocidade entre Santiago e Madrid;
- Incerteza face aos melhoramentos exigidos na rede ferroviária convencional, nomeadamente a eletrificação e implementação/conetividade com a rede ferroviária de altas prestações.

### Infraestruturas de apoio à competitividade

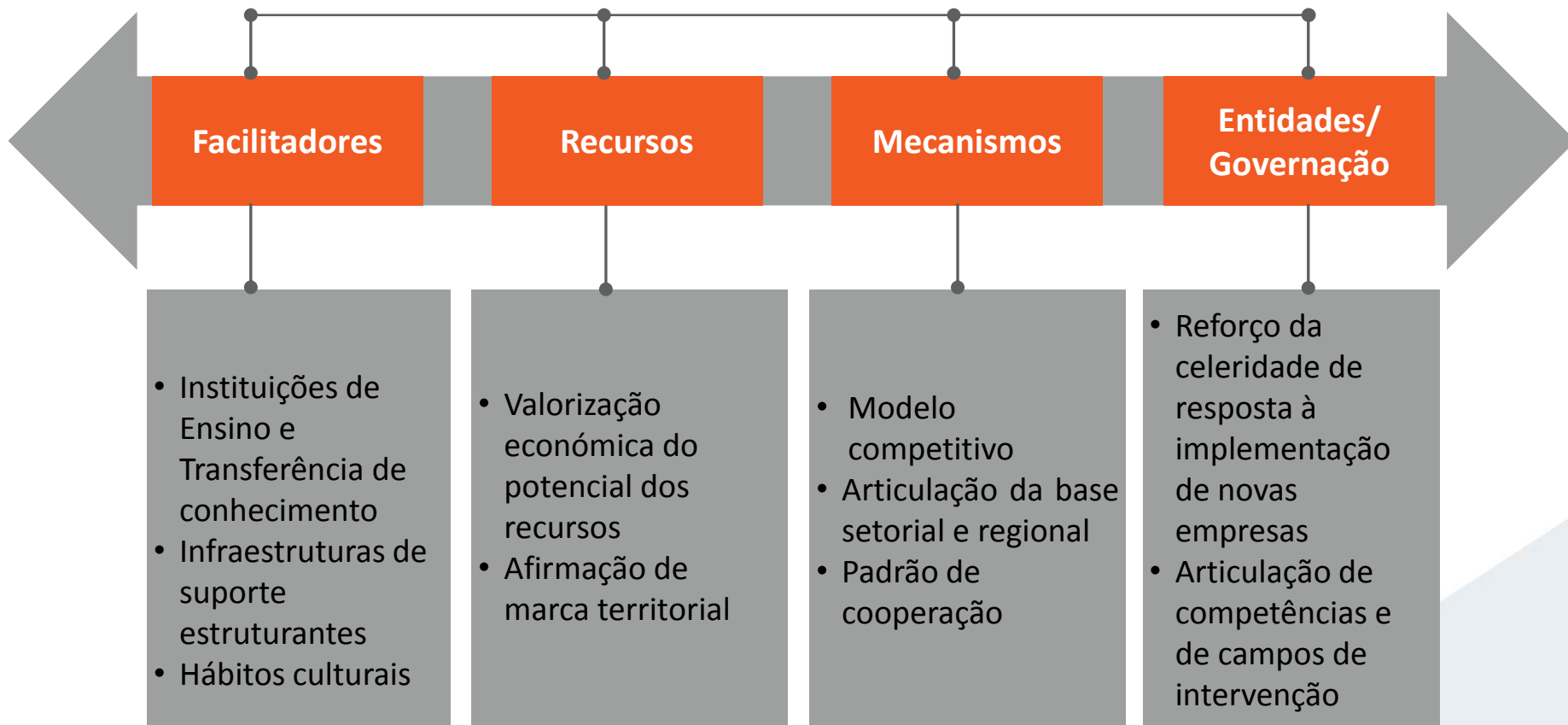
Competitividade de base territorial beneficia do modelo de articulação entre atores e entidades de âmbito **regional** e **local**, com intervenções ditadas pelo **papel que assumem no sistema regional/nacional da respetiva área de atuação**. Os resultados devem ser avaliados não só, pela sua dotação ou existência, mas pela capacidade de interação prática com o universo empresarial:

- **Ensino e educação:** Politécnico de Viana do Castelo é a entidade de referência do ensino público superior na região, que dá resposta e que estabelece “pontes” com outras entidades de ensino de proximidade: Universidade do Minho, Universidade do Porto, Universidade de Vigo, Escola Superior Gallaecia, EPRAMI – Escola Profissional do Alto Minho Interior, ETAP – Escola Profissional;
- **Centros de formação:** CENFIM;
- **Áreas de acolhimento empresarial:** cerca de 20 parques empresariais (343 ha.) evidenciando desajuste entre a oferta e a procura;
- **Incubadoras de base tecnológica:** IN.CUBO;
- **Infraestruturas tecnológicas e científicas:** Centro Ibérico das Nanotecnologias (NIL); Centro Tecnológico do Mar (CETMAR); Centro Tecnológico de Automoción de Galicia (CTAG); Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão (INEGI); Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros (PIEP).





# Concorrência/Cooperação empresarial





# Concorrência/Cooperação empresarial

## Facilitadores

- Politécnico de Viana do Castelo como alavanca de conhecimento e articulação pragmática com outros “centros do saber” e empresas;
- Posicionamento das infraestruturas de suporte no quadro do sistema de infraestruturas de escala regional/nacional (ex. posição competitiva do Porto de Viana face Leixões e Vigo)
- Hábitos culturais que se tornam homogéneos

## Recursos

- Possibilidade de melhorar equilíbrio entre a preservação dos recursos naturais (contemplanção) e sua valorização económica (usufruto);
- Estruturação de produto turístico alicerçado na marca distintiva do território (verde) exige a complementaridade de iniciativas empresariais ditadas pela valorização dos elementos patrimoniais relevantes, e orientadas para uma procura segmentada (momentos de turismo, lazer, desporto, gastronomia, contacto com a natureza e cultura);
- Forte especialização agrícola, no contexto nacional, com intensidade superada pela especialização da Galiza no setor agrícola

## Mecanismos

- Atratividade à localização empresarial alicerçada em baixos custos salariais e “intransigência” dos sindicatos espanhóis;
- Articulação setores empresariais com os clusters definidos nas Estratégias Eficiência Coletiva - EEC

## Entidades / Governança

- Reforço da celeridade de resposta à implementação de novas empresas;
- Sobreposição de campos de intervenção e competências, por vezes acompanhada de sintomas de rigidez institucional (a diferentes escalas) que resultam na travagem de processos de crescimento;
- Dificuldades em estabelecer parcerias de cooperação;





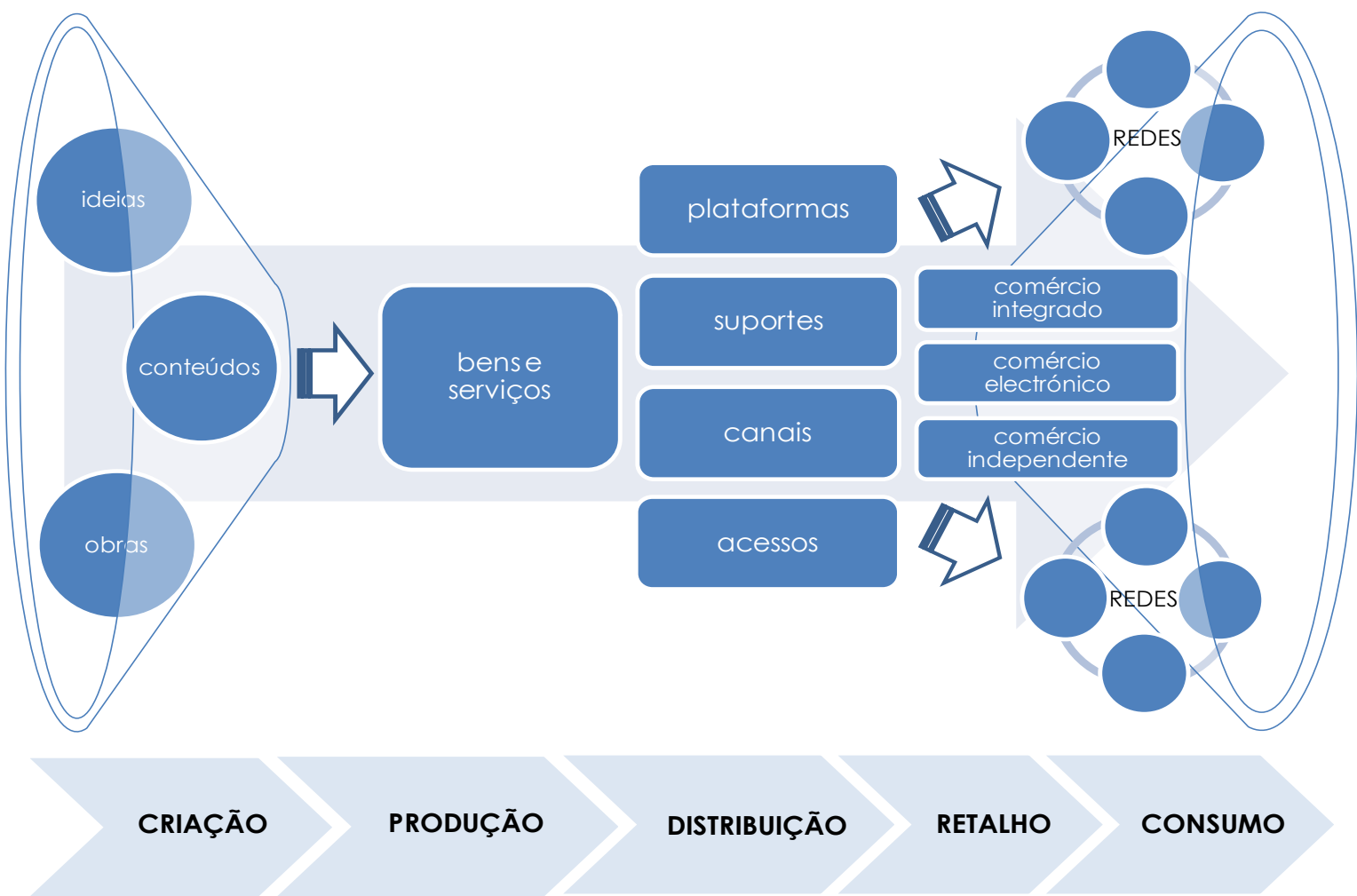
**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

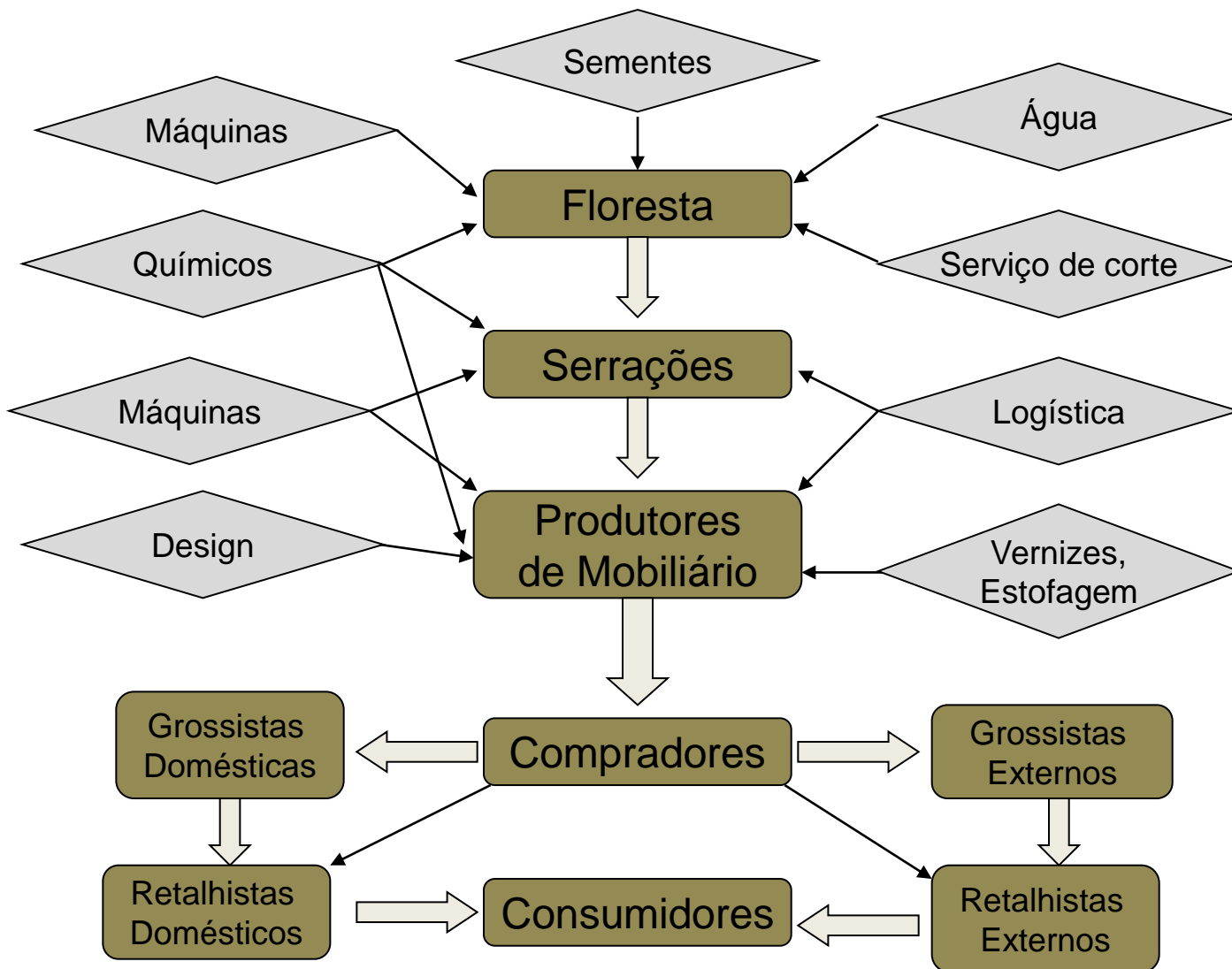
# Alguns exemplos de clusters e cadeias de valor

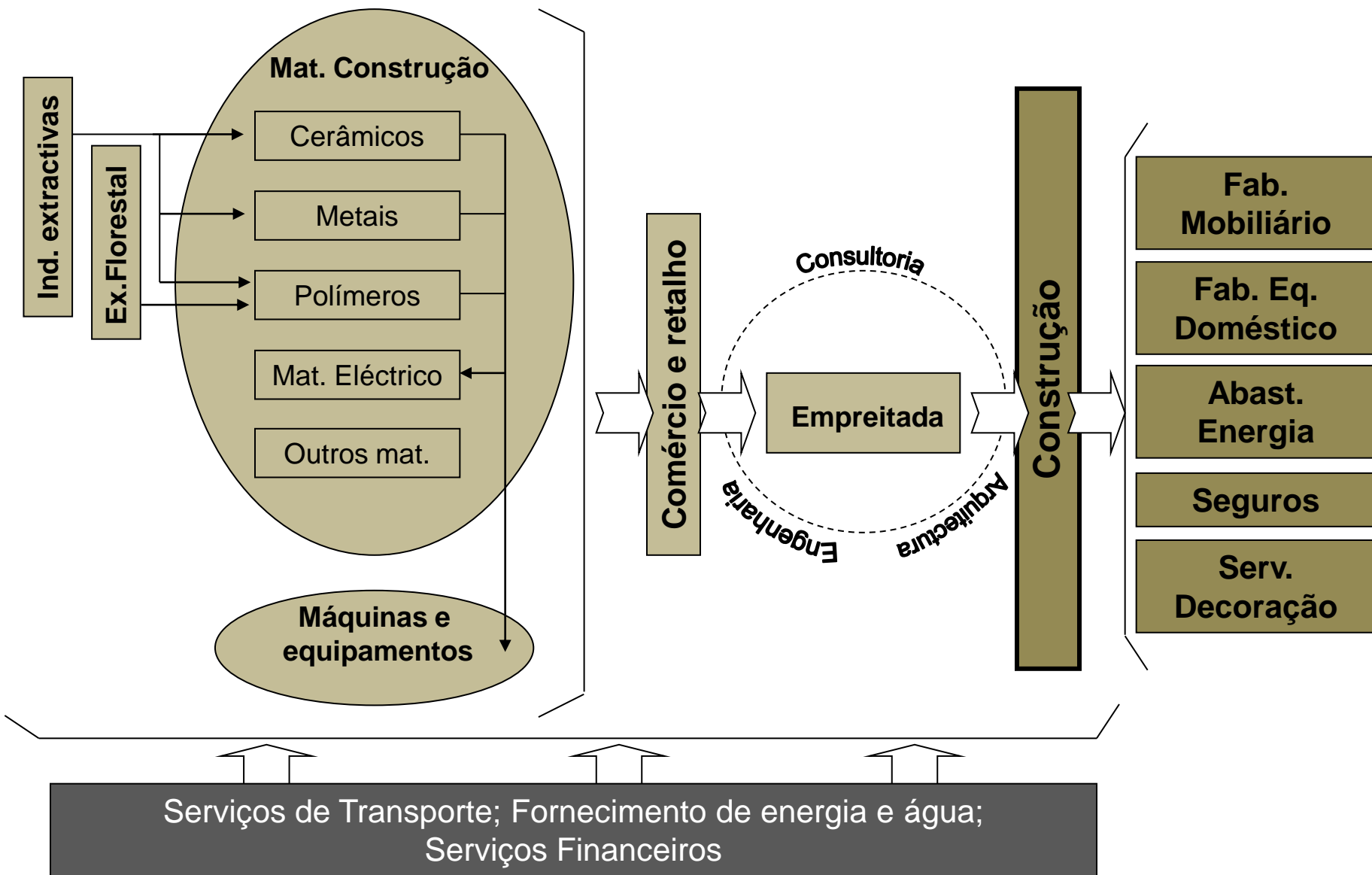


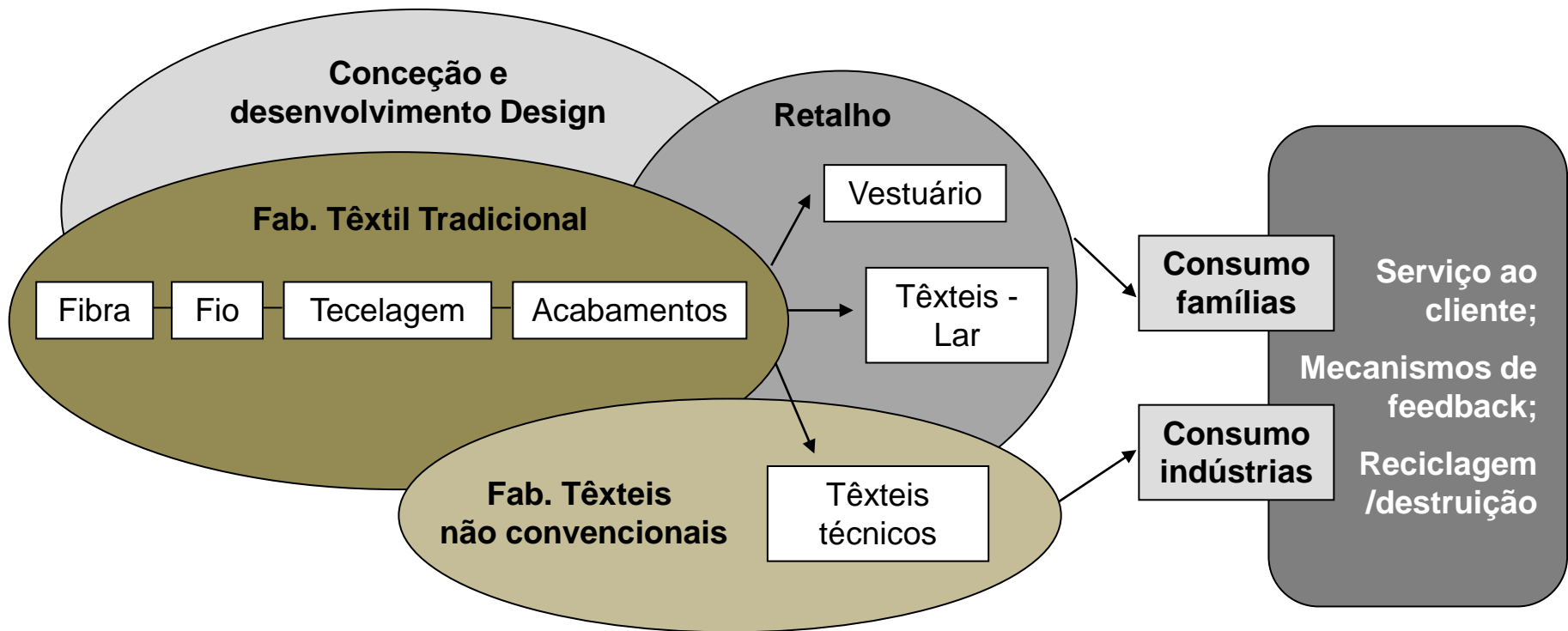
## UMA CADEIA DE VALOR ESPECÍFICA: O “duplo funil” da diversidade nos processos de criação e difusão dos “bens culturais”



Fonte: Augusto Mateus & Associados, em *O Setor Cultural e Criativo em Portugal* (2008)

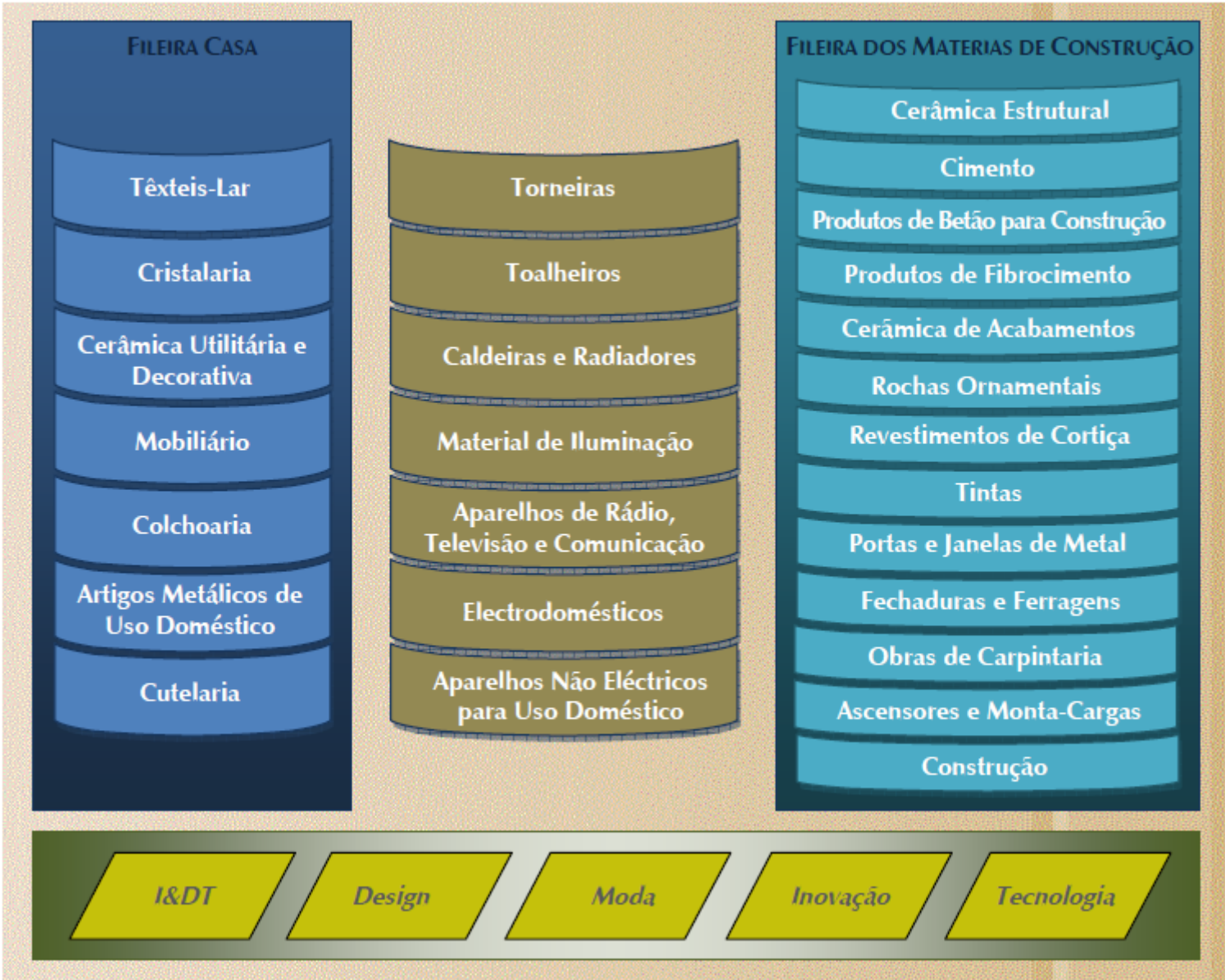




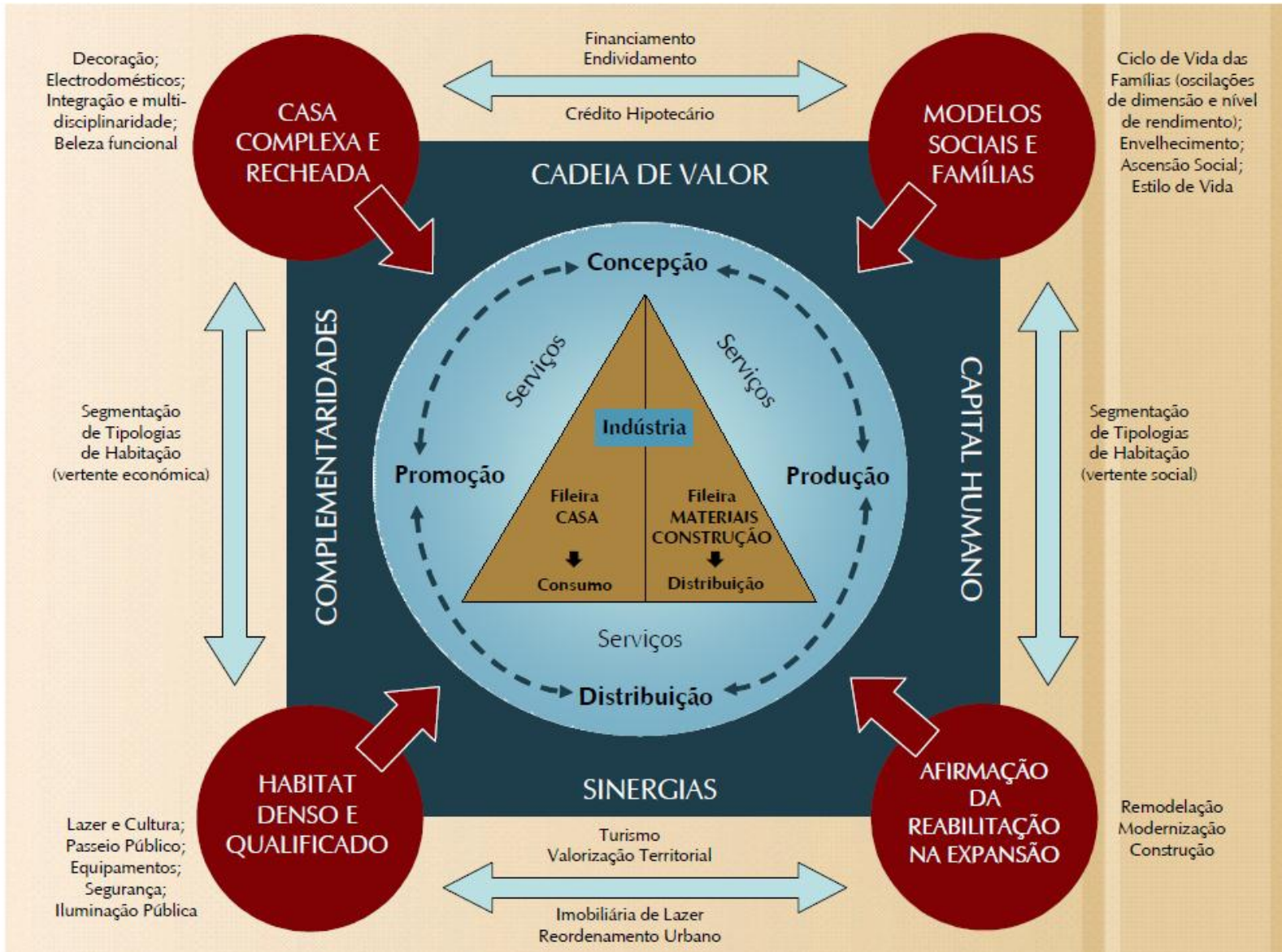


Fonte: Augusto Mateus & Associados, em *Desenvolvimento Competitivo do Mega-Cluster do Habitat na Região Centro* (2008)

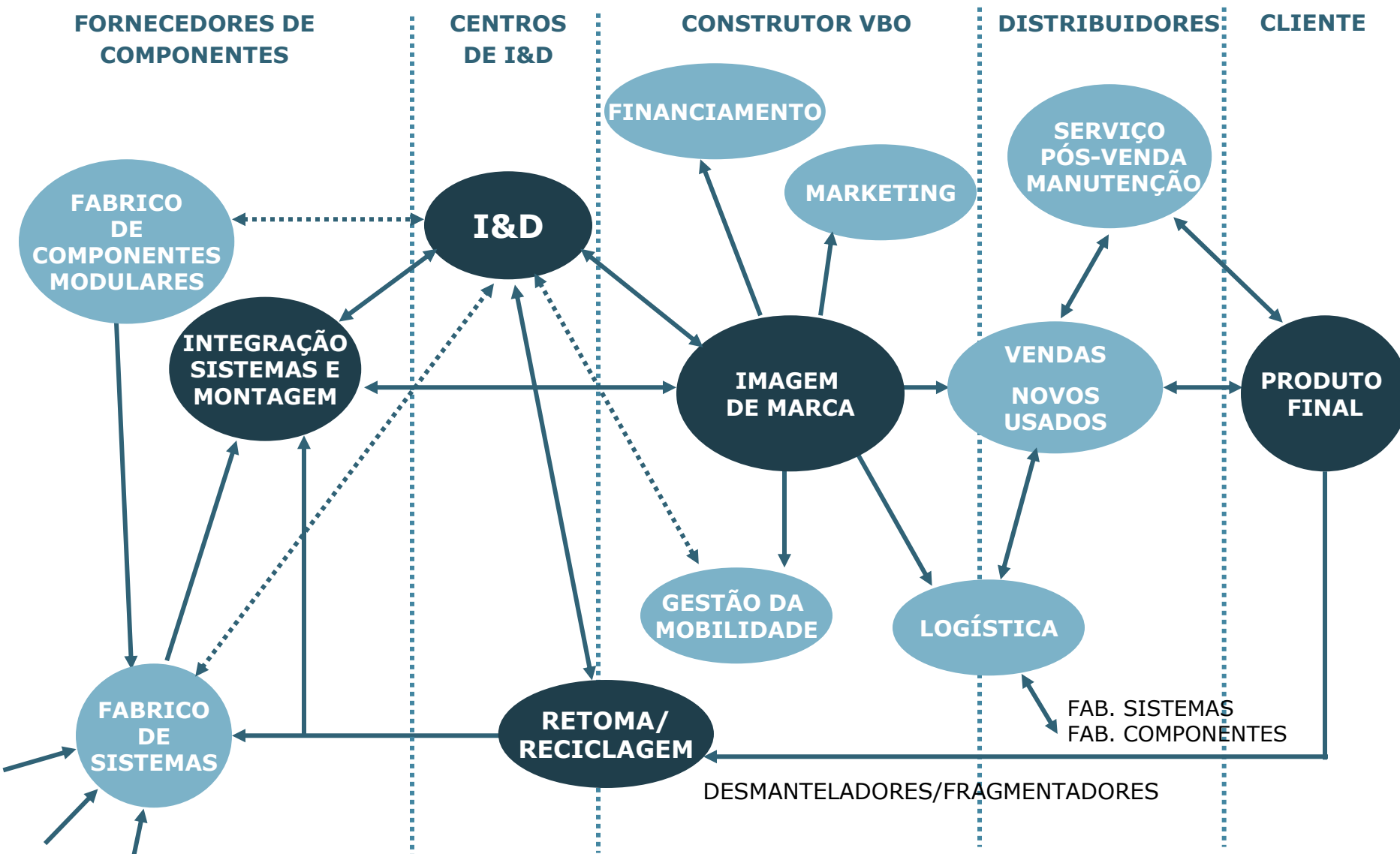




Fonte: Augusto Mateus & Associados, em *Desenvolvimento Competitivo do Mega-Cluster do Habitat na Região Centro* (2008)



Fonte: Augusto Mateus & Associados, em *Desenvolvimento Competitivo do Mega-Cluster do Habitat na Região Centro* (2008)



Fonte: Augusto Mateus & Associados, em Estudo sobre os Clusters da Região de Lisboa e Vale do Tejo (2008)

## Alguns exemplos de *clusters* (Porter)

***Cluster* marítimo**  
- Noruega -

***Cluster* de  
ciências da vida**  
- Massachusetts,  
EUA -

***Cluster* das  
tecnologias de  
informação**  
- Estónia -

***Cluster* de  
petróleo e gás**  
- Houston, EUA -

***Wireless cluster***  
- Finlândia -

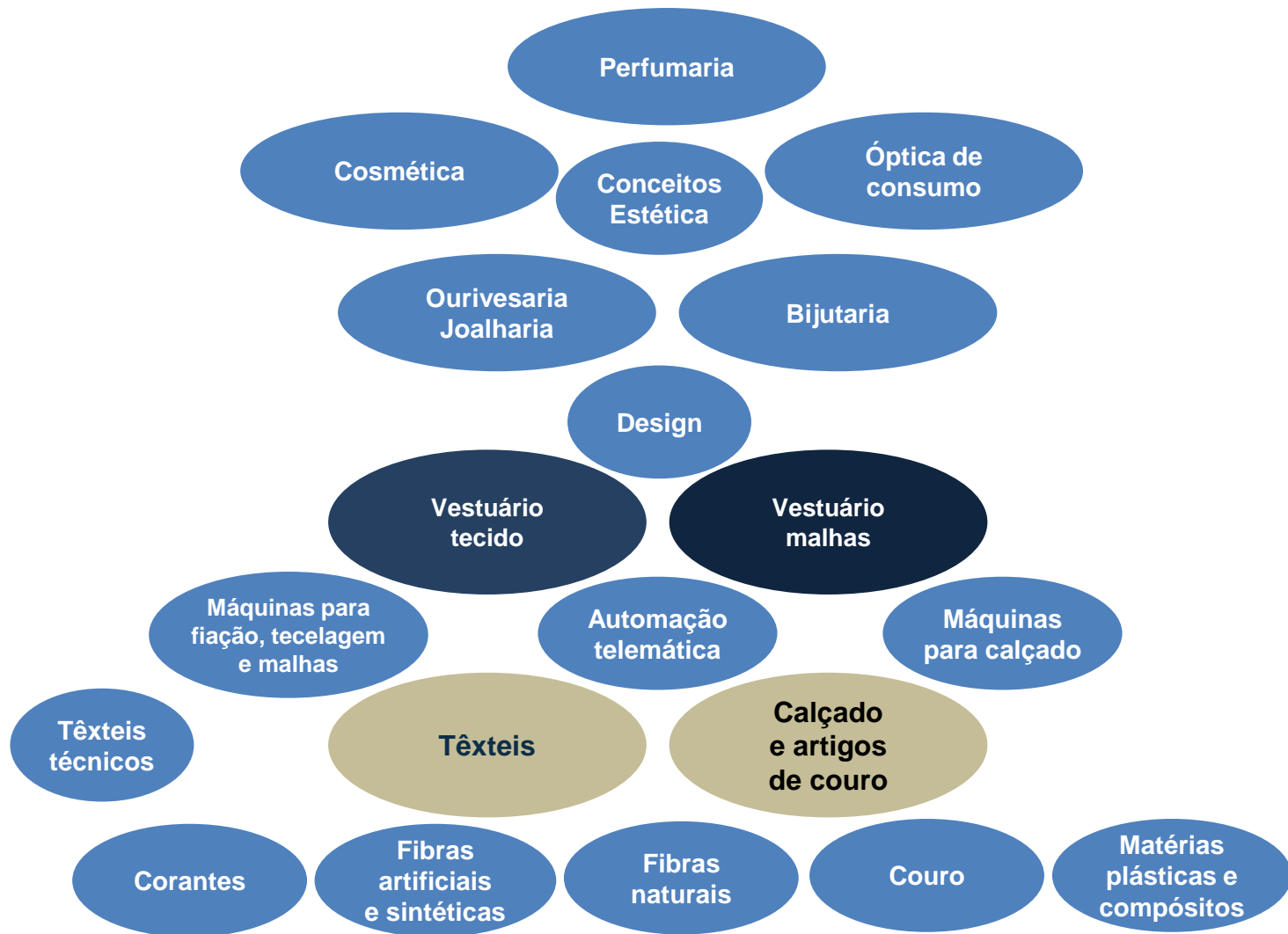
***Cluster* de  
tecnologias de  
informação**  
- Costa Rica -

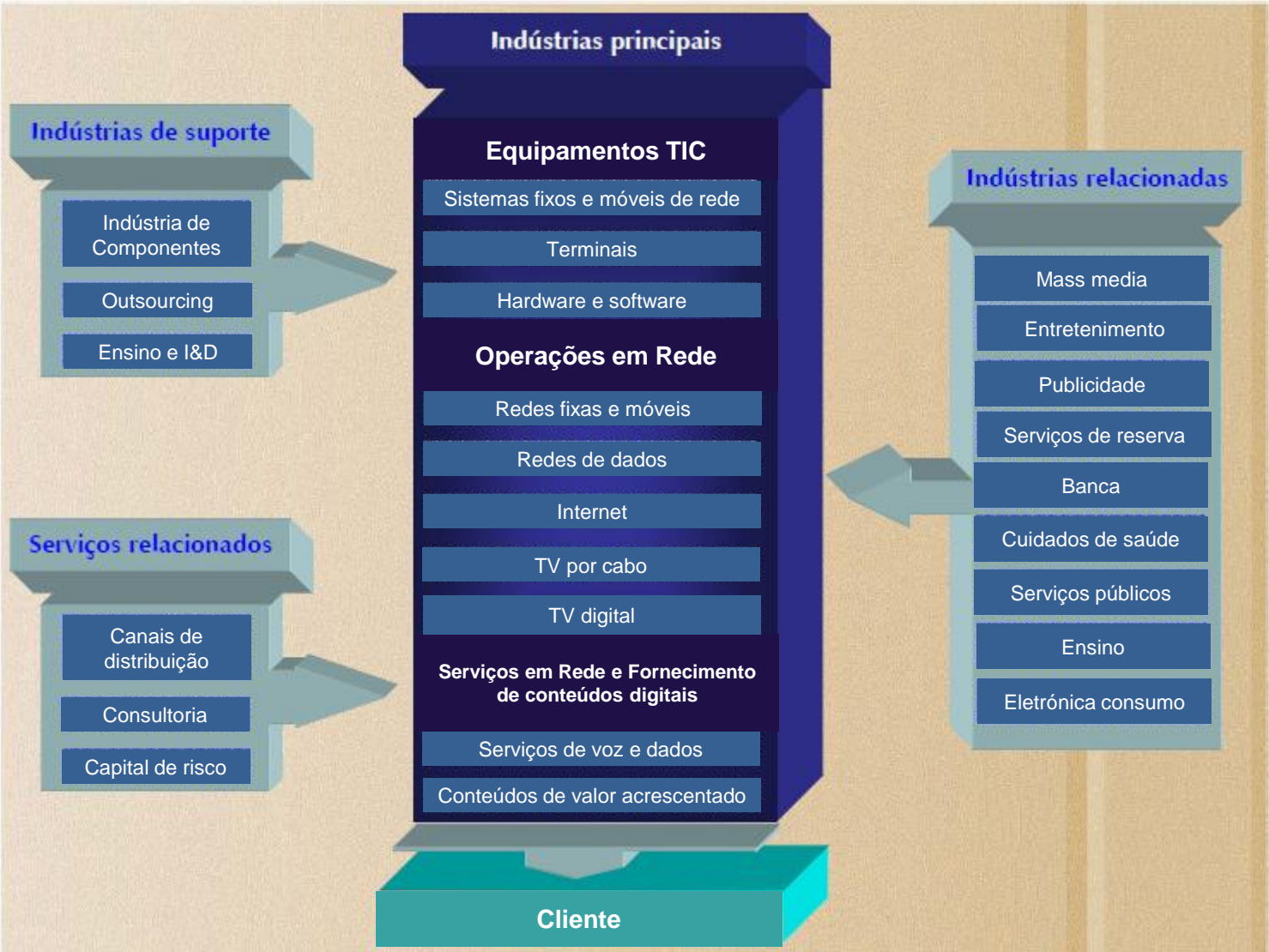
***Cluster* do  
calçado**  
- Portugal -  
- Itália - ...

***Cluster* do turismo**  
- Cairns,  
Austrália -

***Cluster* do vinho**  
- Califórnia, EUA -  
- Austrália -







Fonte: Augusto Mateus & Associados, em *Desenvolvimento Competitivo do Mega-Cluster do Habitat na Região Centro* (2008)



# Wireless cluster da Finlândia





**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

# Como tornar o Alto Minho uma região competitiva





# Setores de especialização do Alto Minho

Sectores de “especialização vencedora” face ao País	Quociente Localização emprego (2009)	Intensidade de crescimento do VAB na UE (1995-2007)
Fabricação de equipamento elétrico	2,51	alta
Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas	1,18	média-alta
Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	1,54	
Fabricação de veículos automóveis	4,95	
Apoio social	1,22	média-baixa
Pasta, papel e cartão	1,96	
Administração Pública	1,93	baixa
Agricultura	1,10	
Construção	1,48	
Indústria madeira e cortiça (exceto mobiliário)	1,41	
Fabricação de têxteis	1,16	negativa
Indústria do vestuário	1,65	
Outras indústrias extrativas	2,13	
Pesca	2,65	

## Setores de especialização do Alto Minho

Sectores de “especialização neutra” face ao País	Quociente Localização Emprego (2009)	Intensidade de crescimento do VAB na UE (1995-2007)
Comércio a retalho, reparação de bens pessoais e domésticos	1,09	média-alta
Comércio, manutenção e reparação de automóveis/motociclos e comércio a retalho de combustíveis para veículos	1,04	
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	0,97	média-baixa
Saúde	0,90	
Serviços pessoais	0,92	
Educação	1,01	baixa
Indústrias alimentares e bebidas	0,90	
Silvicultura	0,99	
Indústria do couro e produtos do couro	0,95	negativa

# Setores de especialização do Alto Minho

Sectores de “sub-especialização” face ao País	Quociente Localização Emprego (2009)	Intensidade de crescimento do VAB na UE (1995-2007)
Comércio grosso e agentes do comércio, exceto automóveis e motociclos	0,64	média-alta
Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.	0,42	
Indústrias metalúrgicas de base	0,67	
Atividades recreativas, culturais e desportivas	0,67	média-baixa
Alojamento e restauração	0,83	
Fabricação de mobiliário e colchões	0,69	
Água, saneamento e tratamento águas residuais	0,75	baixa
Edição e impressão	0,33	
Eletricidade	0,75	
Recolha e tratamento de resíduos	0,75	

# Setores de especialização do Alto Minho

Sectores de “sub-especialização” face ao País	Quociente Localização Emprego (2009)	Intensidade de crescimento do VAB na UE (1995-2007)
Atividades de aluguer	0,63	alta
Atividades informáticas	0,21	
Ativ. anexas de transportes; agentes de viagens e turismo	0,71	
Atividades auxiliares de intermediação financeira	0,85	
Atividades imobiliárias	0,55	
Correios e telecomunicações	0,52	
Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	0,09	
Fabricação de produtos químicos e farmacêuticos	0,32	
Intermediação financeira, exceto seguros e fundos de pensões	0,60	
Investigação e desenvolvimento	0,01	
Seguros, fundos de pensões e outras atividades complementares de segurança social	0,38	
Serviços às empresas	0,44	
Transportes terrestres; transportes: oleodutos ou gasodutos	0,74	
Transportes por água	0,05	



# Como tornar o Alto Minho uma região competitiva

Uma economia concreta comporta uma combinação específica de diferentes modelos de produção e crescimento económico, que prevalecem e transitam.

Mix

- Diversidade
- Complexidade

## Modelos centrados nos fatores de produção

- modelos estruturados pela dotação física dos recursos básicos
- característicos de economias com níveis de desenvolvimento mais baixos;

## Modelos centrados na eficiência

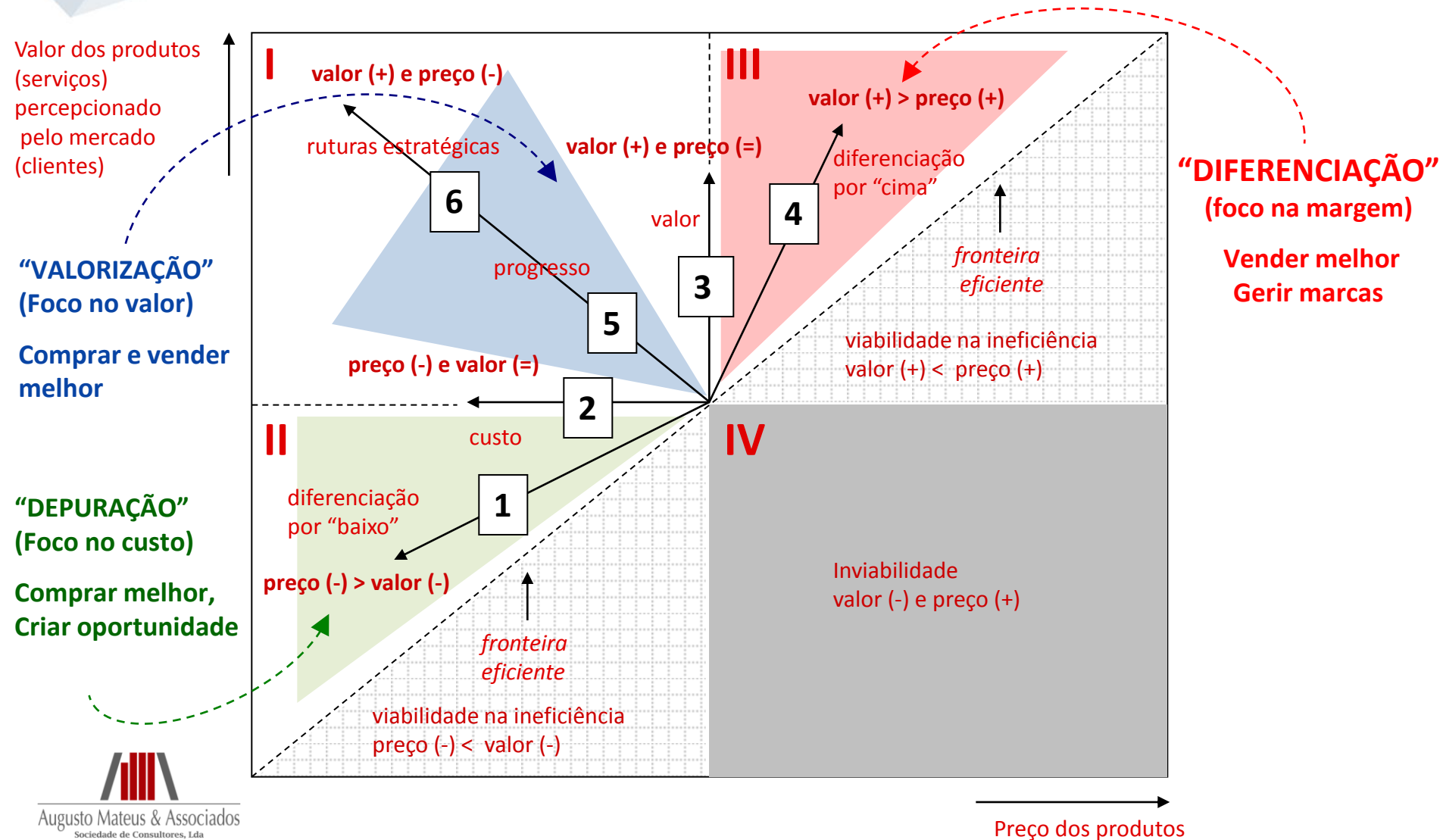
- modelos estruturados pela capacidade de transformação e produção instalada suscetível de responder com qualidade, prazo e custo adequados às diferentes procuras;
- característicos de economias com níveis de desenvolvimento intermédios que, em geral, se baseiam na combinação eficiente dos fatores;

## Modelos centrados na inovação e diferenciação

- modelos estruturados pelo comando dos nós mais relevantes nas cadeias de valor – I&D, concepção, tecnologia, logística e marketing;
- característicos de economias com níveis de desenvolvimento mais elevados que, em geral, se baseiam na apropriação endógena dos factores geradores de valor;



# Diferenciação de estratégias de rendibilidade



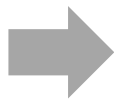


alto minho  
desafio 2020

Este desafio é nosso!

# Como tornar o Alto Minho uma região competitiva

Modelo  
competitivo  
combinado

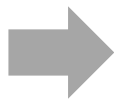


**Fatores  
de produção**

**Eficiência**

**Inovação  
e diferenciação**

Catalisadores de  
desenvolvimento  
específicos do  
Alto Minho



Incorporar valor  
acrescentado numa  
visão moderna dos  
recursos endógenos

Desenvolver lógica  
de fornecedor  
especializado em  
cadeias de  
fornecedores globais

Desenvolver redes como  
meio de inovação pragmática  
  
Mobilizar identidade  
territorial como meio de  
diferenciação

É visão de futuro.  
Não é regresso ao passado.

É afirmação pela qualidade  
e pela especialização.  
Não é afirmação pela  
quantidade.

É pela apropriação pragmática  
da tecnologia.  
Não é pela sua aquisição genérica.  
É pelo valor criado  
sobre a identidade territorial.  
Não é pela contemplação  
do potencial dos recursos.

Armadilhas  
a antecipar  
pelo Alto Minho



Ficar refém do perfil  
dos recursos.

Tentar competir  
na eficiência sem  
dimensão nem  
massa crítica

Ficar refém do mercado  
interno e do mercado  
regional Norte-Galiza





**alto minho**  
desafio 2020

Este desafio é **nosso!**

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL  
DO MINHO-LIMA

Rua Bernardo Abrunhosa, nº 105  
4900-309 Viana do Castelo

T. +351 258 800 200

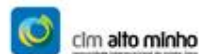
F. +351 258 800 220

E. [geral@cim-altominho.pt](mailto:geral@cim-altominho.pt)

W. [www.cim-altominho.pt](http://www.cim-altominho.pt)



PROMOTOR



COFINANCIAMENTO



MEDIA PARTNERS

