

# Desafio Alto Minho 2020

## Plano de Desenvolvimento

Relatório Final  
Abril de 2013



---

Augusto Mateus & Associados  
Sociedade de Consultores, Lda

# Ficha técnica

## **Título**

Desafio Alto Minho 2020  
Plano de Desenvolvimento  
Relatório Final | Abril 2013

## **Com base no Estudo Técnico elaborado por:**

Sociedade de Consultores  
Augusto Mateus & Associados

## **Coordenação global**

Augusto Mateus

## **Coordenação executiva**

Gonçalo Caetano e Paulo Madruga

## **Consultores**

Catarina Gamboa  
Dalila Farinha  
Mafalda Correia  
Márcio Negreiro

## **Promotor**

CIM Alto Minho  
Comunidade Intermunicipal do Alto Minho



**alto minho**  
desafio 2020

## **Entidades Financiadoras**



<b>NOTA DO PRESIDENTE DA CIM .....</b>	<b>7</b>
<b>O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ALTO MINHO: PARTICIPADO, COLABORATIVO E REGIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>LEITURA PROSPETIVA DO POSICIONAMENTO NACIONAL E INTERNACIONAL DO ALTO MINHO .....</b>	<b>17</b>
As escalas de posicionamento do Alto Minho .....	17
Leitura síntese prospetiva do diagnóstico do Alto Minho .....	24
<b>ENQUADRAMENTO DA VISÃO E DA ESTRATÉGIA PARA O ALTO MINHO À LUZ DAS INDICAÇÕES E PRIORIDADES DA PROGRAMAÇÃO ESTRUTURAL 2014-2020 .....</b>	<b>35</b>
Desafio Alto Minho 2020: a Visão assumida para o território .....	43
<b>A ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO .....</b>	<b>51</b>
Modelo global de articulação da estratégia de implementação do Desafio 2020 do Alto Minho.....	51
Dos desígnios temáticos aos objetivos temáticos	53
Natureza do modelo de intervenção	54
Ambição dos objetivos temáticos: a combinação dos elementos de continuidade e mudança	54
Articulação dos elementos da estratégia de intervenção	56
Objetivo temático 1: como tornar o Alto Minho uma região mais competitiva .....	61
Objetivo específico 1: Valorizar os recursos endógenos como critério de afirmação competitiva	64
Objetivo específico 2: Articular a base competitiva regional e setorial	70
Objetivo temático 2: como tornar o Alto Minho uma região mais atrativa .....	75
Objetivo específico 1: Estruturar produtos de localização residencial	78
Objetivo específico 2: Estruturar produtos turísticos	80
Objetivo específico 3: Estruturar produtos de localização empresarial	82
Objetivo específico 4: Promover a atratividade global	84
Objetivo temático 3: como tornar o Alto Minho uma região mais conectada .....	89
Objetivo específico 1: Conjuguar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de pessoas	93
Objetivo específico 2: Conjuguar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de bens	95
Objetivo específico 3: Conjuguar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de conteúdos	97
Objetivo específico 4: Promover a abertura à escala internacional e o estabelecimento de plataformas colaborativas	99
Objetivo temático 4: como tornar o Alto Minho uma região mais resiliente .....	103
Objetivo específico 1: Promover a resiliência por via da sustentabilidade	106
Objetivo específico 2: Promover a resiliência por via da coesão	107
Objetivo específico 3: Promover a resiliência por via da competitividade	108
<b>COMO GOVERNAR O DESAFIO 2020 DO ALTO MINHO.....</b>	<b>110</b>
<b>PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>117</b>

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Diagnóstico prospetivo

Anexo 2 – Seminário de arranque

Anexo 3 – Participação

Anexo 4 – Temática da Competitividade

Anexo 5 – Temática da Atratividade

Anexo 6 – Temática da Conectividade

Anexo 7 – Temática da Resiliência

Anexo 8 – Resultados dos inquéritos

# Índice de figuras

FIGURA 1. METODOLOGIA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ALTO MINHO 2020.....	11
FIGURA 2. AS FASES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ALTO MINHO .....	13
FIGURA 3. BASE DE ATUAÇÃO TRANSMUNICIPAL SUBJACENTE À ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	13
FIGURA 4. DESÍGNIOS TEMÁTICOS ASSUMIDOS NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ALTO MINHO.....	14
FIGURA 5. ESCALAS DE ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DO ALTO MINHO .....	17
FIGURA 6. SISTEMA URBANO DO ALTO MINHO .....	19
FIGURA 7. A DIVERSIDADE DE TEMÁTICAS DE ARTICULAÇÃO DO ALTO MINHO.....	20
FIGURA 8. RECURSOS DO ALTO MINHO NAS ESTRATÉGIAS NACIONAIS (PENT) E REGIONAIS (PROT NORTE) DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO .....	20
FIGURA 9. TIPOLOGIA DE OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO .....	25
FIGURA 10. HIERARQUIA DO PATRIMÓNIO NATURAL, PAISAGÍSTICO E CONSTRUÍDO .....	26
FIGURA 11. DOS RECURSOS ENDÓGENOS AOS PRODUTOS EMBLEMÁTICOS DO ALTO MINHO.....	27
FIGURA 12. SISTEMA DE ACESSIBILIDADE INTERNO .....	29
FIGURA 13. REDE DE INFRAESTRUTURAS DE NOVA GERAÇÃO .....	29
FIGURA 14. ANÁLISE SWOT TEMÁTICA DO ALTO MINHO .....	32
FIGURA 15. EUROPA 2020: ESTRATÉGIA PARA UM CRESCIMENTO INTELIGENTE, SUSTENTÁVEL E INCLUSIVO .....	36
FIGURA 16. CICLO DE PROGRAMAÇÃO E APLICAÇÃO DA POLÍTICA DE COESÃO 2014-2020 ....	37
FIGURA 17. OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA POLÍTICA DE COESÃO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ALTO MINHO .....	42
FIGURA 18. FORMULAÇÃO DA VISÃO PARA O ALTO MINHO 2020: IDENTIFICAÇÃO DOS MOTORES COM POTENCIAL DE GERAR MUDANÇA .....	44
FIGURA 19. A MUDANÇA SUBJACENTE À VISÃO PARA O ALTO MINHO 2020 .....	45
FIGURA 20. A ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO PARA O DESAFIO ALTO MINHO 2020: DA VISÃO E DESÍGNIOS TEMÁTICOS DE INTERVENÇÃO, À FIXAÇÃO DE OBJETIVOS TEMÁTICOS.....	51
FIGURA 21. A ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO PARA O DESAFIO ALTO MINHO 2020: A ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS TEMÁTICOS .....	57
FIGURA 22. COMPETITIVIDADE: DA MUDANÇA PRECONIZADA À FIXAÇÃO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	61
FIGURA 23. MODELO DE DESENVOLVIMENTO COMPETITIVO DO ALTO MINHO.....	62
FIGURA 24. DOMÍNIOS DA COMPETITIVIDADE DO ALTO MINHO.....	63
FIGURA 25. METODOLOGIA DE ABORDAGEM DOS SETORES E FILEIRAS LIGADOS AOS RECURSOS ENDÓGENOS DO ALTO MINHO .....	64
FIGURA 26. ARTICULAÇÃO REGIONAL E SETORIAL DO ALTO MINHO .....	70
FIGURA 27. DA MUDANÇA PRECONIZADA À FIXAÇÃO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	75
FIGURA 28. PRODUTOS BASEADOS EM CONDIÇÕES E ORIENTADOS PARA OS RESULTADOS .....	76
FIGURA 29. MELHORAR A ATRATIVIDADE DO ALTO MINHO EXIGE CRIAR PRODUTOS E ATIVÁ-LOS.....	77
FIGURA 30. DO ESPAÇO DE LOCALIZAÇÃO AO ESPAÇO DE VALORIZAÇÃO.....	79
FIGURA 31. PRODUTOS BENEFICIAM DAS SINERGIAS DO TERRITÓRIO .....	84
FIGURA 32. MUNDO RURAL TRANSVERSAL NUM MODELO DE ATRATIVIDADE CONJUGADA .....	85
FIGURA 33. DA MUDANÇA PRECONIZADA À FIXAÇÃO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	89
FIGURA 34. DIMENSÕES DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA PARA PROMOVER A CONECTIVIDADE .....	90
FIGURA 35. SISTEMA DE MOBILIDADE E CONECTIVIDADE À ESCALA DO ALTO MINHO .....	91
FIGURA 36. ARGUMENTOS DE ABERTURA À ESCALA INTERNACIONAL.....	99
FIGURA 37. DA MUDANÇA PRECONIZADA À FIXAÇÃO E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	103
FIGURA 38. A RESILIÊNCIA COMO PROCESSO DE CONDUÇÃO DE MUDANÇA NO ALTO MINHO ..	105
FIGURA 39. O PAPEL DA GOVERNAÇÃO NA PROSSECUÇÃO DOS OBJETIVOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ALTO MINHO .....	112

# Índice de Quadros

QUADRO 1. DIMENSÃO ECONÓMICA E POPULACIONAL DO ALTO MINHO .....	18
QUADRO 2. ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA POR GRANDES SETORES DE ATIVIDADE (QL DO VAB) .....	21
QUADRO 3. CARACTERIZAÇÃO E PERFIL GLOBAL DA POPULAÇÃO   2011 .....	24
QUADRO 4. PROGRAMAS DE AÇÃO .....	117

# Nota do Presidente da CIM

(Carta do Presidente da CIM Alto Minho)





# O processo de construção do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho



# O processo de construção do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho: participado, colaborativo e regional

O Plano de Desenvolvimento do Alto Minho foi, desde o início, entendido como um processo de envolvimento e participação pública, com preocupações dirigidas de comunicação e mobilização e assumiu o mote “Desafio 2020” como emblema do processo de mobilização que se pretendia despoletar.

A Comunidade Intermunicipal do Alto Minho (CIM Alto Minho), atenta ao cenário de mudança e de evolução acelerada em que se encontra a região e o País, assumiu o desafio de construir uma estratégia de desenvolvimento de base territorial- o Plano de Desenvolvimento do Alto Minho – que prepare um “futuro desejável”, no respeito por um passado com identidade. Hoje, os problemas e as respetivas propostas de solução são demasiado complexos e importantes para que a leitura do presente e a projeção do futuro estejam centradas só na legitimidade dos decisores políticos e técnicos especializados. A participação e a implicação de novos atores e dos cidadãos em geral são fatores que determinam, em grande medida, o sucesso e insucesso das políticas públicas.

A metodologia adotada (desde logo defendida para dar cumprimento a este processo participado) articula as várias etapas e instrumentos de trabalho com momentos de envolvimento da comunidade na produção de informação qualitativa sistematizada sobre a região e na leitura crítica e validação da proposta de intervenção que permitiram conjugar instrumentos práticos de trabalho com iniciativas de marketing territorial e de promoção da participação da comunidade (seis seminários, 11 *focus-group*, 16 inquéritos, duas edições de concursos escolares e de fotografia e um site de divulgação e recolha de contributos).

As diferentes etapas vão-se “alimentando” umas às outras durante um processo de trabalho interativo que permitiu reforçar a coerência do diagnóstico prospetivo inicial, que se complementam com a elaboração de diagnósticos temáticos, mais aprofundados, realizados no quadro de cada uma das temáticas abordadas em detalhe.

Ao longo do processo foram identificadas, robustecidas e validadas as linhas estratégicas temáticas que suportam a visão para o Alto Minho 2020, com a identificação das prioridades e das linhas de atuação, orientadoras do plano de ação que consubstancia a estratégia de desenvolvimento. O resultado desta abordagem do planeamento estratégico não é só um documento no sentido convencional do termo, mas também um processo de condução da mudança que compreende:

- A construção de uma visão de futuro, prospetiva, com a identificação das prioridades e linhas de atuação e respetiva definição das principais linhas de intervenção estratégica para o desenvolvimento, competitividade, coesão e sustentabilidade da região;
- A seleção de um conjunto de iniciativas e ações chave através dos quais se obtém a evolução da região da situação de partida para o cenário ambicionado;
- A participação, o empenho e a mobilização dos atores chave na elaboração e execução das iniciativas e ações a desenvolver;
- O reforço do protagonismo da CIM Alto Minho e da articulação dos vários municípios.

**Figura 1. Metodologia do Plano de Desenvolvimento Alto Minho 2020**



### **A mobilização da participação da sociedade civil**

No arranque deste projeto construiu-se um *site* de divulgação e de recolha de contributos ([www.altominho2020.pt](http://www.altominho2020.pt)), como uma plataforma de informação, participação e comunicação, que entre outras coisas, permitiu:

- A divulgação dos atos públicos do projeto e das publicações que foram sendo desenvolvidas a propósito do projeto;
- A consulta pública dos documentos produzidos ao longo do processo de trabalho;
- A recolha de contributos e opiniões;
- A construção de um “barómetro” alimentado pela informação recolhida nos inquéritos realizados aos participantes nos *focus-group* e nos seminários temáticos.

Desde que está disponível *online*, o *site* já foi visitado 7.730 vezes e recolheu 22 contributos através dos formulários de participação pública disponíveis *online*.

A CIM Alto Minho, comprometida em dinamizar um processo de participação alargada, “chamou” a comunidade escolar a assumir um papel de particular relevância na definição de uma estratégia de futuro para o Alto Minho e lançou o “concurso escolar Alto Minho 2020” dirigido a todas as comunidades escolares da região, no âmbito das várias formas de expressão artística: ilustração (pintura ou desenho), escrita, audiovisual. O desafio era o de fomentar nos estudantes, em conjunto com os seus professores e o apoio das famílias, a reflexão crítica e a projeção de um futuro desejável para a região recorrendo à sua capacidade artística e, simultaneamente, à sua imaginação e criatividade. Os resultados do concurso foram anunciados numa cerimónia pública que culminou com a entrega de prémios aos vencedores. A boa aceitação do concurso justificou a sua reedição.

O lançamento do concurso de fotografia foi outro momento de envolvimento da comunidade que se traduziu na recolha de mais de 100 fotografias alusivas aos diversos prismas de leitura do território do Alto Minho.

### **A abordagem operacional do processo de construção do Plano de Desenvolvimento Alto Minho 2020**

O arranque do processo de trabalho iniciou-se com uma reunião entre a equipa técnica da Augusto Mateus & Associados, empresa responsável pela produção dos conteúdos técnicos do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho, e o Conselho Executivo da CIM Alto Minho. Seguiram-se visitas aos concelhos da região e entrevistas individuais a atores da região que, a par da recolha de indicadores chave, contribuíram para a elaboração do diagnóstico prospetivo e estratégico que pretendeu compreender “quem somos e como chegámos aqui” e “o que se passou na nossa envolvente”.

Os principais resultados deste diagnóstico foram abordados no seminário de arranque e divulgação pública da iniciativa “Alto Minho: Desafio 2020 – O “capital regional” à partida, os desafios e as oportunidades”, onde se lançaram as bases do processo de envolvimento e participação da comunidade que se pretendia despoletar, seguiram-se quatro seminários temáticos (de validação do processo de trabalho realizado ao abrigo de cada temática abordada, em particular nos *focus-group* realizados) que culminou na apresentação do seminário que marcou a finalização da estratégia “Alto Minho: Desafio 2020 – A visão estratégica, as prioridades e o plano de ação”.

Assim, ao longo de um ano e meio de trabalho realizaram-se:

- Visitas e reuniões de trabalho em todos os concelhos da região;
- Reuniões periódicas de acompanhamento do projeto entre a equipa técnica da Augusto Mateus & Associados e o Conselho Executivo da CIM Alto Minho;
- Entrevistas individuais aos Presidentes dos Municípios da região;
- Seis seminários: um seminário de arranque do projeto, quatro seminários temáticos (sobre a competitividade, a conectividade, a atratividade e a resiliência da região) e um seminário de encerramento e apresentação da estratégia de desenvolvimento;
- Quatro séries de *focus-group*: dois *focus-group* sobre o tema da competitividade, três sobre o tema da conectividade, três sobre o tema da atratividade e três sobre o tema da resiliência - 11 *focus-group* no total;
- Inquéritos objetivos e concisos aos intervenientes de todos os seminários temáticos e de todos os *focus-group* preparatórios, respetivo processamento e apresentação dos resultados no *site* de divulgação do projeto – 16 inquéritos no total.

Todos estes momentos deram origem a documentos técnicos, nomeadamente:

- Diagnóstico prospetivo regional (anexo 1);
- Quatro diagnósticos temáticos de apoio aos *focus-group* e 11 documentos de apoio/orientação das questões de debate nos *focus-group* (anexos 4.1, 5.1, 6.1 e 7.1);
- Síntese das principais conclusões dos *focus-group* (anexos 4.2, 5.2, 6.2 e 7.2);
- Documento apresentado no seminário de arranque do projeto com os desafios e oportunidades da região (anexo 2.1) e respetivas conclusões (anexo 2.2);
- Documento apresentado no seminário de encerramento do projeto com a visão estratégica e plano de ação (anexo 9.1) e respetivas conclusões (anexo 9.2);
- Propostas estratégicas orientadas para as temáticas dos seminários (anexos 4.3, 5.3, 6.3 e 7.3) e síntese das principais conclusões (anexos 4.4, 5.4, 6.4 e 7.4);
- Resultados dos inquéritos (anexo 8).

**Figura 2. As fases do planeamento estratégico aplicado ao Plano de Desenvolvimento do Alto Minho**



O planeamento estratégico compreende a construção de uma visão pautada por objetivos temáticos – que surgem em diferentes momentos, desde o início da reflexão participada, passando pela identificação e seleção de instrumentos de atuação – que se materializam numa estratégia de intervenção e pela correspondente identificação de projetos e ações. O Plano de Desenvolvimento Alto Minho 2020 reflete o período de cerca de um ano e meio, ao longo do qual se beneficiou da participação e contributos que resultaram do empenho da população, agentes económicos, entidades públicas e privadas, parceiros sociais e peritos convidados nos vários *focus-group* e seminários temáticos que se foram realizando. A visão e prioridades estratégicas aqui recomendadas procuram responder aos principais desafios que se colocam à região e o caminho que se deseja percorrer no futuro. O plano de ação consubstancia esta estratégia e teve por base o levantamento dos projetos estruturantes a realizar junto dos protagonistas regionais (públicos e privados) para, segundo critérios de pertinência, viabilidade e de sinergias, proceder à concertação e encaixe das prioridades estratégicas para a região. Assumida desde o início como uma estratégia de desenvolvimento regional, “sem fronteiras entre concelhos”, assente numa abordagem *top-down*, o Plano de Desenvolvimento do Alto Minho pretendeu promover uma lógica de afirmação da transmunicipalidade, dando prioridade à criação de parcerias alargadas de coordenação, cooperação e concertação de iniciativas de âmbito transmunicipal, sem prejuízo de parcerias intermunicipais mais alargadas.

**Figura 3. Base de atuação transmunicipal subjacente à estratégia de desenvolvimento regional**



### Desígnios temáticos de análise focalizada

Foram apresentados quatro desígnios temáticos, considerando a competitividade como condição de base para a criação sustentada de emprego e riqueza na região, assente na constituição de parcerias público-privadas, e a coesão e provisão de bens e serviços públicos sob tutela da CIM Alto Minho, definiram-se intervenções específicas em áreas consideradas prioritárias, nomeadamente a atratividade turística e residencial, a competitividade empresarial e a valorização territorial.

Com o objetivo de discutir e aprofundar estas temáticas identificadas como centrais para a região, visando a participação, concertação estratégica e o alargamento e fortalecimento da rede de protagonistas regionais, foram realizados quatro seminários temáticos:

- Como tornar o Alto Minho uma região mais competitiva – Uma região que cria empregos e gera riqueza;
- Como tornar o Alto Minho uma região mais conectada – Uma região ligada à Europa e ao Mundo;
- Como tornar o Alto Minho uma região mais atrativa – Uma região onde as pessoas querem viver, que os turistas querem visitar e onde as empresas querem investir;
- Como tornar o Alto Minho uma região mais resiliente – Uma região capaz de se adaptar à mudança e de defender o seu património natural.

**Figura 4. Desígnios temáticos assumidos no Plano de Desenvolvimento do Alto Minho**



A preparação de cada um destes seminários foi precedida da realização de *focus-group*, que serviram para debater e refletir sobre as perceções dos vários tipos de atores diretamente relacionados com a temática em causa e cujos conteúdos produzidos beneficiaram o desenvolvimento de cada seminário, nomeadamente:

Seminário "Como tornar o Alto Minho uma região mais competitiva":

- Valorização dos recursos endógenos;
- Sistema de produção e inovação.

Seminário "Como tornar o Alto Minho uma região mais conectada":

- Fomentar a captação de fluxos dirigidos à região;
- Vender em mercados externos;
- Sustentar as ligações da região.

Seminário "Como tornar o Alto Minho uma região mais atrativa":

- O mundo rural do Alto Minho;
- O Mundo urbano do Alto Minho;
- Fatores avançados de competitividade.

Seminário "Como tornar o Alto Minho uma região mais resiliente":

- Sustentabilidade;
- Coesão;
- Competitividade.

Leitura prospetiva  
do posicionamento nacional  
e internacional do Alto Minho







De realçar que a região do Alto Minho encontra-se bem posicionada para intermediar um processo de abertura e de articulação estreita entre Portugal e Espanha, via Norte-Galiza, que confira expressão económica e maior vínculo aos processos já existentes mas relativamente espontâneos de interpenetração de usos, costumes e hábitos culturais que se fazem sentir nos territórios junto às duas margens do rio Minho, entre os concelhos portugueses e as províncias galegas.

### Quadro 1. Dimensão económica e populacional do Alto Minho

	População	Emprego	Empresas	VAB
	(em milhares)			
Minho-Lima	245	109	22	2.290
Norte (NUTS II – Portugal)	3.690	1.718	342	42.096
Galiza (NUTS II – Espanha)	2.733	1.210	197	51.461
% Minho-Lima/Galiza	9%	9%	11%	4%
% Minho-Lima/Norte	7%	6%	6%	5%
% Galiza/Norte	74%	70%	57%	122%

*Nota: dados referentes à população reportam-se a 2011; dados referentes a emprego, empresas e VAB reportam-se a 2008.  
Fonte: INE, Censos 2011 – Resultados provisórios*

A leitura do posicionamento do Alto Minho não pode, assim, deixar de considerar as diferentes escalas de articulação que servem de base à interpretação deste território.

#### Escala de articulação interna

O Alto Minho é interpretado enquanto espaço de confluências, que combina a montanha interior, as serras, os vales e o litoral atlântico, num mosaico paisagístico variado que emerge como elemento identitário da região.

O Parque Nacional da Peneda-Gerês e as diversas áreas protegidas da região são símbolos incontornáveis de excelência ambiental que podem contribuir para a afirmação do Alto Minho, pelo que importa definir uma estratégia supramunicipal orientada para a sua valorização, numa perspetiva de criação de emprego e riqueza, sem prejuízo da sua preservação e gestão sustentável.

A faixa litoral, que promove o encontro com o Atlântico, tem uma extensão de cerca de 60km, a que correspondem os territórios de mais baixa altitude, razoavelmente povoados, com praias de qualidade balnear e paisagística, e albergando um porto marítimo – Viana Castelo.

Por outro lado, o Alto Minho beneficia da coerência de dois vales, em torno dos rios Minho e Lima, que deram solidez aos sistemas urbanos contínuos, e que, claramente, importa unificar.

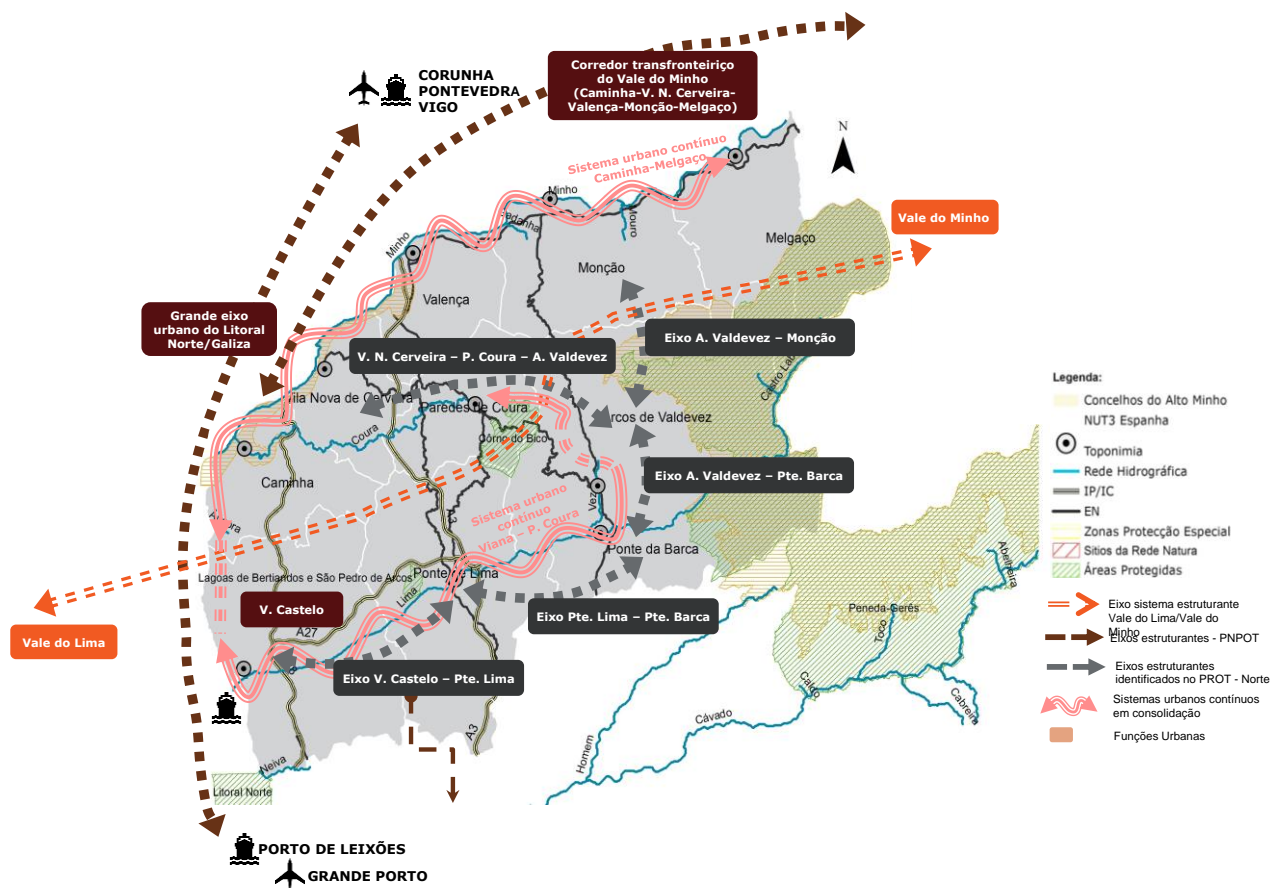
O perfil de ocupação do território faz sobressair a grande dispersão do espaço construído, onde se percebe a consolidação de dois sistemas urbanos contínuos, em que as freguesias urbanas das sedes de concelho constituem nós centrais que se alastram progressivamente às freguesias vizinhas:

- O sistema urbano de fronteira que percorre o arco definido pelos concelhos de Caminha, Vila Nova de Cerveira, Valença, Monção e Melgaço;
- O sistema urbano interior que integra os concelhos de Viana do Castelo, Ponte de Lima, Ponte da Barca, Arcos de Valdevez e Paredes de Coura.

Neste ordenamento, é possível destacar a centralidade assumida pelas cidades de Viana do Castelo e Valença, enquanto polos urbanos de atração regional, bem como o papel dos núcleos urbanos das vilas no reforço da coesão interna pela articulação e aproximação entre os sistemas urbanos e rurais.

Deve-se, portanto, olhar para este território tendo em atenção as suas diferentes dimensões de leitura: o Minho Lima (região), os seus dez municípios (concelhos), as suas cidades (dimensão urbana) e os seus diferentes espaços (dimensão urbano-rural, espaços verdes, mar, rios, zonas empresariais e industriais), tendo igualmente em atenção o papel estratégico que a região assume no relacionamento de Portugal com a Galiza – a fronteira de Valença, mais especificamente a “ponte nova”, é o ponto fronteiriço entre Espanha e Portugal com maior intensidade média diária de tráfego, corroborando a proximidade geográfica e a homogeneização cultural que contribui para que, dos dois lados da fronteira, exista quase a percepção de um só território, onde se combinam trabalho e residência.

**Figura 6. Sistema urbano do Alto Minho**



### Escala de articulação nacional

Este protagonismo do Alto Minho encontra enquadramento nos objetivos e diretrizes dos instrumentos de planeamento de base territorial e setorial de hierarquia superior aplicáveis. O Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT) assinala como principais opções para o Alto Minho:

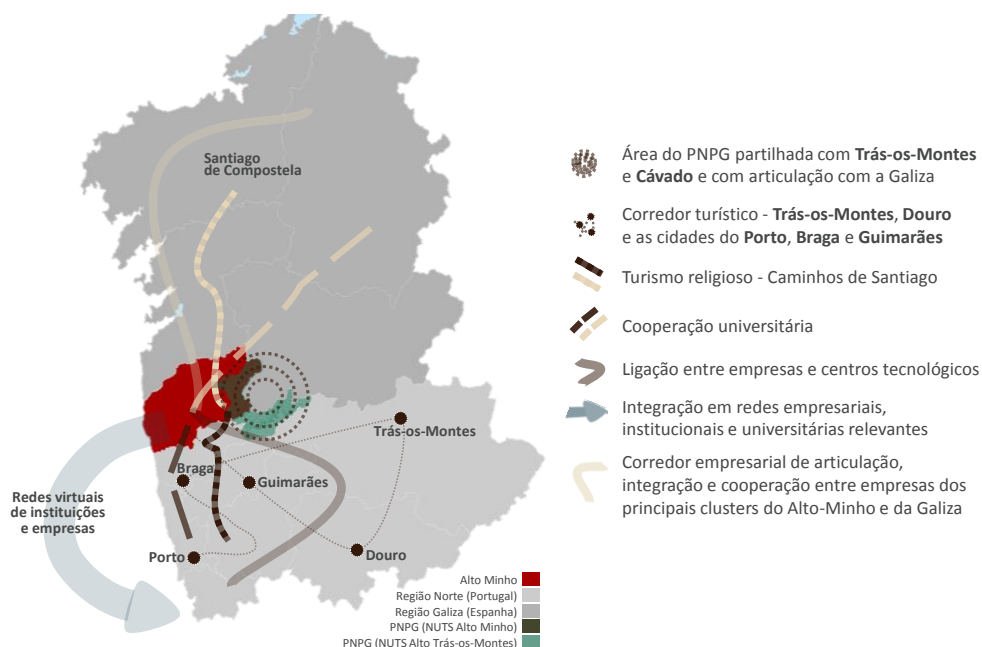
- O reforço do papel regional de Viana do Castelo (pois apesar da centralidade assumida por este concelho, ainda é evidente a forte polarização exercida pelas cidades de Braga e Porto) e a consolidação dos sistemas do Vale do Minho até Valença e do Vale do Lima até Ponte de Lima e Ponte da Barca;
- O desenvolvimento de ações que aproveitem a localização privilegiada no eixo Porto-Vigo-Corunha, reforçando a implementação de novas funções para os centros urbanos fronteiriços e dinamizando a cooperação transfronteiriça estratégica.

O Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT) da região Norte (NUT II onde o Alto Minho se insere) assinala, igualmente, a existência de duas dimensões que emergem no relacionamento interurbano com os territórios de proximidade – o relacionamento inter-regional entre a região Norte e a região Centro e o relacionamento transfronteiriço do Norte de Portugal com a Galiza e com Castela e Leão.

O Alto Minho encontra-se numa posição estratégica privilegiada para se assumir como protagonista na dinamização de uma rede de articulações regionais, nomeadamente pela criação de sinergias:

- Com Trás-os-Montes e Cávado, na construção de uma oferta turística integrada, ancorada nos recursos naturais da área partilhada do Parque Natural da Peneda-Gerês;
- Com o Douro e as cidades do Porto, Guimarães e Braga, na exploração do potencial de produtos turísticos convergentes (mas diferenciados) e na promoção conjunta nos mercados emissores relevantes;
- Com o Porto, na captação dos turistas que usam esta cidade como porta de entrada, seja pelo terminal de cruzeiros, seja pelo aeroporto;
- Com os principais concelhos da região Norte, na ligação entre empresas e centros tecnológicos;
- Com a Galiza e o Norte de Portugal, pela posição de charneira que o Alto Minho assume entre estas regiões.

**Figura 7. A diversidade de temáticas de articulação do Alto Minho**



A construção de uma oferta turística integrada, que se mostre competitiva e não esqueça as valências e recursos de cada concelho, poderá constituir um mecanismo de dinamização do turismo, divulgando as grandes “marcas” do território e promovendo, valorizando e projetando no exterior o potencial endógeno da região.

O Alto Minho possui recursos turísticos que se enquadram nos fatores distintivos que o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), pelo seu potencial de projeção e impacte à escala nacional, segmenta para a região do Porto e Norte (região de turismo onde o Alto Minho se insere). Em termos regionais, o PROT Norte, em linha com o instrumento anterior, acrescenta ainda alguns produtos turísticos a empreender para este destino.

**Figura 8. Recursos do Alto Minho nas estratégias nacionais (PENT) e regionais (PROT Norte) de desenvolvimento turístico**

**PENT – os principais recursos da região Norte**

- Cidade do Porto;
- Caves de Gaia - Vinho do Porto;
- **Cidades históricas** (Guimarães, Braga e **Viana do Castelo**);
- Rio Douro;
- Alto Douro Vinhateiro;
- **Parques Naturais (ex: Parque Nacional da Peneda –Gerês)**;
- Património arqueológico (Foz Côa);
- **Gastronomia e Vinhos** (ex: Vinho do Porto).

**PROT Norte – os principais recursos da região Norte**

- O PROT Norte identifica e considera essenciais para o desenvolvimento turístico regional, os objectivos “excelência, competitividade e inovação e sustentabilidade”;
- Este instrumento assume o Norte de Portugal como uma região turística com quatro destinos: Porto, **Minho**, Trás-os-Montes e Douro;
- O programa de ação centrado nos produtos turísticos prioritários da região Norte assume o **turismo de natureza**, o **turismo náutico** e a **gastronomia & vinhos - enoturismo** como grau de prioridade muito elevado e o turismo de saúde e bem-estar, o turismo histórico-cultural (Tturing) e o golfe como grau de prioridade elevado.

*Fonte: Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), Ministério da Economia e da Inovação, 2007 e PROT- Norte, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte*

### Escala de articulação ibérica

A ligação do Alto Minho à Galiza, com raízes histórico-culturais antigas, continua a exercer um papel decisivo nas dinâmicas sociais, económicas e culturais do Alto Minho. Os concelhos do Alto Minho assumem-se como estratégicos na captação de investimento galego, não só pela sua proximidade geográfica, mas também pela competitividade salarial do fator trabalho. As próprias condicionantes sindicais espanholas servem de motivação à deslocalização de empresas para regiões onde essa pressão seja menos vincada.

Os centros urbanos de fronteira do Alto Minho possuem uma localização privilegiada no eixo Porto-Vigo-Corunha e a afirmação da Euro-região da Galiza/Norte de Portugal passa, em grande medida, pelo desenvolvimento do triângulo Valença-Tui/Monção-Salvaterra/Plataforma Logística de Salvaterra-As-Neves/Porriño e pela ligação a Vigo, principal polo dinamizador das atividades económicas da região galega.

Importa, da mesma forma, promover uma articulação sectorial que dinamize a proximidade entre os *clusters* de especialização do Alto Minho e da Galiza, aproveitando os *clusters* galegos de maior relevo e cooperar naqueles em que exista um potencial de desenvolvimento conjunto.

O Alto Minho posiciona-se “a norte” dos principais corredores de circulação ibérica e a sua dimensão populacional e económica, bem como o seu modelo de inserção no quadro mais alargado da economia portuguesa, diferem consideravelmente das regiões galegas com quem mantém ligações funcionais.

A Galiza apresenta uma especialização produtiva na agricultura tendencialmente mais vincada face ao contexto espanhol e com contributos para a produção de riqueza superiores aos verificados nas regiões portuguesas. Revela, igualmente, uma especialização mais forte no sector primário e moderada no sector secundário em relação ao padrão espanhol, em contraste com o Alto Minho, com uma especialização mais acentuada nas indústrias e construção e moderada no sector primário, face ao País.

O sector dos serviços é responsável por cerca de 65% da riqueza produzida no Alto Minho, valor inferior ao registado no País e alinhado com a região Norte; a Galiza e as suas províncias evidenciam um menor pendor do sector terciário, no contexto espanhol.

### Quadro 2. Especialização produtiva por grandes setores de atividade (QL do VAB)

		Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Indústrias e construção	Serviços
Portugal=100	Norte	70	133	90
	<b>Minho-Lima</b>	<b>111</b>	<b>131</b>	<b>89</b>
	Cávado	93	148	84
	Ave	48	192	71
	Alto Trás-os-Montes	315	101	93
Espanha=100	Galiza	167	113	92
	Corunha	130	113	94
	Lugo	380	97	91
	Ourense	173	108	94
	Pontevedra	139	120	90

*Nota: Quociente de localização (QL) do VAB utilizado como indicador do grau de especialização produtiva de uma determinada região face ao país. Se QL > 100, o sector tem mais peso na região do que a nível nacional; se QL < 100, o sector tem menor peso nessa região do que a nível nacional.*

*Dados reportados ao ano 2008.*

*Fonte: INE Portugal, Contas regionais, e INE Espanha | 2010*

O Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Portugal-Espanha pretende dar seguimento ao espírito de cooperação e aproveitamento das sinergias presentes em ambos os espaços fronteiriços, promovendo o desenvolvimento de territórios contíguos com problemas comuns, reforçando-se a intervenção centrada nos objetivos da cooperação e da gestão conjunta transfronteiriça de infraestruturas, equipamentos e serviços. Os âmbitos estratégicos de intervenção têm sido:

- A cooperação no âmbito do mar, nas vertentes científica, tecnológica, cultural, económica e ambiental, promovendo a formação e investigação, o desenvolvimento e a inovação;
- A internacionalização das PME da Euro-região, com a promoção da inovação e da competitividade, criando redes institucionais, incentivando a mobilidade do capital humano e organizando consórcios de I&D;

- A proteção ambiental, na dupla vertente de valorização, promoção e conservação dos recursos naturais, e do desenvolvimento urbano sustentável, otimizando vocações funcionais e a criação de redes de cidades;
- A cooperação e integração social e institucional, disponibilizando serviços comuns e fomentando as redes de equipamentos sociais, culturais e de lazer, bem como a sua utilização partilhada, tendo em conta o princípio da racionalização das estruturas.

Quase metade das exportações e importações do Alto Minho efetuam-se com Espanha, cujas trocas comerciais são mais intensas do que na média da região Norte e do País. Não é assim de estranhar que de entre os vários postos fronteiriços entre Portugal e Espanha, avaliando o tráfego médio de veículos pesados, a fronteira Valença/Tui seja a segunda do país mais procurada (logo a seguir a Vilar Formoso/Fuentes de Onoro).

No porto de Leixões e no porto de Viana do Castelo, a direção do movimento de cargas é claramente dominada pelas importações e a ligação destes portos com os portos de Ferrol, Corunha e Vigo, localizados nas principais rotas marítimas internacionais e com uma forte especialização em cargas e descargas, é de extrema relevância para a afirmação da posição do Alto Minho no Arco Atlântico.

A importância do mercado espanhol na economia do Alto Minho reflete-se não só nas trocas comerciais, como no peso do turismo galego na região, que segundo dados do Instituto de Estudos Turísticos da Galiza (IET), em 2009, as dormidas dos galegos em estabelecimentos hoteleiros portugueses representaram cerca de 30% das dormidas totais de espanhóis. Para esta realidade em muito contribui a proximidade geográfica e a promoção deste destino junto da região vizinha – o destino Portugal é comercializado por 10 operadores turísticos da Galiza, sete dos quais situados na província de Pontevedra.

### **Escala de articulação europeia**

As orientações da política de coesão e programação estrutural europeia são definidas a uma escala que abrange diferentes realidades nacionais e a leitura da realidade do Alto Minho à escala europeia levanta, necessariamente, preocupações comuns às regiões europeias e às prioridades assumidas pela Estratégia 2020 – promover um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

Neste quadro, os países e as regiões europeias devem assumir como prioridades estratégicas (i) a promoção do conhecimento, da inovação, da educação e da sociedade digital (crescimento inteligente); (ii) a utilização eficiente dos recursos (crescimento sustentável) e (iii) o emprego, a qualificação e a luta contra a pobreza (crescimento inclusivo), em articulação com as prioridades específicas de cada um dos territórios e estratégias nacionais adotadas.

Estas prioridades manifestam-se, naturalmente, com diferentes graus de exigência no contexto do Alto Minho. Importa, por isso, estabelecer um quadro de correspondência que permita beneficiar da plataforma comum criada (apoios e fundos comunitários previstos no próximo período de programação estrutural), garantindo a sua coerência com os constrangimentos, desafios e oportunidades identificados neste Plano de Desenvolvimento, que contribuam para que o Alto Minho seja uma região mais competitiva, mais atrativa, mais conectada e mais resiliente.

A Comissão Europeia vem reforçar a importância do crescimento e do emprego nas regiões e nos Estados-membros e a cooperação territorial europeia como metas prioritárias nos investimentos e iniciativas a apoiar. Neste contexto, o Alto Minho pode beneficiar do seu posicionamento geográfico, com a afirmação de Viana do Castelo no Arco Atlântico e da Euro-região da Galiza/Norte de Portugal, que já promove a integração e a coesão económica e social em domínios relacionados com iniciativas locais e regionais conjuntas (transfronteiriças) ou com as prioridades europeias (transnacionais).

### **Escala de articulação produtiva internacional**

Além das diferentes escalas de análise do posicionamento territorial do Alto Minho, deve-se ainda considerar uma outra análise – a da dimensão do “funcionamento” das atividades económicas e geradoras de emprego e riqueza no quadro mais competitivo que a globalização vai, de forma mais ou menos intensa, impondo.

A estratégia de desenvolvimento do Alto Minho deve, atendendo a estas condições, ser capaz de compreender a dimensão global atingida por determinadas atividades e setores, como é o caso dos mercados emissores de turismo, do investimento internacional e da inserção em redes globais de conhecimento, de visitação ou do património (cultural e natural).

As atividades e setores produtivos com importância (atual e futura) para o Alto Minho devem, além de valorizar os recursos da região, ter em atenção as tendências internacionais dos setores, potenciando o perfil de especialização da região e permitindo a aposta em sectores com potencial de crescimento.

Com efeito, o Alto Minho deve produzir e exportar produtos em que melhor se posiciona à escala internacional, pelo que precisa conhecer os mercados, identificar as necessidades, as tendências globais e adaptar a sua capacidade produtiva.

O desenvolvimento de produtos turísticos deve, igualmente, ter em conta as tendências internacionais das regiões concorrentes e das regiões parceiras do Alto Minho.

A oferta e partilha de “experiências” e “sensações” aos visitantes e turistas deste território, acompanhadas por níveis de serviço de excelência, pressupõem uma estratégia de promoção e divulgação do Alto Minho, que se tem de dar a conhecer ao mundo, mas também precisa de se dar conta do mundo, isto é, além da otimização do encaixe internacional dos recursos patrimoniais do território, associada à apropriação e difusão de uma imagem forte do Alto Minho, deve saber quais as redes de visitação com as quais pode e deve competir e aquelas onde se deve inserir.

A inserção em redes empresariais globais e de ligação aos centros de conhecimento (universidades de relevo, por exemplo), constituem outro mecanismo essencial, que pode alavancar a especialização produtiva da região e promover a sua capacidade de adaptação às dinâmicas concorrenciais   escala global.

## Leitura síntese prospetiva do diagnóstico do Alto Minho

O Alto Minho é interpretado como um território de articulações que derivam do reconhecimento inequívoco que a região assume a três níveis:

- **No domínio da natureza**, pela referência ambiental e patrimonial que constitui a conjugação mar-rios-serra, e donde derivam leituras na ótica da conservação e proteção destes “recursos”, mas também recomendações direcionadas para a valorização do seu potencial de criação de riqueza, emprego e de desenvolvimento de atividades complementares;
- **No domínio da qualidade de vida**, pela singularidade e distinção de um modelo de vivência que beneficia da plena “inserção da cidade no campo”, onde se percebe uma alastramento das vilas/cidades e sedes de concelho às zonas envolventes, dando corpo a uma realidade que oferece formas de vivência plenamente integradas no campo – onde se conjuga o “verde” dos espaços de produção agrícola e pecuária com o “verde” dos territórios de preservação e proteção;
- **No domínio da sua geografia**, enquanto região bem posicionada para intermediar um processo de abertura e de articulação estreita entre Portugal-Espanha, via Norte-Galiza, que confira expressão económica e maior vínculo aos processos relativamente espontâneos de interpenetração de usos, costumes e hábitos culturais que se fazem sentir nos territórios junto às duas margens do rio Minho, entre os concelhos portugueses e as províncias galegas.

Perceber e interpretar o Alto Minho é considerar o conjunto de recursos disponíveis no território, reconhecendo as suas singularidades e vulnerabilidades, e identificar os elementos que servem como catalisadores das potencialidades que, de forma conjugada, devem ser envolvidos numa estratégia de melhoria continuada da competitividade e atratividade, da conectividade e da resiliência da região.

### Dinâmica populacional

A região do Alto Minho acolhe cerca de 245 mil habitantes e viu a sua população diminuir em cerca de 2% ao longo da última década. No contexto da região, Vila Nova de Cerveira demarca-se dos restantes municípios, traduzindo-se a sua atratividade num crescimento da população residente de cerca de 5% ao longo do período considerado e a estabilidade de Viana do Castelo contribuiu, de forma decisiva, para uma perda menos significativa da população da região como um todo. A região demonstra, igualmente, dificuldades de renovação da sua população (os dois grupos etários mais jovens, que reúnem indivíduos até aos 24 anos, assumem proporções modestas no total da população), o que aliado à perda de população, tem reflexos particulares na dimensão da bolsa de trabalho disponível.

### Quadro 3. Caracterização e perfil global da população | 2011

	Área (km <sup>2</sup> )	População (mil hab.)	Taxa de crescimento populacional	Densidade populacional	Índice de envelhecimento	Estrutura etária da população residente			
						0 a 14 anos	15 a 24 anos	25 a 64 anos	65 e mais anos
Portugal	92.212	10.562	2,0%	115	129	15%	11%	55%	19%
Norte	21.286	3.690	0,1%	173	114	15%	12%	56%	17%
<b>Minho-Lima</b>	<b>2.219</b>	<b>245</b>	<b>-2,2%</b>	<b>110</b>	<b>175</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>53%</b>	<b>23%</b>
Arcos de Valdevez	448	23	-7,7%	51	274	11%	9%	49%	31%
Caminha	137	17	-2,3%	122	195	12%	11%	53%	24%
Melgaço	238	9	-7,8%	39	413	9%	8%	46%	37%
Monção	211	19	-3,6%	91	261	11%	9%	52%	28%
Paredes de Coura	138	9	-3,9%	67	220	12%	10%	51%	27%
Ponte da Barca	182	12	-6,6%	66	198	13%	11%	51%	25%
Ponte de Lima	320	43	-1,9%	136	128	15%	12%	53%	20%
Valença	117	14	-0,4%	121	172	13%	10%	54%	23%
Viana do Castelo	319	89	0,1%	278	139	14%	11%	56%	20%
Vila Nova de Cerveira	109	9	4,5%	85	178	13%	10%	53%	24%

*Nota: As taxas de crescimento populacional respeitam ao período 2001-2011.  
Fonte: INE, Censos 2011 - Resultados provisórios*



### Educação e qualificação dos recursos humanos

Os baixos níveis de escolaridade da população do Alto Minho – a *performance* global da região no que concerne à percentagem da população que detém pelo menos os 12 anos de escolaridade obrigatória, apesar de beneficiar das boas prestações de Viana do Castelo e Caminha, não atinge os referenciais para a região Norte e diverge, em 10 p.p., da média nacional – colocam um desafio à qualificação da população como contributo para elevar os níveis de competitividade do território (Gráfico 4 e Quadro 4 do anexo 1).

A estrutura de habilitações do emprego revela, da mesma forma, as dificuldades do Alto Minho na atração de mão de obra qualificada: os níveis salariais dos trabalhadores com habilitações mais elevadas (ensino secundário e superior) praticados são mais baixos face ao País e às outras regiões e podem ser um entrave à mobilidade de talentos. E os próprios sectores de especialização do Alto Minho parecem não explicar estas diferenças salariais, ainda que nos sectores com forte exposição concorrencial, seja praticamente equiparado ao padrão nacional do sector, como é o caso das indústrias têxtil, vestuário e calçado e nas indústrias de material de transporte (Gráfico 13 e 15 do anexo 1).

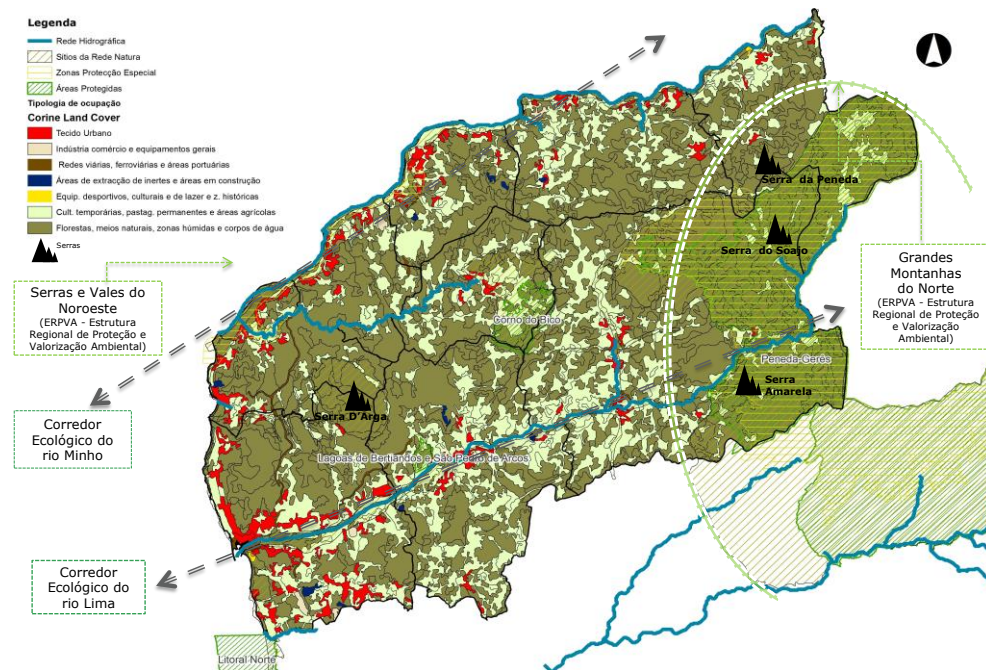
### Dimensão urbana e ocupação do território

O Alto Minho é um território composto pela trilogia urbano-rural-natural que resulta de um mosaico complexo e dinâmico de interdependências entre os vários espaços.

O espaço urbano do Alto Minho, consubstanciado nas cidades e nos centros urbanos das vilas, caracterizava-se por ser um espaço de fronteira entre o Norte de Portugal e a Galiza, de transição entre as áreas metropolitanas de Porto e Vigo, podendo este “efeito costura” ser responsável por alguma contenção no seu desenvolvimento.

O Alto Minho é, igualmente, um território marcadamente rural, indissociável do património natural da região, mas que assiste ao esvaziamento populacional das zonas rurais em detrimento das zonas urbanas, que concentram mais de 75% da população em apenas um terço do território. As zonas rurais têm sido preferidas para alojamento de 2ª residência (30% do parque habitacional da região) e como opção de residência para modelos familiares mais alargados.

**Figura 9. Tipologia de ocupação do território**



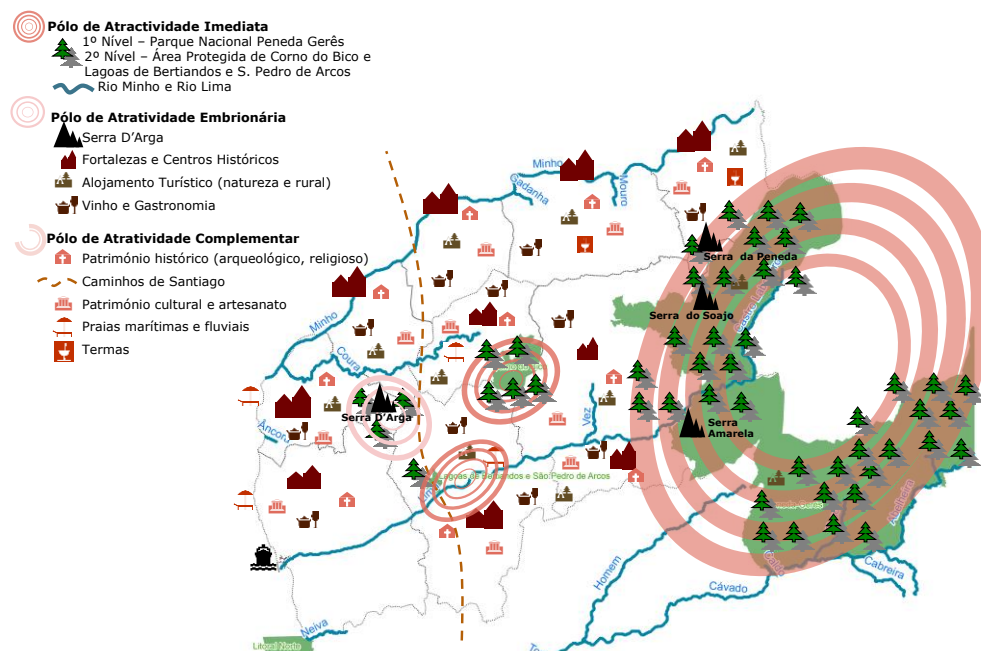
Fonte: AM&A, com base em dados Corine Land Cover

### Recursos endógenos e potencialidades turísticas

O Alto Minho é um território aprazível, com uma vasta diversidade e qualidade de recursos endógenos – naturais, patrimoniais e culturais – dispersos pelos dez concelhos da região e que constituem polos com potencial de valorização diferenciado.

Das 12 áreas protegidas da região Norte, quatro pertencem ao território do Alto Minho: Parque Natural da Peneda Gerês (o grande “embaixador” do património natural da região, e que representa 40% deste território), Parque Natural do Litoral Norte, Paisagem Protegida das Lagoas de Bertandós e S. Pedro de Arcos e Paisagem Protegida do Corno do Bico. Para além destas, destacam-se ainda a serra D’Arça e o sistema hidrográfico associado ao rio Minho e Lima.

**Figura 10. Hierarquia do património natural, paisagístico e construído**



*Nota: Esta hierarquização corresponde a uma aproximação ao interesse e potencial de atratividade projetado junto dos visitantes/turistas.*

Recursos como a paisagem, a terra, a água (mar e rios) e o ar são elementos que assumem no Alto Minho uma relevância muito expressiva, determinante na modelação do "mosaico verde da paisagem", que tão bem define esta região.

Esta é a grande singularidade do Alto Minho: a excelência dos valores naturais e ecológicos e um sistema paisagístico que alia, à sua beleza natural, uma vasta e rica biodiversidade que apresenta potencial para transformar este território num espaço de interesse ecológico, cultural e económico nacional e transnacional.

O Alto Minho possui recursos turísticos que se enquadram nos fatores distintivos que o PENT, pelo seu potencial de projecção e impacto à escala nacional, segmenta para a região do Porto e Norte, onde se destacam as cidades históricas e os parques naturais, nomeadamente o Parque Nacional da Peneda Gerês, a gastronomia e os vinhos (Quadro 4 do anexo 1). Em termos regionais, O PROT Norte, em linha com o instrumento anterior, acrescenta ainda o turismo náutico, o turismo saúde e bem-estar, o turismo histórico-cultural e o golfe como produtos turísticos a empreender para o destino turístico Alto Minho (Caixa 1 do anexo 1).

Importa ainda referir o ganho de dimensão do Aeroporto Francisco Sá Carneiro (na cidade do Porto) e a sua importância na definição dos produtos turísticos do Alto Minho.

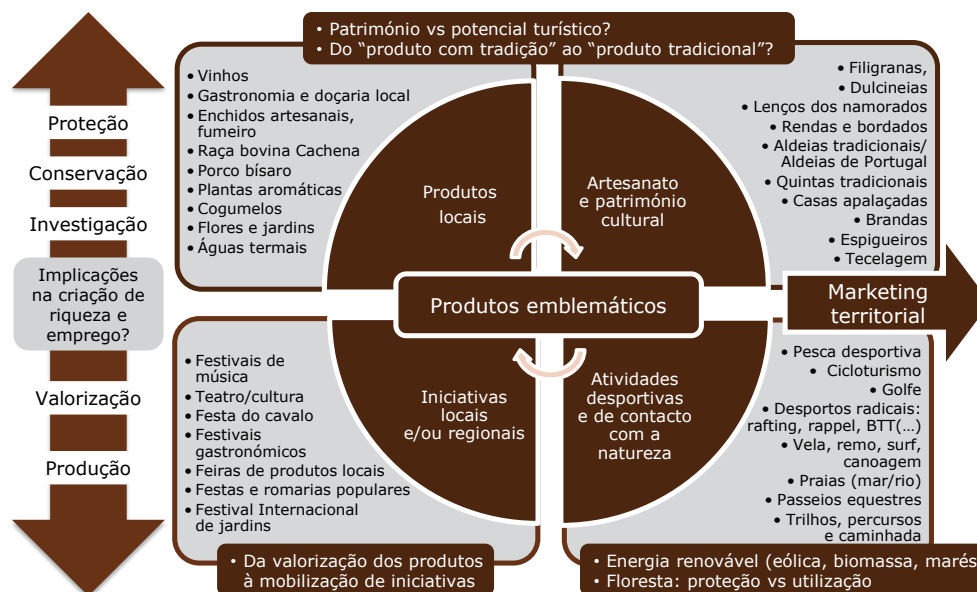
Em 2011, este aeroporto atingiu cerca de seis milhões de passageiros e serviu mais de 60 destinos, com mais de metade dos voos regulares operados por companhias aéreas *low cost*, o que deve ser tido em conta na adequação da oferta turística do Alto Minho e na sua relação com o Norte, que articula produtos diferenciados mas que devem ser convergentes: património civilizacional do Douro, recursos naturais do Parque Nacional Peneda Gerês (Alto Minho e Alto Trás-os-Montes) e turismo dirigido ao Porto (aeroporto e terminal de cruzeiros).

A aptidão para a prática do turismo de natureza, turismo em espaço rural e enoturismo, entre outras atividades complementares, encontra-se bem patente na quantidade e qualidade de valores naturais classificados. Mas os focos de entretenimento na região abarcam outras áreas, como eventos culturais, artísticos e desportivos (mostras artísticas, feiras gastronómicas, festivais de música), que conferem ao território uma saudável diversidade de animação sociocultural. De realçar ainda que alguns destes eventos atingiram já uma projecção nacional e internacional, como é o caso da Bienal de Cerveira, dos festivais musicais de Paredes de Coura e Vilar de Mouros e do Festival Internacional de Jardins de Ponte de Lima.

O Alto Minho reúne, assim, um conjunto relativamente diferenciado de recursos com potencial de atração turística, identificando-se, no conjunto dos dez concelhos, algumas similaridades que podem ser potenciadas e promovidas em conjunto, e/ou em agrupamentos mais restritos de concelhos, numa perspetiva integrada e a diferentes escalas.

A transformação do conjunto de recursos em produtos turísticos é um processo complexo e dinâmico, que envolve estratégias de marketing territorial que estruturam um produto alicerçado na marca distintiva do território (verde) e com uma imagem emblemática. Para isso, exige-se 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 (Figura 3 do anexo 1) – em sintonia com a orientação das novas iniciativas empresariais.

**Figura 11. Dos recursos endógenos aos produtos emblemáticos do Alto Minho**



### Dinamismo da atividade económica

O tecido empresarial do Alto Minho é constituído por mais de nove mil estabelecimentos (11,5% dos quais afetos à indústria), que geram cerca de 59 mil postos de trabalho, distribuídos essencialmente por micro e pequenas empresas (Quadro 8 do anexo 1).

A região apresenta uma maior dinâmica de crescimento do número de estabelecimentos e um ritmo mais acentuado de criação de postos de trabalho no contexto da região Norte e do País, com perdas menos significativas no número de estabelecimentos e menor intensidade na redução de postos de trabalho afetos à indústria. Contudo, a relevância industrial do Alto Minho é menos expressiva no contexto das regiões de proximidade (Cávado e Ave), podendo ser colmatada pela alavancagem do seu posicionamento de fronteira, favorável ao investimento estrangeiro, nomeadamente o que provém da Galiza.

Importa referir ainda que este território apresenta uma menor iniciativa empreendedora face ao País e à região Norte, ainda que as empresas criadas no Alto Minho apresentem taxas mais elevadas de sobrevivência – mais de metade das empresas criadas em 2008 estavam em atividade em 2010.

### Especialização produtiva

O dinamismo económico do Alto Minho está fortemente alicerçado em sectores que evidenciam elevados ritmos de crescimento do emprego na região, como a educação e saúde (11%) e os serviços empresariais (13%), com crescimento superior ao verificado no País, e em sectores com crescimentos moderados, em linha com o padrão nacional, mas com expressiva dimensão, como a distribuição e comércio (19%) e a hotelaria e restauração (6%) (Gráfico 11 do anexo 1).

As indústrias extrativas, têxtil, vestuário e calçado, metálicas, material de transporte e construção são as responsáveis pela maior concentração do emprego do Alto Minho, sendo que a especialização é mais vincada na indústria do material de transporte, com um peso do emprego no Alto Minho mais de quatro vezes superior ao registado a nível nacional – este setor representa cerca de 5,3% do emprego gerado na região e cerca de 1,1% do emprego gerado no País (Quadro 10 do anexo 1).

A especialização produtiva da região, quando analisada na ótica da criação de riqueza, evidencia que, em geral, o Alto Minho é uma região onde os sectores ligados à produção de bens (agricultura, indústria e construção) são mais representativos (Quadro 9 do anexo 1).

### **Setor agrícola e atividade piscatória**

A agricultura constitui-se como um setor de extrema relevância para o tecido económico e social no Alto Minho, num território onde mais de 70% da superfície agrícola é utilizada como prado ou pastagens permanentes, destacando-se claramente do País, da região Norte e das NUTSIII envolventes.

Mais de um terço dos produtores do Alto Minho assumem a atividade agrícola a tempo completo, colocando um desafio à reorientação destas atividades para que sejam desenvolvidas de acordo com uma filosofia de modernização do setor.

A posição geoestratégica e a morfologia do Alto Minho conferem à atividade piscatória e ao sector das pescas uma importância decisiva para a valorização da rede hidrográfica da região. No Rio Minho, em particular, a atividade pesqueira, de natureza sazonal, envolve espécies como o meixão, a enguia, a lampreia, o salmão ou o sável, que servem de complemento à atividade principal dos agregados familiares (Quadro 12 do anexo 1). Estas atividades, a par das atividades agrícolas, devem ser objeto de uma estratégia de profissionalização capaz de fixar população no território.

### **Floresta, agroalimentar, mar e energias renováveis**

A fileira florestal, o setor agroalimentar, a economia do mar e as energias renováveis representam setores de atividade económica que concretizam a lógica da conjugação da dimensão económica com o património dos recursos endógenos.

- *Fileira florestal*: utilização de mais de 221 mil ha. de solo, repartidos essencialmente por matos (40%), floresta (31%) e agricultura (22%).
- *Setor agroalimentar*: vasta diversidade e qualidade de produtos agroalimentares locais, como o vinho, a gastronomia, a doçaria local, os enchidos artesanais, o fumeiro, a raça bovina cachena, o porco bísaro, a laranja do Ermelo, a broa de milho, as plantas aromáticas, os cogumelos, etc.
- *Cluster do mar*: a pesca informal no rio Minho e Lima é particularmente relevante em termos económicos e sociais para a região.
- *Energias renováveis*: boas condições naturais para a produção de energias alternativas renováveis, com particular destaque para as energias hídrica e eólica e, complementarmente, biomassa, solar e das marés. A energia eólica tem sido, aliás, uma importante aposta estratégica da região nos últimos anos, tornando Viana do Castelo num dos distritos com maior potência instalada do País e passando a região a ser exportadora líquida de eletricidade.

### **Articulação dos espaços de localização empresarial entre o Alto Minho e a Galiza**

Os concelhos do Alto Minho apresentam uma posição privilegiada para a captação de investimento galego, não só pela sua proximidade geográfica, mas também pela competitividade salarial do fator trabalho.

A afirmação da Euro-região da Galiza/Norte de Portugal passa, em grande medida, pelo desenvolvimento do triângulo Valença-Tui/Monção-Salvterra/Plataforma Logística de Salvterra-As-Neves/Porriño e pela ligação a Vigo, principal polo dinamizador das atividades económicas da região galega (Figura 4 do anexo 1).

A articulação da oferta dos espaços de localização empresarial e dos serviços associados num “produto empresarial” integrado assume uma importância decisiva para a promoção e afirmação da Euro-região, enquanto espaço alargado de valorização das empresas.

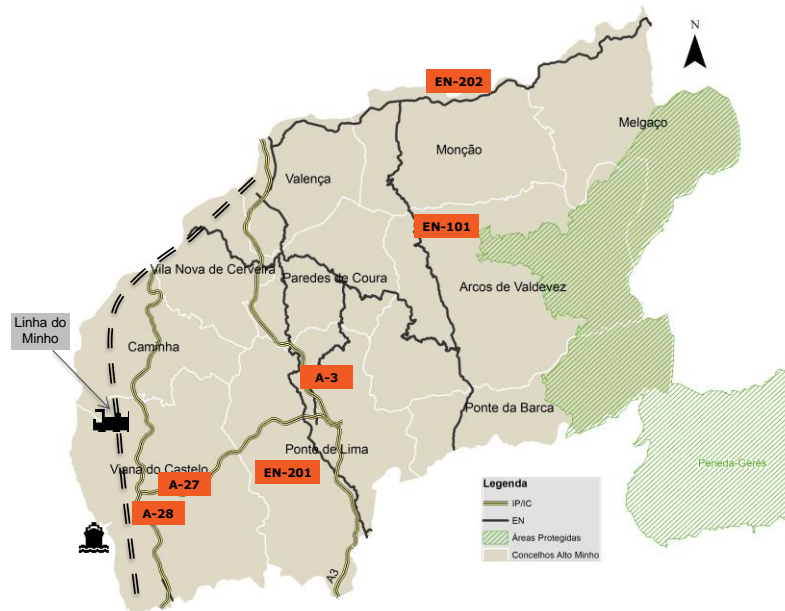
### **Acessibilidade e mobilidade**

O Alto Minho está bem dotado de infraestruturas rodoviárias, beneficiando de boas acessibilidades e de uma localização privilegiada no contexto da Euro-região Galiza-Norte de Portugal – o anel de autoestradas A28-A27-A3 estrutura o território a nível interno, definindo três contínuos urbanos: (i) Viana do Castelo-Caminha-Valença, (ii) Viana do Castelo-Ponte de Lima e (iii) Arcos de Valdevez-Ponte da Barca. Mas a mobilidade rodoviária interna à região está mais debilitada que a externa e restam poucas alternativas ao transporte rodoviário individual. Assim sendo, os locais com baixa densidade populacional, as zonas mais afastadas dos centros urbanos, têm visto a oferta de transportes públicos rodoviários desaparecer, subsistindo apenas as carreiras que optam pelo período (e percurso) escolar. A recente alteração do sistema de financiamento das autoestradas condicionou ainda mais a mobilidade das pessoas dentro da região.

Deste quadro, sobressai a escassez de transporte público e de uma efetiva intermodalidade na região, pela debilidade que se verifica na articulação dos vários meios de transporte, não só no transporte rodoviário, mas também no que respeita ao transporte ferroviário, onde permanece um desajuste dos horários dos comboios e uma difícil intermodalidade, fortemente condicionada pelos tempos de espera e pelas fracas condições da viagem.

De referir ainda as reivindicações de melhorias nesta modalidade de transporte, seja pela adequação dos horários/percursos à realidade quotidiana das populações, seja pela eletrificação e modernização da via férrea obsoleta.

**Figura 12. Sistema de acessibilidade interno**

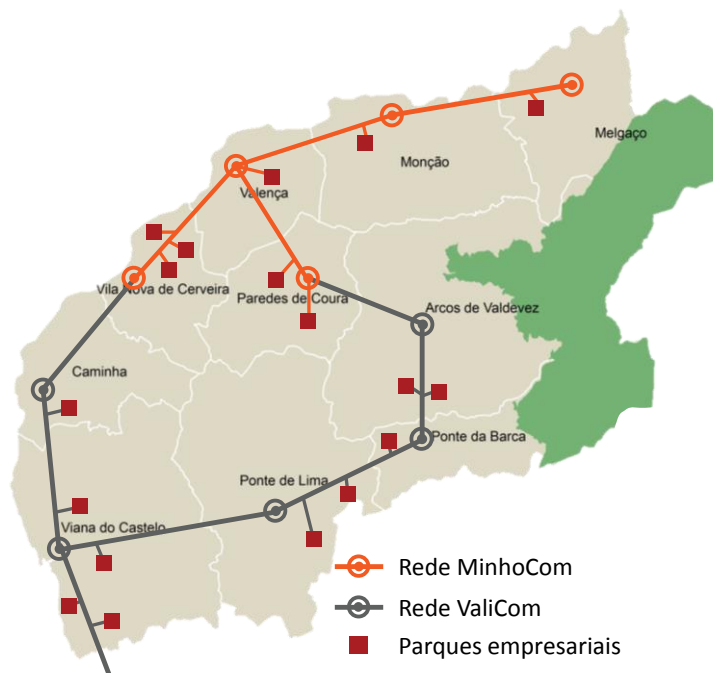


**Tecnologias de informação e comunicação**

O território encontra-se coberto pelas redes da MinhoCom e ValiCom que pretendem dotar a região de infraestruturas de nova geração baseadas em fibra ótica. A infraestrutura da MinhoCom estende-se por 164 quilómetros, ligando cinco concelhos (Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Valença e Vila Nova de Cerveira) e oito parques empresariais e a rede da ValiCom tem 208 quilómetros de extensão que ligam os concelhos de Arcos de Valdevez, Caminha, Ponta da Barca, Ponte de Lima, Viana do Castelo e Esposende e 11 parques empresariais.

O Alto Minho é ainda uma região excêntrica em relação aos canais de informação e decisão e as empresas locais revelam alguma dificuldade, por exemplo, em estar presentes nas principais feiras mundiais com relevância para as respetivas atividades. É fundamental garantir a recetividade e internalização de hábitos de utilização dos veículos de difusão de informação e conhecimento por parte dos indivíduos e das empresas da região, apesar de as infraestruturas digitais corresponderem às necessidades do território.

**Figura 13. Rede de infraestruturas de nova geração**



A ligação do Alto Minho ao território circundante, ao país, à Europa e ao mundo remete para uma aposta clara nas ligações globais, para além das ligações estritamente físicas e territoriais. A afirmação do Alto Minho como região cosmopolita envolve, sobretudo, um acentuado esforço de comunicação externa, onde a internet assume, cada vez mais, um papel fundamental.

A associação do Alto Minho ao mundo do conhecimento, da cultura e da informação passa pelo pleno aproveitamento das infraestruturas científico-tecnológicas disponíveis na região que, por seu lado, se ligam e se aproximam ao mundo por intermédio de redes de conectividade global. O Instituto Politécnico de Viana do Castelo constitui-se como um pivô privilegiado nesta ligação da região aos centros de produção de conhecimento, através da participação em programas internacionais de pesquisa, mobilidade (estudantes e investigadores) e cooperação com universidades relevantes à escala global.

### **Comércio internacional**

Este território denota um elevado grau de abertura da economia da região (73%), face à região Norte (58%) e ao País (60%), e uma maior intensidade exportadora – mais de um terço da riqueza criada no Alto Minho deve-se às exportações (2008). O peso das exportações dos bens de alta tecnologia (4,4%) nas exportações totais, por exemplo, supera claramente o da região Norte (1,6%) e do País (3%).

De notar ainda que as relações externas da região estão fortemente concentradas em quatro mercados principais, só a União Europeia é responsável por mais de 80% do comércio externo da região e Espanha é o principal parceiro comercial do Alto Minho – representa cerca de 40% das exportações e importações da região – cuja intensidade nas trocas comerciais com o país vizinho é maior em comparação com a região Norte e o País.

### **Resiliência pela sustentabilidade**

Os recursos naturais e o “verde” dominam a imagem projetada pelo Alto Minho e marcam a sua identidade, diversidade e diferenciação, onde ressaltam as áreas de paisagem protegida – na Rede Natura 2000, cerca de 18% do território está afeto a ZPE e 27% a SIC (Quadro 17 do anexo 1). Esta qualidade ambiental da região é corroborada por um dos mais elevados índices sintéticos de desenvolvimento regional, na dimensão ambiental, a nível nacional.

A riqueza dos valores naturais do espaço de transição e de confluência que o Alto Minho representa, quer em termos de biodiversidade espontânea e selvagem, quer doméstica e cultivada, devem ser objeto de uma estratégia de equilíbrio entre preservação e valorização económica, sob a perspetiva da ecologia humana e dos sistemas sócio ecológicos subjacentes. As reservas de água como um recurso diferenciador no futuro, num solo particularmente rico, e a relação direta da energia com as condições e os recursos naturais do território, têm sido uma importante aposta estratégica da região nos últimos anos, tornando Viana do Castelo num dos distritos do País com maior potência instalada ao nível da energia eólica.

A riqueza do coberto florestal da região é inegável, mas a sua valorização económica é limitada: os setores da madeira, cortiça e mobiliário e do papel e publicações empregam apenas 3% do emprego do Alto Minho (cerca de 1.600 trabalhadores), ainda que à escala nacional, o peso deste setores no emprego seja idêntico.

O cadastro e a certificação florestal impõem-se como medidas *sine qua non* da exploração e usufruto sustentável do imenso património florestal da região, e também como forma de obstar ao flagelo dos incêndios que amiúde fustigam a região – cerca de 40% da floresta ardeu, em média, entre 2001 e 2011, o que indicia alguma debilidade na monitorização dos sistemas de vigilância e extinção de incêndios.

### **Resiliência pela coesão**

A diminuição da população, principalmente a população jovem, e os índices de envelhecimento e de dependência particularmente desfavoráveis para o Alto Minho criam um desafio para a atração de população e para a melhoria da qualidade de vida dos mais idosos. Atendendo a estas exigências, a evolução da capacidade de respostas sociais no apoio a crianças e jovens, por um lado, e à população mais idosa, por outro, tem acompanhado de perto a tendência nacional neste domínio, evidenciando um reforço significativo da oferta do número de equipamentos sociais e respetiva capacidade ao longo do período 2000-2010 (Gráfico 23 e 24 do anexo 1).

A estrutura de habilitações da população do Alto Minho revela um menor nível de escolaridade que a média em Portugal e a oferta profissional no território encontra-se desajustada às necessidades do tecido empresarial da região, o que torna premente uma estratégia direcionada para a qualificação e formação adequadas dos recursos do território, como forma de adaptação às necessidades conjunturais e às exigências que a globalização impõe.

A dispersão do tecido construído, o crescente esvaziamento das zonas rurais, a coexistência de uma agricultura em regime de minifúndio e a difícil separação entre natural de produção e de preservação são características deste território que devem ser atendidas como forma de promover a coesão territorial e a sustentabilidade do património natural do Alto Minho.

### **Resiliência pela competitividade**

O perfil de habilitações do emprego do Alto Minho sugere uma mão de obra menos qualificada no contexto nacional e com níveis de remunerações inferiores aos patamares praticados no País, o que cria constrangimentos à adaptação e/ou mudança do perfil de especialização produtiva da região para responder às mudanças crescentes dos fatores competitivos. A insuficiente articulação entre instituições, a fraca adequação da oferta formativa às necessidades das empresas, a deficiente divulgação e a falta de coordenação e avaliação contínua das ofertas existentes, contribuem para agravam este fenómeno.

O espírito empreendedor do Alto Minho menos intenso face ao País e à região Norte, ainda que revele maior sucesso, necessita de medidas de incentivo e apoio continuado às ideias de negócio que surgem na região.

Os níveis de despesa em I&D da região (em % do PIB) são menos de metade dos verificados no País e na região Norte, exigindo uma articulação e colaboração mais intensa entre as instituições científicas e tecnológicas e o tecido empresarial, que na atualidade suporta a grande fatia da despesa realizada (57%), como um mecanismo de melhoria da capacidade de inovação e diferenciação da região.

### **Síntese do diagnóstico formulada numa análise SWOT temática**

Esta análise prospetiva do Alto Minho é agora sintetizada numa matriz SWOT que conjuga elementos estatísticos, resultados de reuniões de trabalho, sensibilidade das visitas ao terreno e incorporação dos contributos que resultaram dos *focus-group* e seminários realizados ao longo de todo o processo de construção do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho.

A figura seguinte sintetiza as principais características do território que constituem forças e oportunidades com capacidade para atenuar as fraquezas e ameaças com que a região se depara, numa lógica de abordagem ditada pelos desígnios temáticos no qual o Plano de Desenvolvimento do Alto Minho como critérios de análise dirigida da região.

Esta não é, portanto, uma análise SWOT exaustiva, antes seletiva, que efetua uma leitura do diagnóstico prospetivo dirigida pelos desígnios temáticos adotados, com o objetivo de identificar as forças e oportunidades da região que têm capacidade de colmatar as respetivas fraquezas e ameaças.

**Figura 14. Análise SWOT temática do Alto Minho**





A Visão  
para o Alto Minho 2020



# Enquadramento da visão e da estratégia para o Alto Minho à luz das indicações e prioridades da programação estrutural 2014-2020

## A política de Coesão Europeia para o período 2014-2020

Ao promover o direcionamento dos recursos regionais para a criação de emprego e para investimentos e iniciativas que promovam um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a Política de Coesão Europeia para o período 2014-2020 apresenta-se como o instrumento privilegiado na estratégia da União Europeia para alcançar as metas da Estratégia Europa 2020 (Caixa 1). No quadro simplificado proposto pela Comissão Europeia constam duas metas prioritárias nas intervenções a apoiar, a saber “*investimento no crescimento e no emprego*” nas regiões e nos Estados-membros e “*cooperação territorial europeia*”, num quadro de concentração temática em domínios de intervenção específicos, constituindo a cooperação transfronteiriça uma forma de promover a criação de laços e pontes necessários à geração de sinergias e ao desenvolvimento de atividades conjuntas, designadamente de *clusters* com elevado interesse para as partes envolvidas. O alcance dos objetivos presentes na Estratégia Europa 2020 (e nos Planos Nacionais de Reforma) para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a focalização nos resultados das intervenções e a maximização do impacto do financiamento europeu emergem, assim, como grandes desígnios nas novas orientações da Política Regional.

## Caixa 1. Estratégia Europa 2020

A Europa atravessa um período de crise económica que tem provocado sérios danos a nível económico-social e exposto as fragilidades estruturais da economia europeia. A atual conjuntura tem suscitado a emergência de novas medidas de resposta estratégica, tendo em vista a reestruturação económica e social do projeto europeu. Dando seguimento à Estratégia de Lisboa, foi lançada pela Comissão Europeia, em Março de 2010, a Estratégia Europa 2020, que se apresenta como uma estratégia de crescimento renovada, sob uma lógica de continuidade e de melhoria, em resposta à situação conjuntural que assola a Europa.

A Estratégia Europa 2020 constitui o referencial central das políticas comunitárias para a próxima década, assim como do desenho do orçamento da União Europeia para 2014-2020, pretendendo garantir as condições para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento europeu no período. A Estratégia 2020 corporiza, por conseguinte, o consenso alcançado entre os Estados-membros da União, sendo que os objetivos que lhe estão subjacentes deverão nortear as decisões de investimento e as prioridades definidas pelos vários Estados, bem como criar as condições para um crescimento que se pretende:

- Inteligente, mediante a aposta na educação, na investigação, no conhecimento e na inovação;
- Sustentável, pela prioridade atribuída à transição para uma economia de baixo teor de carbono e uma indústria competitiva, promovendo a eficiente utilização de recursos, de uma forma mais ecológica e competitiva;
- Inclusivo, dado o ênfase que coloca na criação de emprego e na redução da pobreza, como garante da coesão social e territorial.

Os cinco grandes objetivos definidos para a União Europeia no seu todo ao nível do emprego, da I&D e inovação, das alterações climáticas e energia, da educação e da pobreza e exclusão social deverão ser atingidos por via de um conjunto de medidas a tomar, quer a nível nacional, quer a nível comunitário. A interligação e a interdependência entre tais objetivos afiguram-se evidentes: a melhoria da educação contribui para o aumento do emprego e para a redução da pobreza; uma economia mais fortemente baseada em I&D e inovação, promovendo a eficácia na aplicação de recursos, torna a Europa mais competitiva e gera mais postos de trabalho; o investimento em tecnologias mais limpas contribui para a luta contra as alterações climáticas e cria novas oportunidades para o comércio e para o emprego.

A operacionalização da Estratégia Europa 2020 assenta, em consonância, em sete “iniciativas emblemáticas”: a Agenda Digital para a Europa, a União da Inovação, a Juventude em Movimento, Uma Europa Eficiente em termos de recursos, Uma política industrial para a era da globalização, Agenda para Novas Competências e Empregos e Plataforma Europeia para a pobreza, abarcando domínios que poderão contribuir para os objetivos de crescimento e emprego definidos para o horizonte 2020. A concretização das metas estabelecidas pela Estratégia Europa 2020 é garantida por via de um modelo de governação económica que zela pela coordenação das medidas políticas a nível nacional e europeu.

**Figura 15. Europa 2020: estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo**



Fonte: COM (2010) 2020 final (Bruxelas, 3.3.2010) - "Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo"

O próximo ciclo de programação comunitária retoma e reforça, em paralelo, os princípios e orientações que pautaram a construção do atual Quadro comunitário, com ênfase particular para os princípios da parceria – por via do apelo a um maior envolvimento de *stakeholders* locais e regionais, parceiros económico-sociais e sociedade civil - e da coesão económica, social e territorial entre regiões funcionais no interior de um Estado-membro ou no seio de macro-regiões. O elemento basilar das estratégias regionais reside, assim, na mobilização e no envolvimento dos vários parceiros presentes no território, em torno de uma visão de futuro que se pretende para a região, no contexto de estratégias regionais partilhadas e investimentos territoriais integrados.

A concentração da intervenção comunitária no alcance das metas da Europa 2020 constitui, no contexto do novo enquadramento da Política Regional Europeia (Caixa 2 e Caixa 3), um forte apelo à adoção de estratégias de inovação nacionais e regionais direcionadas para a especialização inteligente (*smart specialisation*), por um lado, e para estratégias de desenvolvimento territorial sustentável, nomeadamente urbano, por outro. No novo enquadramento comunitário, a concentração das prioridades da União Europeia através do FEDER é assegurada pela focalização em investimentos associados à eficiência energética e energias renováveis, à investigação e inovação e à competitividade das PME. Por seu turno, os recursos FSE dirigir-se-ão à promoção do emprego e mobilidade laboral, educação, competências e aprendizagem ao longo da vida, bem como ao combate à pobreza, em conformidade com as prioridades da Europa 2020. No financiamento por via do Fundo de Coesão, os transportes e o ambiente continuarão a ser domínios privilegiados de apoio, com particular destaque para redes transeuropeias e investimentos e soluções de mobilidade sustentável.

### Caixa 2. A Política de Coesão no período 2014-2020

A atual crise económica internacional tem recentemente colocado sérios desafios à Política de Coesão Europeia, que se tem vindo progressivamente a adaptar a novas necessidades e a mais exigentes condições económico-financeiras, quer da parte dos poderes públicos, quer da parte dos agentes privados. Se, por um lado, é reconhecido que a atual conjuntura exige um esforço acrescido ao apoio comunitário, a capacidade de execução dos fundos estruturais por parte de alguns Estados-membros tem, por outro lado, sido comprometida por situações de desequilíbrio financeiro e orçamental de alguns países.

Neste enquadramento, a nova arquitetura da Política de Coesão para o período de programação 2014-2020 tem sido delineada sob os princípios e objetivos subjacentes à Estratégia Europa 2020, pressupondo que os vários Estados-membros venham a munir-se dos instrumentos e orientações necessárias para a sua prossecução. O objetivo último consiste, assim, na implementação de políticas ambiciosas e mais eficazes, assentes numa governação mais sólida e num sistema de execução simplificado, que proporcione uma significativa redução da burocracia para os beneficiários e a concentração e focalização dos recursos em

objetivos claros, no contexto de intervenções conducentes a investimentos inteligentes.

As propostas da Comissão Europeia para uma nova abordagem da Política de Coesão da União Europeia para o período 2014-2020 (apresentadas em outubro de 2011) contemplam um conjunto de alterações significativas face a anteriores períodos de programação, nomeadamente no que diz respeito à sua conceção e ao modo de implementação dos apoios. A proposta encontra-se assente num quadro de financiamento simplificado com enfoque no investimento, no crescimento e no emprego e na cooperação territorial europeia, em domínios e objetivos temáticos alinhados com a Estratégia Europa 2020.

As principais alterações do novo período de programação prendem-se, assim, com a desejada concentração no alcance das metas da Europa 2020 (por via da adoção de estratégias de inovação nacionais/regionais para a especialização inteligente e do fomento de estratégias de desenvolvimento urbano sustentável integrado), a consideração de recompensas pelo bom desempenho das intervenções, o apoio a estratégias de programação integrada com combinação de investimentos, o ênfase colocado nos resultados e na monitorização, o reforço da coesão territorial e a simplificação do sistema de execução.

O projeto apresentado pela Comissão encontra-se alinhado com os objetivos e as metas da estratégia Europa 2020 e pressupõe o estabelecimento de um Quadro Estratégico Comum (QEC) ao nível da União Europeia e de Contratos de Parceria entre a Comissão e cada um dos Estados-Membros. O QEC Comum visa concretizar os objetivos temáticos comuns e as metas de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo que se encontram consagrados na Estratégia Europa 2020 em ações suscetíveis de serem apoiadas pelos distintos fundos comunitários, assegurando a utilização integrada desses fundos na concretização de objetivos comuns. O desenvolvimento de programas plurifundos integram inovações significativas, nomeadamente operações integradas de natureza temática e/ou territorial financiadas por vários fundos e planos de ação conjuntos, correspondentes a abordagens integradas orientadas para realizações e resultados, visando objetivos específicos. Os Contratos de Parceria celebrados entre a Comissão Europeia e os Estados-membros explicitarão as correspondentes estratégias de desenvolvimento tendo em vista a prossecução dos compromissos e das metas da Europa 2020, contemplando abordagens integradas de desenvolvimento territorial e identificando objetivos claros e mensuráveis num quadro de desempenho e de simplificação processual.

A utilização mais coerente e integrada dos fundos comunitários que se encontra subjacente à proposta da Comissão Europeia pressupõe, por conseguinte, o delinear de estratégias de investimento mais abrangentes e coordenadas entre fundos financiadores, recorrendo a indicadores que avaliem o progresso relativamente às metas definidas para cada Estado-membro.

**Figura 16. Ciclo de programação e aplicação da Política de Coesão 2014-2020**



Fonte: "Política de Coesão da UE 2014-2020: propostas da Comissão Europeia"

### Caixa 3. Objetivos estratégicos e operacionalização da Política de Coesão 2014-2020

Em sede de proposta de regulamento relativo aos instrumentos de apoio estrutural, a concentração temática preconizada para a Política de Coesão Europeia no período 2014-2020 conduziu à definição de 11 objetivos estratégicos em vários domínios da intervenção comunitária, a saber:

- Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação
- Melhorar o acesso, o uso e a qualidade das tecnologias de informação e comunicação
- Aumentar a competitividade das PME
- Apoiar a mudança para uma economia de baixo carbono em todos os sectores
- Promover a adaptação à mudança climática e a prevenção e gestão de riscos
- Proteger o ambiente e promover a eficiência nos recursos
- Promover o transporte sustentável e superar os estrangulamentos em redes de infraestruturas chave
- Promover o emprego e apoiar a mobilidade profissional
- Promover a inclusão social e combater a pobreza
- Investir na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida
- Melhorar a capacidade institucional e assegurar uma administração pública eficiente

Os desafios que se colocam à Europa evidenciam a necessidade de adotar uma abordagem integrada, territorial e multidimensional para lhes dar uma resposta eficaz. Os princípios subjacentes relevam a predisposição dos diferentes níveis de governo em cooperar e coordenar ações com vista ao alcance de metas comuns, especialmente no que diz respeito à coesão territorial, reconhecendo-se que a coesão económica e social só pode ser conseguida a nível europeu se houver uma maior incidência no impacto territorial das políticas europeias. A nova filosofia assenta numa abordagem mais integrada prevendo, portanto, regras de elegibilidade comuns, o estabelecimento de programas plurifundos opcionais para o FEDER, FSE e Fundo de Coesão e a harmonização das regras aplicadas a todos os fundos, aos quais acresce a consideração de instrumentos que configuram abordagens integradas para o desenvolvimento territorial, tais como o Desenvolvimento Local Orientado para a Comunidade (DLOC), sob a lógica LEADER, e os Investimentos Territoriais Integrados (ITI).

A abordagem integrada DLOC configura a delegação, com base numa abordagem estratégica, das competências de decisão e de implementação de operações das Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais em parcerias locais de atores públicos, privados e da sociedade civil. Por seu turno, os ITI representam uma ferramenta para implementar estratégias territoriais de forma integrada (para desenvolvimento urbano ou outras estratégias territoriais), assentando num pressuposto de acesso transversal aos fundos financiadores, o que proporciona uma flexibilidade acrescida aos Estados-membros na conceção dos programas operacionais e permite a implementação eficaz de ações integradas através de um financiamento simplificado.

A especialização inteligente promove a transformação económica integrada de base local, tendo em vista o direcionamento dos apoios para as prioridades, desafios e necessidades nacionais e regionais para promover um desenvolvimento baseado no conhecimento, bem como a concretização de mais-valias, de vantagens competitivas e do potencial de excelência tendo por base os ativos exclusivos de cada país/região. Neste sentido, a promoção da inovação baseada na tecnologia e o estímulo ao investimento do setor privado devem aliar-se ao fortalecimento dos sistemas de inovação regional, à maximização dos fluxos de conhecimento e à difusão das vantagens da inovação para potenciar a transformação da economia regional. O direcionamento dos apoios da Política Regional para a criação de condições propícias à inovação, à educação e à investigação, por via do estímulo à I&D, bem como para investimentos baseados no conhecimento e para o desenvolvimento de atividades com elevado valor acrescentado, poderá, assim, ajudar os Estados-Membros e as regiões a alcançar o objetivo de garantir uma maior capacidade de inovação e I&D nas empresas, bem como promover uma cooperação mais estreita destas com as universidades e os centros de investigação.

O desenvolvimento territorial sustentável emerge, de igual modo, como uma das grandes prioridades dos apoios regionais no período 2014-2020. O fomento de estratégias de desenvolvimento urbano sustentável integrado apela a uma abordagem holística, que proporcione uma resposta aos desafios económicos, ambientais, climáticos e sociais das áreas urbanas, envolvendo a concentração de recursos de forma integrada em áreas com desafios urbanos específicos. Neste sentido, os projetos a financiar devem ser integrados nos objetivos mais amplos dos programas operacionais, com recurso a uma abordagem plurifundos, incluindo o FSE que, em sinergia com o FEDER, deve apoiar medidas relacionadas com emprego, educação, inclusão social e capacidade institucional. O ênfase colocado no desenvolvimento urbano assume o reconhecimento do papel das cidades na promoção do crescimento e do emprego, mas os objetivos do desenvolvimento territorial sustentável abrangem, em simultâneo, os desafios colocados por uma saudável e mutuamente valorizadora interpenetração entre o meio urbano e o meio rural.

## As orientações políticas nacionais para o período 2014-2020

Em paralelo com a definição das grandes diretrizes europeias, a intervenção comunitária no período 2014-2020 tem também estado no cerne do debate e das motivações políticas nacionais nos últimos tempos. O Plano Nacional de Reformas Portugal 2020 (Caixa 4) consubstancia, a nível nacional, as diretrizes e as orientações emanadas da Estratégia Europa 2020, reafirmando o compromisso do país para com a promoção de um crescimento económico inteligente, inclusivo e sustentável e a criação de condições para o cumprimento das metas estabelecidas a nível nacional. Por intermédio das medidas preconizadas no Plano Nacional de Reformas (PNR), o Governo de Portugal pretende, por conseguinte, “*criar as condições para uma economia competitiva, mas inclusiva, para uma economia flexível, mas sustentável*”. Em consonância, os objetivos de política económica delineados para o horizonte 2020 encontram tradução em reformas estruturais alinhadas com a Estratégia Europa 2020, sob os três grandes vetores de crescimento firmados à escala europeia:

- Crescimento inteligente, por via da promoção do conhecimento, da inovação, da educação e da sociedade digital;
- Crescimento sustentável, com um reforço da competitividade assente numa mais eficiente utilização de recursos;
- Crescimento inclusivo, tendo em vista o aumento da participação no mercado de trabalho, a qualificação e a luta contra a pobreza.

### Caixa 4. Plano Nacional de Reforma

A aferição do nível de alcance das três prioridades subjacentes à Estratégia Europa 2020 é efetuada em função de um conjunto restrito de indicadores e metas chave de nível comunitário, que os Estados-Membros traduzem em objetivos nacionais, tendo em conta os seus diferentes pontos de partida. Por intermédio dos correspondentes Planos Nacionais de Reforma, os Estados-membros transpõem para a escala nacional as prioridades, objetivos e metas associados à Estratégia Europa 2020.

Tendo em vista a promoção de um crescimento inteligente, o Plano Nacional de Reformas Portugal 2020 assume como objetivos:

- *O reforço da I&D e da inovação*, assumindo-se: i) um *compromisso com a ciência* que assume como linhas de ação formar, atrair e empregar mais investigadores, reforçar a afirmação das instituições e a ligação às empresas e reforçar o apoio à inserção de investigadores e instituições científicas em redes internacionais de produção e difusão de conhecimento; ii) uma *agenda nacional para a inovação*, mediante a implementação da “Agenda Digital 2015”, com o objetivo de estimular a economia digital, melhorar os serviços prestados e criar novos produtos e soluções para o mercado global, e a iniciativa “Inovação Portugal 2020”, que visa a mobilização da sociedade civil e a focalização das políticas públicas na promoção da inovação.
- *Melhor e mais educação*, concretizável por via: i) da redução das taxas de saída precoce dos sistemas de educação e formação, tomando como linhas de ação o “Programa Educação 2015”, a Iniciativa Novas Oportunidades e a reorganização e racionalização da rede escolar; e ii) do aumento de diplomados no ensino superior, que se encontra assente no alargamento da base de recrutamento do ensino superior, na reestruturação da oferta educativa e o reforço da eficiência das instituições e do estímulo da empregabilidade.

No contexto do PNR 2020, o crescimento sustentável pauta-se pela prossecução dos objetivos energia-clima, nomeadamente:

- *A redução de emissões*, que assume o novo quadro regulamentar para a política climática pós-2012, nomeadamente o “Roteiro Nacional de Baixo Carbono”, o “Plano Nacional para as Alterações Climáticas 2020”, os “Planos Sectoriais de Baixo Carbono” e o “Plano Nacional da Política de Ordenamento do Território”;
- *A promoção das energias renováveis*, que se baseia no “Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis”, o qual fixa os objetivos nacionais relativos à quota de energia proveniente de fontes renováveis para os vários setores de atividade;
- *A promoção da eficiência energética*, que considera o “Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética 2020” e estabelece como um dos objetivos o desenvolvimento de um *cluster* industrial associado à promoção da eficiência energética.

O crescimento inclusivo é, no PNR 2020, visado pelo duplo objetivo:

- *Aumentar o emprego*, por via da qualificação para a competitividade e a coesão social (dupla certificação, certificação profissional ligada às qualificações, formação de ativos) e da aposta em mais emprego sustentável e de qualidade;
- *Combater a pobreza e as desigualdades sociais*, por ação ao nível de processos de qualificação e promoção da empregabilidade, da redução da pobreza dos grupos especialmente vulneráveis e da promoção da igualdade de oportunidades.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2012<sup>1</sup> estabelece as orientações políticas essenciais para prosseguir e desenvolver as atividades necessárias à programação do novo ciclo de intervenção dos fundos comunitários a nível nacional, sendo reconhecida a relevância destes no financiamento do investimento e da despesa pública, em particular na atual situação de consolidação orçamental e de esforço de transformação estrutural da economia. É, também neste contexto, relevado o facto de a aplicação dos fundos comunitários no período 2014-2020 impor uma forte sintonia com as prioridades enunciadas na Estratégia Europa 2020. No referido diploma são estabelecidas as grandes prioridades da intervenção comunitária em Portugal para o período 2014-2020, no quadro de uma trajetória de desenvolvimento sustentável, tendo em vista, nomeadamente: (i) a promoção da competitividade da economia; (ii) a formação de capital humano; (iii) a promoção da coesão social; e (iv) a reforma do Estado.

A concretização destas prioridades deverá refletir-se numa significativa focalização e coordenação dos apoios públicos proporcionados pelos fundos estruturais e de coesão e pelos fundos agrícolas para o desenvolvimento rural, marítimo e das pescas, tendo em vista o alcance dos seguintes objetivos:

- Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis, à internacionalização da economia e à qualificação do perfil de especialização da economia portuguesa;
- Reforço do investimento na educação, incluindo a formação avançada, e na formação profissional, por via da adoção de medidas e iniciativas dirigidas à empregabilidade, à formação dual, à redução dos níveis de abandono escolar, etc.;
- Reforço da integração das pessoas em risco de pobreza e do combate à exclusão social, recorrendo nomeadamente a medidas inovadoras de intervenção social, apoios diretos a grupos populacionais mais desfavorecidos e a políticas ativas de emprego;
- Prossecução de instrumentos e investimentos de promoção da coesão e competitividade territoriais, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade, bem como a promoção do desenvolvimento territorial de espaços regionais e sub-regionais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável;
- Apoio ao programa da reforma do Estado, por via da racionalização, modernização e capacitação institucional da Administração Pública e da reorganização dos modelos de provisão de bens e serviços públicos.

Neste enquadramento, as orientações relativas à negociação do Quadro Financeiro Plurianual 2014-2020 (QFP) a serem seguidas por Portugal encontram-se expressas na Resolução da Assembleia da República n.º 144/2012<sup>2</sup>, onde é reiterado que a negociação portuguesa do QFP deve assumir como prioridades o crescimento inteligente e sustentável, o emprego e a coesão social, em respeito, nomeadamente, pelos seguintes princípios e orientações nacionais:

- Apoiar o aumento do financiamento previsto para a investigação, a inovação, as PME e a competitividade;
- Apoiar o *Connecting Europe Facility*, de modo a garantir um maior financiamento para projetos prioritários de infraestruturas no domínio dos transportes, da energia e das telecomunicações;
- Apoiar o aumento do financiamento para o emprego, a educação, a formação, a mobilidade, a juventude e a inclusão social;
- Apoiar o reforço do Fundo Europeu de Globalização, no sentido de este continuar a ser um instrumento de auxílio a todos os trabalhadores para a aquisição de novas competências profissionais e para reintegração no mercado de trabalho.

As orientações políticas nacionais refletem e acompanham, por conseguinte, as grandes preocupações e diretrizes veiculadas a nível europeu, promovendo o direcionamento dos apoios comunitários para áreas e domínios de intervenção claramente favoráveis aos grandes desígnios da Estratégia Europa 2020.

### **O Plano de Desenvolvimento do Alto Minho no contexto das estratégias europeia e nacional para o período 2014-2020**

Os objetivos temáticos subjacentes ao Plano de Desenvolvimento do Alto Minho encontram, no espírito prevalecente nas novas orientações da Política de Coesão Europeia e nacional para 2014-2020, um terreno fértil e precioso para a sua ancoragem e concretização. Muito embora o arranque dos trabalhos conducentes à definição do Plano de Desenvolvimento da região tenha precedido o lançamento do novo enquadramento comunitário, a visão que se projeta para o Alto Minho incorpora e beneficia, de forma notável, das diretrizes e das propostas emanadas, ao mesmo tempo que assume as prioridades e os desafios identificados para a Europa como um todo, para os seus países e as suas regiões no horizonte 2020.

<sup>1</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 228 — 26 de novembro de 2012.

<sup>2</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 241 — 13 de dezembro de 2012.



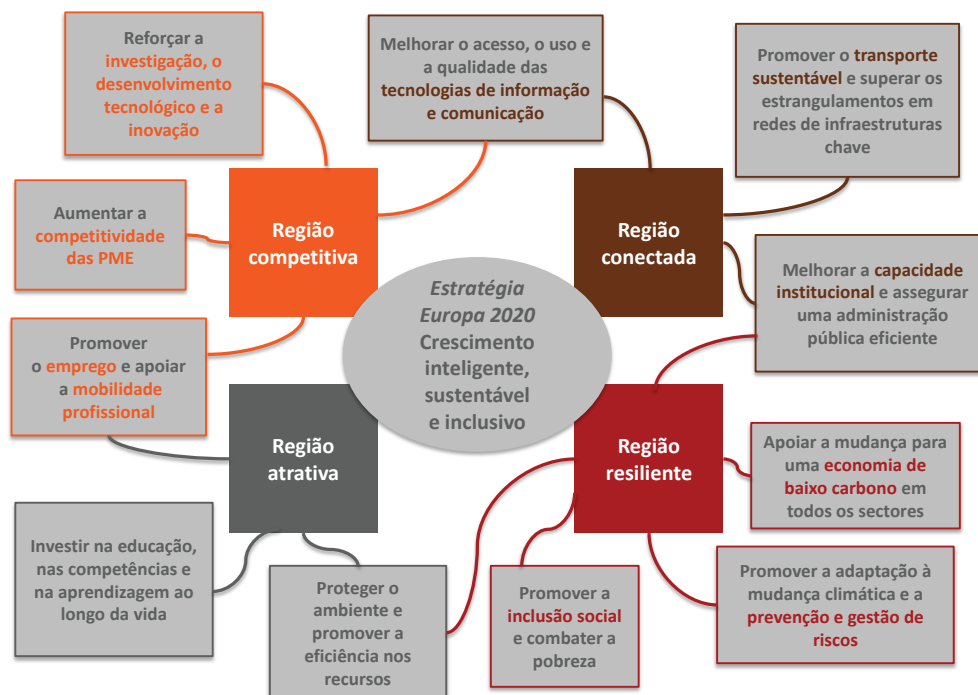
A apologia dos três vetores que sustentam a Estratégia Europa 2020 – um crescimento inclusivo, inteligente e sustentável – é concretizável, no contexto do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho, pela consideração dos objetivos temáticos que visam, respetivamente, a coesão, a competitividade e a resiliência do território. Recorde-se, a propósito, os grandes traços caracterizadores dos objetivos temáticos selecionados para o Alto Minho, nomeadamente:

- Uma região competitiva, pela valorização do potencial dos recursos endógenos na afirmação do perfil de especialização competitiva, salientando-se a articulação entre o potencial endógeno que sustenta a especialização da base empresarial e os fatores competitivos exigidos para promover a competitividade à escala nacional e internacional;
- Uma região conectada, garantindo o posicionamento da região à escala internacional, valorizando a sua posição geográfica e potencial de mercado e os fatores que sustentam o posicionamento internacional da região;
- Uma região atrativa, promovendo a atratividade da região para a fixação de pessoas, à luz dos fatores que sustentam essa atratividade e que são apreendidos como vetores de qualidade de vida que se cruzam com a dinâmica das atividades e do emprego, das instituições e dos mecanismos de governação regional;
- Uma região resiliente, promovendo a capacidade da região para combinar dinâmicas de adaptação, flexibilidade e mudança, como forma de integrar objetivos de coesão, competitividade e sustentabilidade e de sustentar mecanismos de antecipação de tendências que garantam capacidade para introduzir processos flexíveis de adaptação.

A correspondência entre os objetivos temáticos do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho e os 11 objetivos estratégicos da Política de Coesão Europeia é ilustrada na figura seguinte. Muito embora as relações evidenciadas não se revelem estanques e unívocas, antes se detetando uma multiplicidade de efeitos e contributos cruzados entre os objetivos estratégicos comunitários e os objetivos temáticos do Plano de Desenvolvimento (que por questões de simplificação de leitura não se encontram refletidas na imagem), não deixa de ser evidente e notória a forte coerência e complementaridade entre os mesmos. Os grandes desígnios e objetivos da Política de Coesão assumem-se, assim, como objetivos próprios do Alto Minho para o horizonte 2020, revelando uma adequabilidade e pertinência compagináveis com os desafios presentes no território e com os riscos e problemas que pretendem debelar.

Em particular, a opção pela especialização inteligente assume, no seio da estratégia regional do Alto Minho para a promoção do crescimento e da competitividade, uma relevância acrescida na medida em que, ao provocar o encontro dos recursos do território com as atividades produtivas valorizadoras, se afigura como elemento propulsor de sustentabilidade e de resiliência no território e se constitui como a melhor forma de articular a estratégia regional com as prioridades e orientações comunitárias. A valorização dos recursos, dos ativos e das forças presentes no território, sob uma lógica incremental e de continuidade, requer a focalização em domínios de especialização produtiva distintivos e originais e a partilha de uma visão partilhada relativamente ao potencial da região e ao seu posicionamento internacional. A especialização regional inteligente baseia-se, assim, na identificação prévia e concentração dos recursos da região num número restrito de prioridades e áreas selecionadas, associadas à Estratégia 2020 e sob uma lógica de sistema de inovação regional realista, em complemento dos restantes ativos produtivos da região. A deteção do potencial de vantagem competitiva regional deve, por conseguinte, basear-se em iniciativas empreendedoras locais e maximizar os efeitos de *spillover* de âmbito intra e inter-regional por via dos fluxos de conhecimento relevantes ou de estratégias de desenvolvimento internacional. Em resultado da sua localização geográfica, a cooperação territorial assume também, na região do Alto Minho, uma pertinência e relevância naturais, ao proporcionar as condições para a partilha de experiências e a realização de ações conjuntas, bem como o apoio ao desenvolvimento e implementação de estratégias macro-regionais.

**Figura 17. Os objetivos estratégicos da Política de Coesão no Plano de Desenvolvimento do Alto Minho**



Fonte: Augusto Mateus & Associados, tendo por base as orientações comunitárias para o período 2014-2020

A programação estrutural comunitária prefigura-se, assim, como um instrumento valioso a mobilizar para a concretização da estratégia delineada para o Alto Minho. Esta não deve, porém, cingir-se ou limitar-se ao preconizado a nível europeu, antes devendo procurar garantir a melhor forma de a Política de Coesão Europeia vir a servir a estratégia mais global do Alto Minho para o horizonte 2020.

No que concerne especificamente ao formato a adotar para a implementação da estratégia regional, o Plano de Desenvolvimento projetado para o Alto Minho reúne todas as condições para assumir a forma de estratégia de Investimento Territorial Integrado (ITI), na medida em que este se constitui como uma ferramenta eficiente e flexível para a implementação da estratégia territorial integrada que lhe serve de base. A um território claramente designado e delimitado, associa-se uma estratégia de desenvolvimento territorial integrado e transversal, sob um acordo de governação conjunta e partilhado relativamente à estratégia, iniciativas e ações a implementar. Assumindo a forma de ITI, o desenvolvimento do Alto Minho poderá fazer recurso a fundos provenientes de vários eixos prioritários de um ou mais Programas Operacionais de modo a assegurar a implementação de uma estratégia integrada para o território, ao mesmo tempo que adota uma estrutura flexível e uma forma de implementação eficaz de ações integradas com recurso a formas de financiamento simplificado.

## Desafio Alto Minho 2020: a Visão assumida para o território

A **Visão** formulada para o Desafio que constitui o processo de desenvolvimento conducente ao Alto Minho ambicionado para 2020, nos moldes simultaneamente ambiciosos e realistas que se pretendem equilibrar, pondera os elementos identificados como motores estruturantes do processo de mudança a operar em cada um dos quatro desígnios temáticos abordados em profundidade, introduzindo-lhe um enfoque específico, ditado pelas possibilidades de mudança conducentes à formulação concreta dessa Visão.

A **Visão assumida para o Alto Minho de 2020** combina intervenções dirigidas a quatro desígnios temáticos transversais, não sectorializáveis, envolvendo colaboração alargada de empresas, instituições e população, definidas pelos seguintes efeitos sistémicos esperados:

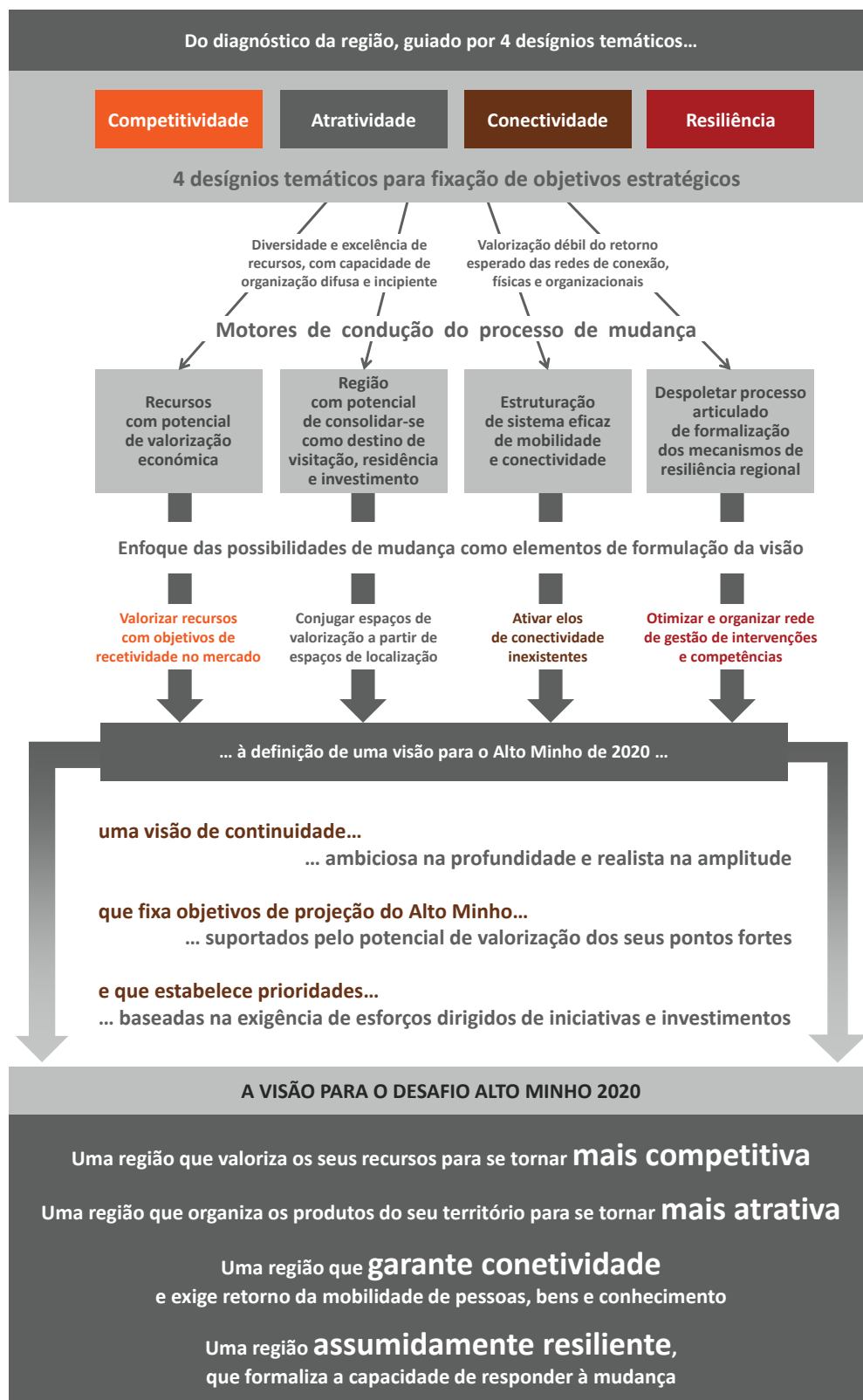
- No desígnio temático de Competitividade, destaca-se o potencial de valorização económica dos recursos endógenos do território como motor de condução do processo de mudança, cujo enfoque para **atingir a Visão do Alto Minho como uma região que valoriza os seus recursos para se tornar mais competitiva**, se dirige a uma valorização de recursos com objetivos de recetividade no mercado;
- No desígnio temático da Atratividade, destaca-se o potencial de consolidação do Alto Minho como destino de visitação, residência e investimento como motor de condução de uma mudança, cujo enfoque para **atingir a Visão do Alto Minho como uma região que organiza os produtos do seu território para se tornar mais atrativa**, se baseia na conjugação de espaços de valorização a partir de espaços de localização;
- No desígnio temático da Conectividade, destaca-se a ambição de estruturação de um sistema eficaz de mobilidade e conectividade, como motor de condução do processo de mudança, cujo enfoque para **atingir a Visão do Alto Minho como uma região que garante conectividade e exige retorno da mobilidade de pessoas, bens e conhecimento**, exige a ativação de elos de conectividade inexistentes
- No desígnio temático da Resiliência, destaca-se a imperatividade de despoletar um processo articulado de formalização dos mecanismos de resiliência regional, como motor de condução do processo de mudança, cujo enfoque para **atingir a Visão do Alto Minho como uma região assumidamente resiliente que formaliza a capacidade de responder à mudança**, exige a otimização e organização de redes de gestão de intervenções e competências.

A leitura agregada do diagnóstico efetuado ao território do Alto Minho, combinando as suas diferentes escalas de inserção e os correspondentes óculos de valorização das suas especificidades, identifica dois fatores homogéneos que introduzem especificidades às dinâmicas de intervenção que sobre eles se venham a exercer, e que condicionam quer os objetivos a fixar, quer os mecanismos e os processos de intervenção a adotar para atingir esses objetivos. Identificou-se, nesta matéria:

- O primeiro fator homogéneo que se identifica no Alto Minho corresponde à existência de um conjunto diversificado de recursos endógenos do território, entendidos em termos latos (património natural, cultural, arquitetónico, construído, gastronomia, etc.), que permitem estabelecer ciclos virtuosos de capitalização de pontos fortes do território em verdadeiras oportunidades de desenvolvimento, transversais aos dois desígnios temáticos da competitividade e da atratividade, porque podem ser valorizados como fatores distintivos e diferenciados de criação de riqueza. O potencial de projeção que se reconhece ao património e recursos endógenos do Alto Minho, conferem-lhe um potencial de fixação de objetivos que remetem para a sua assunção como motores estruturantes de um processo de mudança, que se pretende dirigido para uma ambição concreta. Os recursos do território são motores deste processo ambicionado de mudança que encerram um **potencial de transformação pró-ativo no Alto Minho**, atuando nas dimensões de capacidade produtiva e de criação de riqueza e de robustecimento das motivações de captação de residentes, visitantes e investimentos e, em geral, nos impactos resultantes de uma intervenção estruturada como a que se pretende atingir com os objetivos do Desafio Alto Minho 2020.
- O segundo fator homogéneo que se identifica no Alto Minho traduz-se numa valorização debilitada do retorno económico esperado das redes de conexão, das redes físicas de infraestruturas e das redes organizacionais, transversais aos dois domínios temáticos conectividade e resiliência.

A incipiência dos efeitos sistémicos resultantes, quer do progressivo aumento da dotação regional de infraestruturas que compõem o sistema de suporte à mobilidade e conetividade da região, quer da existência de um conjunto significativo de entidades com competências de atuação complementares e, nalguns casos, até sobrepostas, conferem uma exigência de fixação de objetivos que atue na estruturação ambiciosa do potencial não capitalizado das redes, físicas e imateriais, que intervêm nas formas de produção e organização das diferentes esferas do território (ensino e formação, investigação e desenvolvimento, produção e distribuição, visitação e divulgação, etc.). A eficácia destas redes assume uma posição de **suporte à condução do processo ambicionado de mudança no Alto Minho**, às quais é preciso conferir solidez e estruturação.

**Figura 18. Formulação da Visão para o Alto Minho 2020: identificação dos motores com potencial de gerar mudança**



A visão para o Alto Minho é definida a partir da concertação entre:

- A assunção prévia de **quatro temáticas específicas para a abordagem dos contornos de desenvolvimento estratégico da região, a saber - competitividade, atratividade, conectividade e resiliência** – tendo presente que a **governança** e concertação de iniciativas complementares de entidades diferentes, assumirá um papel muito importante no Desafio 2020 do Alto Minho;
- E um processo de **ajustamento das prioridades de intervenção assumidas para a região face às recomendações derivadas das indicações e prioridades da programação estrutural 2014-2020**, que se começaram a clarificar já posteriormente ao arranque do trabalho de construção do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho, mas que entretanto foram sendo incorporadas, à medida que se foi clarificando o quadro concreto de transposição dessas recomendações comunitárias para o quadro nacional.

O processo de trabalho que levou à identificação de objetivos potenciais de desenvolvimento estratégico do Alto Minho nestas temáticas foi suportado por uma metodologia de trabalho que pretendia privilegiar a participação e envolvimento dos agentes económicos e sociais com contributos e intervenção relevante no Alto Minho, numa abordagem inicial que se pretendia lata e abrangente, por forma a permitir posteriormente gerar consensos em torno das prioridades a fixar, relativamente às quais era expectável, desde a fase de início dos trabalhos, que viessem a ser ajustadas pelas recomendações entretanto resultantes da política de coesão da União Europeia para o período 2014-2020.

A experiência de intervenção recente ditou os contornos de alguns dos pressupostos assumidos:

- Um pressuposto de **atuação transmunicipal**, sem a qual não será possível garantir a existência de projetos e ações de dimensão verdadeiramente regional, suportado pela experiência acumulada de atuação supramunicipal no Alto Minho e pela avaliação positiva dos seus resultados, com reflexos no fato da CIM Alto Minho ter sido uma das duas Comunidades Intermunicipais, em conjunto com a CIM de Aveiro, escolhida pelo Governo, em 2011, para a aplicação de uma experiência piloto de descentralização de competências da Administração Central;
- E um pressuposto de **atuação futura orientada para a racionalização e otimização dos investimentos em infraestruturas e equipamentos** realizados nos ciclos mais recentes de investimento físico. Este pressuposto encontra argumentos reforçados no quadro de contenção orçamental que tem vindo a ser imposto às autarquias, no contexto da consolidação orçamental do Estado.
- A fixação do horizonte temporal de 2020 para definição do quadro de intervenção da região, coincidente com o ciclo de intervenção estrutural de 2014-2020, por razões de coerência operacional dos mecanismos de intervenção e de governação.

**Figura 19. A mudança subjacente à Visão para o Alto Minho 2020**

Desígnios Temáticos	A mudança subjacente à visão				Âmbito (ações dirigidas)	Recomendações para a estratégia		
	Motores da mudança	Dimensões de aplicação da mudança	Nível de ambição			Objetivos	Natureza do modelo de intervenção	Objetivos temáticos
<b>Competitividade</b>	Valorizar RECURSOS patrimoniais e endógenos	Combinar modelos produtivos com valorização dos recursos do território ditada pelo mercado	CONTINUIDADE com aprofundamento o ambicioso	APROFUNDAMENTO da especialização e ADEQUAÇÃO aos mercados	MUNDO PRODUTIVO e articulação inter-empresarial	Capitalização do potencial endógeno valorizado pelo mercado	Orientado para RESULTADOS ligados à captação de pessoas, de visitantes e de investimentos	<b>Tornar o Alto Minho uma região Mais Competitiva</b>
<b>Atratividade</b>	Gerar PRODUTOS específicos do território	• Viver/trabalhar • Visitar • Investir		APROFUNDAMENTO do efeito sistémico da atratividade	MUNDO urbano-rural-natural	PROJETAR imagem no exterior e ELEGER apostas internamente		<b>Tornar o Alto Minho uma região Mais Atrativa</b>
<b>Conectividade</b>	Assegurar MOBILIDADE, ABERTURA E RECETIVIDADE	• Pessoas • Bens • Informação e conhecimento	RUTURA com amplitude contida	Amplificar leitura da conectividade à eficácia das suas repercussões	INFRAESTRUTURAS materiais e REDES imateriais	Beneficiar da acessibilidade para garantir recetividade	Gerido como CATALISADOR de atratividade e competitividade	<b>Tornar o Alto Minho uma região Mais Conectada</b>
<b>Resiliência</b>	Promover ADAPTAÇÃO e MUDANÇA	• Sustentabilidade • Coesão • competitividade		Combinar empreendedorismo individual e coletivo	DINÂMICA de articulação de competências e resultados	SUSTENTAR iniciativas competitivas à escala coletiva e iniciativas inclusivas à escala individual		Governado como PROCESSO de condução da mudança
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	Especificidades aplicadas do território	destinatários e alvos da intervenção	combinação de objetivos ambiciosos de aprofundamento e de objetivos de rutura realistas		enfoque da intervenção	efeito sistémico das intervenções temáticas		objetivos para a estratégia de atuação

A visão para o Alto Minho 2020 é estabelecida a partir da leitura das especificidades do território, usando os quatro desígnios temáticos pré-definidos como guias de leitura. Esta leitura do território:

- Permitted perceber a dimensão do Desafio Alto Minho 2020, seja na sua profundidade seja na sua amplitude, e introduzir critérios de equilíbrio na combinação de objetivos que visam aprofundar e, eventualmente, redirecionar, um perfil ao qual já se reconhece solidez à região, com objetivos que assumem um espectro mais alargado de intervenção e, como tal, se afiguram como menos profundos;
- Colocou em evidência a recomendação de adoção de um caminho de continuidade, por alternativa a um caminho de rutura, embora com mudanças significativas nos mecanismos e nos processos de intervenção;  
Este caminho de continuidade confirma a relevância a atribuir ao aprofundamento do papel de um território com recursos emblemáticos no seu caminho de desenvolvimento, embora as mudanças exigidas nos mecanismos e processos de intervenção incorporem alterações expressivas dos equilíbrios regionais instalados.
- E conferiu argumentos ao estabelecimento de prioridades de intervenção, ditados pela recomendação de que o enfoque dirigido de esforços concertados de investimento e iniciativas será mais proveitoso do que a sua pulverização.

A Visão para o Alto Minho de 2020 baseia-se numa formulação de objetivos ditada por preocupações de aderência específica ao território do Alto Minho, de pertinência das prioridades assumidas face ao ciclo atual de desenvolvimento da região e da economia portuguesa e europeia, e de uma conjugação ambiciosa das relações de causalidade entre os pilares das intervenções assumidas e a sua capacidade de originar os resultados pretendidos, que faz ressaltar a dose significativa de pragmatismo e realismo que ditou a fixação dos objetivos assumidos.

O **figurino da mudança subjacente à Visão para o Alto Minho 2020** abrange os motores identificados como estruturantes dessa mudança, as dimensões de aplicação da mudança e a sua amplitude, que se conjugam na estruturação do âmbito das ações dirigidas a cada desígnio temático, e que se refletem em recomendações para a definição da estratégia de intervenção que permitira materializar os objetivos fixados na Visão, o que se traduz:

- No **desígnio temático de competitividade**, a assumir os recursos patrimoniais e endógenos do território como motores de uma mudança orientada para promover uma combinação sensata de modelos produtivos que seja centrada na valorização dos recursos do território e que seja dirigida pelo potencial de receptividade pelo mercado.  
A intervenção dirigida a este desígnio temático traduz uma mudança em continuidade com um aprofundamento ambicioso do perfil de especialização produtiva da região, com enfoque dirigido pelos mercados, num âmbito de intervenção dirigido ao mundo produtivo e à esfera da articulação inter-empresarial.  
Como recomendações para a estratégia de intervenção surge a capitalização do potencial endógeno valorizado pelo mercado e uma orientação do objetivo temático de tornar o Alto Minho uma região mais competitiva dirigida para resultados, visíveis e mensuráveis, de reforço dos elementos de competitividade do território traduzidos na realização de investimento e na capacidade de criação de emprego e riqueza.
- No **desígnio temático de atratividade**, a assumir a estruturação de produtos específicos do território como motores de uma mudança orientada para promover uma combinação sistémica dos seus elementos de atratividade, que combinem intervenções destinadas a reforçar a atratividade do Alto Minho para viver, trabalhar, visitar e/ou investir.  
A intervenção dirigida a este desígnio temático traduz uma mudança em continuidade com um aprofundamento ambicioso associado ao reforço do efeito sistémico da melhoria das condições de atratividade de cada uma destas dimensões sobre as restantes, num âmbito de intervenção dirigido ao tripé dos ambientes urbano, rural e natural que se conjugam no Alto Minho.  
Como recomendações para a estratégia de intervenção surge a imperatividade da região definir, selecionar e apostar na definição concreta dos produtos que deverão constituir os elementos representativos da projeção da imagem da região no exterior, e uma orientação do objetivo temático de tornar o Alto Minho uma região mais atrativa dirigida para resultados, visíveis e mensuráveis, de reforço dos elementos de atratividade do território.
- No **desígnio temático de conectividade**, a assumir os elementos de mobilidade, abertura e receptividade como motores de uma mudança orientada para o proveito dos seus utilizadores, seja na mobilidade de pessoas e bens, seja na apreensão e receptividade de informação e conhecimento enquanto elemento de abertura da região.  
A intervenção dirigida a este desígnio temático traduz uma rutura com uma amplitude contida, perspectivada na amplificação da leitura da conectividade à eficácia das suas repercussões, num âmbito de intervenção dirigido, quer às infraestruturas materiais que suportam a conectividade, quer às redes imateriais que lhe conferem eficácia e

capacidade de sustentar uma aplicação sustentada e com capacidade de transformação dos modelos de ensino, produtivos e de vivência quotidiana.

Como recomendações para a estratégia surge a estruturação de iniciativas que permitam beneficiar da acessibilidade e disponibilidade de infraestruturas de suporte à mobilidade, para atingir um estágio de efetiva garantia de recetividade, numa indução do reforço deste efeito cumulativo ambicionado, mas por agora ainda incipiente, e também uma orientação do objetivo temático de tornar o Alto Minho uma região mais conectada assumida enquanto catalisador e amplificador dos objetivos de aumento da competitividade e atratividade regional.

- No **desígnio temático de resiliência**, a assumir os elementos de adaptação e mudança como motores de alvos de intervenção ditados por imperativos de sustentabilidade, coesão e competitividade.

A intervenção dirigida a este desígnio temático traduz uma rutura com uma amplitude contida, prospetivada na combinação de elementos de empreendedorismo individual e coletivo, num âmbito de intervenção dirigido à ativação da dinâmica de articulação de competências e resultados.

Como recomendações para a estratégia surgem objetivos de sustentação de iniciativas competitivas à escala coletiva e simultaneamente inclusivas à escala individual, e uma orientação do objetivo temático de tornar o Alto Minho uma região mais resiliente assumida como um processo de condução de mudança.





# Estratégia de Implementação do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho



# A Estratégia de Implementação

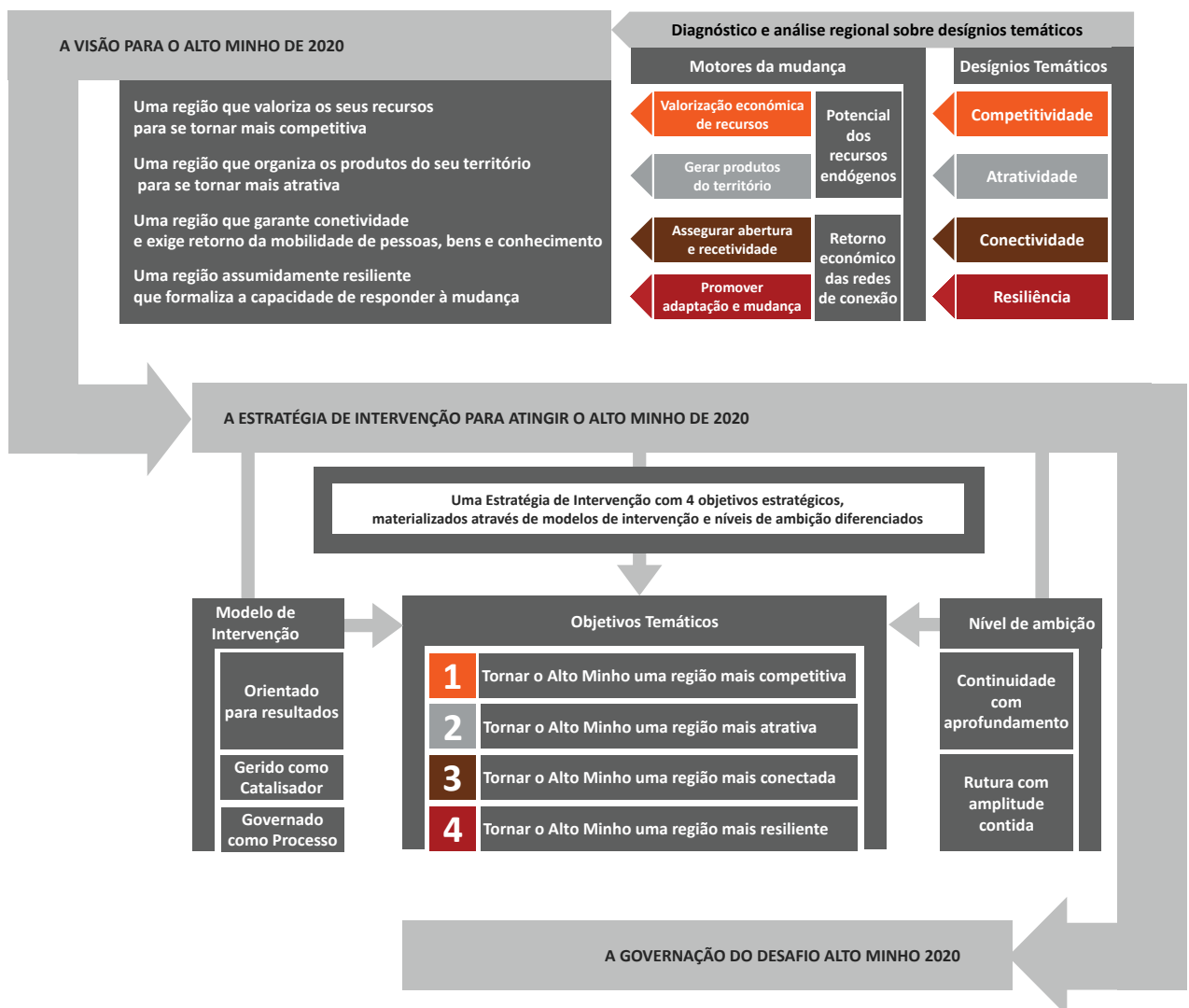
## Modelo global de articulação da estratégia de implementação do Desafio 2020 do Alto Minho

A estratégia de desenvolvimento para o Alto Minho de 2020 estrutura-se a partir de uma matriz que cruza **quatro objetivos temáticos** com dois vetores norteadores dos respetivos mecanismos de intervenção adotados, entre os quais se estabelece uma correspondência unívoca, como sejam o **nível de ambição dos processos de mudança** exigidos à concretização dos objetivos assumidos e o **enfoque dos modelos de intervenção** correspondentes.

A leitura prospetiva do território do Alto Minho permite destacar dois fatores homogéneos cujos perfis diferenciados direcionam a estratégia a adotar no âmbito dos respetivos desígnios temáticos em que se assumem como motores de intervenção, e em que ditam a ambição recomendada dos processos de mudança que lhe estão associados:

- Os motores de intervenção centrados no potencial lato dos recursos do território, que suportam a intervenção no âmbito dos desígnios temáticos da competitividade e da atratividade, e que recomendam que o nível de ambição da mudança a atingir assuma uma lógica de continuidade com aprofundamento;
- Os motores de intervenção centrados na valorização e eficácia atribuída ao retorno económico esperado das redes de conexão, que suportam os dois domínios temáticos da conectividade e da resiliência, e que recomendam que nível de ambição da mudança a atingir traduza uma lógica de rutura, embora com uma amplitude contida.

**Figura 20. A Estratégia de intervenção para o Desafio Alto Minho 2020: da Visão e Desígnios Temáticos de Intervenção, à fixação de Objetivos Temáticos**



A estratégia de intervenção para o Alto Minho materializa a tradução, em objetivos operacionais temáticos, da ambição e do quadro concetual traduzido pela Visão formulada para o território. Esta fase do planeamento estratégico de base territorial, que efetua a transposição de ambições de carácter estratégico estabelecidas na Visão, para objetivos de carácter operacional, introduz simultaneamente um crivo de pragmatismo, que é reforçado pelo papel determinante que a **governança** assume na prossecução dos objetivos assumidos, e pela própria dimensão de governança implícita aos objetivos fixados na temática da resiliência.

Na formulação estratégia adotada para o Alto Minho de 2020, a Visão assumida para o território materializa objetivos temáticos com perfis diferenciados, que se equilibram na respetiva ambição e se articulam sistemicamente entre si. Conjugam-se:

- Dois objetivos temáticos com perfil interventivo orientado para a transformação do perfil de visibilidade e atratividade projetado pela região Alto Minho, numa **lógica de orientação para resultados**, que se alicerça no reconhecimento do **potencial dos recursos endógenos** da região assumirem uma posição pivô no aprofundamento dos vetores de especialização e afirmação competitiva regional e das diversas dimensões da atratividade, que atualmente se apresentam difusas e com pouca densidade - **objetivo temático 1: Tornar o Alto Minho uma região mais competitiva e objetivo temático 2: Tornar o Alto Minho uma região mais atrativa;**
- Com um objetivo temático com perfil de estímulo dos efeitos e resultados fixados em termos de competitividade e atratividade da região, numa **lógica catalisadora de atratividade e competitividade**, que se alicerça na assunção clara de objetivos de **melhoria da mobilidade de pessoas e bens e de incorporação dos reflexos da circulação de informação e conhecimento no funcionamento do sistema económico regional**, e que confira capacidade executiva e operacional à ambição fixada em termos de melhoria do perfil de competitividade e da imagem de atratividade emanada pela região – **objetivo temático 3: tornar o Alto Minho uma região mais conectada;**
- Com um objetivo temático com perfil de base estrutural de sustentação das mudanças organizacionais e das exigências de atuação sistémica cumulativa subjacentes aos objetivos de uma região que precisa sobrepor de forma direcionada, capacidades e aptidões aos recursos do território, numa **lógica de processo de intervenção transversal**, com a função de fortificar a dinâmica de articulação entre os outros objetivos temáticos assumidos e de eficácia dos respetivos objetivos específicos, e que despolette um processo de concertação de competências e de estruturação de uma capacidade de antecipação e de reação consentâneas com os objetivos de desenvolvimento regional, num quadro envolvente dinâmico – **objetivo temático 4: tornar o Alto Minho uma região mais resiliente.**

A **visão do Alto Minho de 2020** como uma região que valoriza os seus recursos para se tornar mais competitiva, que organiza os produtos do seu território para se tornar mais atrativa, que garante conectividade e exige retorno da mobilidade de pessoas, bens e conhecimento, e que é assumidamente resiliente e tem capacidade de formalizar capacidades de responder à mudança, traduz-se numa **estratégia de valorização de recursos, aos quais se sobrepõem, cumulativa e direcionadamente, as competências e aptidões, existentes no território e mobilizáveis quando necessárias**. Desta forma:

- Os **recursos do território** materializam o enfoque dos objetivos fixados a partir das oportunidades de desenvolvimento da região;
- As **redes subjacentes ao sistema de conectividade** fixam objetivos que visam atuar sobre as debilidades de repercussão de condições de mobilidade e circulação existentes na melhoria dos resultados da região em termos competitivos e atrativos;
- A resiliência materializa a exigência de **formalização de comportamentos** que atualmente surgem por reação posterior às alterações do contexto envolvente, e que se pretende que surjam por antecipação.

A **visão do Alto Minho de 2020** concede destaque específico à necessidade de despoletar, na região, mecanismos próprios de criação de plataformas de atuação conjuntas entre entidades públicas e privadas, que facilitem a dinamização de **bases de sustentação propícias à existência de um ambiente regional dinâmico, resiliente e detentor de uma capacidade de mudança que favoreça o despoletar das iniciativas que estão previstas ao abrigo dos objetivos de promoção da competitividade e atratividade da região.**

A resiliência materializa, pois, um efeito de circularidade esperada que deverá resultar no decurso da concretização destas iniciativas, que confere a este desígnio temático, uma dupla função: a de mecanismo catalisador dos desígnios da competitividade e da atratividade, com contributos parcelares mobilizáveis no quadro das iniciativas em curso ao abrigo destes objetivos temáticos; a de resultado global do modelo de desenvolvimento assumido, que permita que o Alto Minho de 2020 seja uma região globalmente mais resiliente.

## Dos desígnios temáticos aos objetivos temáticos

**Competitividade, Atratividade, Conectividade e Resiliência** são desígnios temáticos assumidos enquanto prismas de análise do território do Alto Minho, cuja tradução em **objetivos temáticos** expressa a ponderação da sua ambição, à luz das prioridades de intervenção que recomenda o posicionamento relativo da região no contexto das diferentes escalas em que se insere.

O desígnio temático **competitividade**, quando materializado no objetivo temático 1: Tornar o Alto Minho uma região mais competitiva, coloca a tónica da intervenção do aumento da capacidade da região criar emprego e gerar riqueza e de se afirmar competitivamente à escala setorial internacional, que é ditada pela capacidade do Alto Minho atingir a combinação de modelos produtivos que melhor otimiza o potencial de afirmação nos diversos setores e fileiras que beneficiam dos **recursos do território** como elementos nucleares de um potencial de valorização económica ainda só parcialmente explorado. É um objetivo temático cujas intervenções são exercidas na **esfera produtiva** e da articulação inter-empresarial.

O desígnio temático **atratividade**, quando materializado no objetivo temático 2: Tornar o Alto Minho uma região mais atrativa, confere ênfase à necessidade da região estruturar e conferir visibilidade a produtos do território, a partir da definição concreta dos destinatários-alvo sobre os quais a simbiose quase inseparável entre os territórios de génese urbana, rural e natural do Alto Minho, pode exercer influência. É um objetivo temático cujas intervenções são exercidas na esfera da **integração sistémica de espaços de valorização e na esfera da integração territorial do sistema urbano-rural-natural**, que beneficiam do ciclo virtuoso resultante da atratividade exercida pelos espaços de localização existentes no território, e que permitem, no jogo da sua interação cruzada, estruturar produtos de localização residencial (partindo de espaços residenciais), produtos turísticos (partindo de pontos dispersos e desconectados de interesse turístico) e produtos de localização empresarial (partindo de áreas de localização empresarial).

O desígnio temático **conectividade**, quando materializado no objetivo temático 3: Tornar o Alto Minho uma região mais conectada, assume uma lógica interventiva orientada para a **sustentação das condições de conectividade exigidas à concretização dos objetivos de melhoria da competitividade e atratividade da região Alto Minho**, numa conjugação de **lógicas interventivas físicas e operacionais**, sobre infraestruturas e serviços de mobilidade dirigidos a pessoas, bens e conteúdos, com **lógicas interventivas imateriais e institucionais**, de abertura à escala internacional e de estabelecimento de plataformas colaborativas que incentivem e viabilizem a efetiva disseminação e incorporação de conteúdos no sistema social e económico regional. É um objetivo temático cujas intervenções são dirigidas à **ativação dos canais de conectividade, materiais e imateriais, exigidos por pessoas** (na conjugação da esfera da vivência e fruição das vilas e cidades, com a esfera do usufruto patrimonial e cultural), por **bens** (na conjugação da esfera da articulação empresarial com o universo das instituições científicas e tecnológicas, com a esfera da valorização económica e produtiva dos valores e recursos patrimoniais), pela **informação** (na conjugação da esfera da articulação inter-empresarial com a esfera da correspondente inserção nos sistemas urbanos de acolhimento) e pelo **conhecimento** (na conjugação da esfera da articulação das dinâmicas de associativismo empresarial com a esfera das dinâmicas de apropriação empresarial dos resultados do sistema científico e tecnológico).

O desígnio temático **resiliência**, quando materializado no objetivo temático 4: Tornar o Alto Minho uma região mais resiliente, assume uma lógica de intervenção transversal, na estruturação dos mecanismos conducentes ao robustecimento do sistema de atuação inter-institucional que compatibilize as esferas de atuação individual e coletiva do sistema social, ambiental e económico da região. É um objetivo temático cujas intervenções são dirigidas à **dinâmica de articulação de competências** (as existentes na região e as que é preciso mobilizar externamente) **em torno da obtenção de resultados**. O equilíbrio entre as esferas individual e coletiva exige a montagem operacional de um sistema de colaboração inter-institucional, com capacidade de antecipar tendências e de organizar a solução regional operativa que confira capacidade coletiva de resposta social às mutações das exigências individuais em termos de **inclusão social e coesão territorial**, que confira capacidade coletiva ao sistema ecológico e ambiental para embutir critérios de sustentabilidade não imobilizadora nas iniciativas individuais, e que confira capacidade coletiva de resposta do sistema económico e formativo às exigências microeconómicas de **competitividade e crescimento sustentado**. A compatibilização das esferas individual e coletiva cria condições propícias ao *up-grade* do modelo de qualidade de vida (atuando na promoção da mobilidade profissional e de competências como fatores de inclusão social) e competitividade da região (atuando na promoção de iniciativas empresariais sustentáveis e no reforço do papel das competências na indução de flexibilidade criativa e produtiva).

## Natureza do modelo de intervenção

Os modelos de intervenção que corporizam o espírito dos objetivos assumidos na estratégia de intervenção para o Desafio Alto Minho 2020 assumem três perfis: uma **orientação para resultados**, uma atuação enquanto **catalisador** e uma leitura enquanto **processo** facilitador de mudanças em práticas de atuação enraizadas.

Um modelo de intervenção com **orientação para resultados** aplica-se a objetivos que se baseiam em condições, oportunidades e pontos fortes do território, às quais se pretende conferir densidade e aprofundamento dirigido por critérios de orientação consistentes e realistas. Aplica-se a objetivos que visam robustecer, consolidar e introduzir patamares acrescidos de exigência em determinada temática do perfil do território, a partir de patamares reconhecidos de pertinência, face ao caminho traçado para o desenvolvimento futuro do território.

Um modelo de intervenção assumido como **catalisador** aplica-se a objetivos cujo efeito esperado consiste em conferir densidade e capacidade de operacionalização a outros objetivos estabelecidos. A sua pertinência justifica a autonomização enquanto objetivo temático, por alternativa à sua diluição, com eventual perda de assertividade, enquanto componente de outros objetivos.

Um modelo de intervenção que permita concretizar objetivos assumidos, eles próprios, como **processo da estratégia de intervenção**, aplica-se a objetivos que materializam a necessidade de ativar e orientar mecanismos geradores de mudança, tipicamente aplicados a situações de exigência de reforço de uma atuação concertada entre entidades com campos de intervenção complementares e eventualmente coincidentes. A sua pertinência acentua-se perante um território que se situa num patamar de desenvolvimento em que a produção e organização de conteúdos constituem uma etapa cumulativa face a um patamar já ultrapassado de dotação de infraestruturas, e em que se afirma como mais pertinente a construção de mecanismos de atuação do que de infraestruturas de utilização.

Os modelos de intervenção que materializam um espírito de atuação com enfoque para a produção resultados são aplicados aos objetivos temáticos relativamente aos quais se fixam expectativas de geração de impactes e visibilidade mais expressivos, como é o caso dos objetivos temáticos 1 (competitividade) e 2 (atratividade). Os objetivos temáticos 3 (conectividade) e 4 (resiliência) corporizam objetivos assumidamente de suporte à geração dos resultados a atingir em termos de competitividade e atratividade, estando-lhes associados modelos de intervenção que materializam um espírito de atuação com efeito **catalisador** e que visam **despoletar a dinâmica dos diversos processos condutores de mudança**, que seja concertado e sistémico.

## Ambição dos objetivos temáticos: a combinação dos elementos de continuidade e mudança

A estratégia de desenvolvimento para o Alto Minho estabelece objetivos cuja ambição da mudança que lhes está implícita estabelece combinações entre dois vetores: um vetor em que as possibilidades de intervenção são orientadas por um espírito de continuidade ou de rutura; e um vetor em que as possibilidades de intervenção são orientadas por um espírito de maior ou menor grau de aprofundamento. O grau de maturidade que o território evidencia nessa temática e o patamar de exigência dos objetivos fixados ditam, pois, qual a combinação recomendada com vista à sua concretização, e respetivo grau de exigência.

Tornar o Alto Minho uma região mais competitiva e mais atrativa são objetivos temáticos (1 e 2) que traduzem uma ambição de mudança em **continuidade, acompanhada de um aprofundamento ambicioso**, no quadro de uma estratégia fortemente centrada na valorização de recursos, que se pretende levar à prática através de:

- **Objetivo Temático 1: Tornar o Alto Minho uma região mais competitiva** corporiza uma **aposta de continuidade**, face ao reconhecimento explícito do papel importante que os recursos endógenos e patrimoniais assumem no perfil atual de especialização produtiva do Alto Minho. Esta aposta de continuidade exige que se assuma um **aprofundamento ambicioso da especialização regional** centrada nos recursos endógenos da região enquanto motor de alavancagem de um **reforço competitivo induzido por uma melhor adequação aos mercados**, que lhe confira um posicionamento relevante ao longo do leque de possibilidades produtivas da cadeia de valor desse sector/fileira, associando à exploração direta dos recursos (modelo competitivo centrado nos fatores de produção), a capacidade de lhe introduzir eficiência e escala produtiva (processos produtivos) e, também, o pioneirismo do que mais relevante seja feito à escala internacional do setor em termos de investigação tecnológica e produtiva aplicada (inovação e diferenciação).

- **Objetivo Temático 2: Tornar o Alto Minho uma região mais atrativa** corporiza também uma **aposta de continuidade**, face ao reconhecimento do potencial de valorização económica associado aos recursos endógenos e patrimoniais do Alto Minho, enquanto motor de uma atuação sistémica sobre o padrão de atratividade da região em termos de pessoas, visitantes e investidores.  
Esta aposta de continuidade exige que se assuma um **aprofundamento ambicioso dos efeitos sistémicos da atratividade**, que exigem uma atuação dirigida à combinação dos elementos catalisadores do encontro bem-sucedido entre os três vetores de decisões de oferta e procura, que garantam que a decisão preferencial do utilizador sobre os moldes dos **produtos de localização residencial** seja suportada pelos elementos adequados de suporte à escolha, que a decisão sobre o posicionamento turístico do Alto Minho face ao potencial de receptividade turística que **produtos turísticos** podem exercer sobre os visitantes seja suportada pela flexibilidade exigida na composição de roteiros à medida, e que a decisão de reconhecimento pelo utilizador das vantagens dos **produtos de localização empresarial** do Alto Minho sejam suportadas pela combinação adequada das vantagens competitivas com capacidade para induzir esse reconhecimento.

Tornar o Alto Minho uma região mais conectada e resiliente são objetivos temáticos (3 e 4) que traduzem uma ambição de mudança com rutura, embora com uma amplitude contida:

- **Objetivo Temático 3: Tornar o Alto Minho uma região mais conectada** corporiza uma **aposta de rutura**, com carácter concetual, traduzida na necessidade de introduzir um patamar acrescido de exigência à interpretação e perceção dos padrões de eficácia do sistema de mobilidade e conectividade.  
Esta aposta corporiza uma **rutura concetual** face à leitura típica da noção de conectividade, que a reduz à dotação de infraestruturas físicas de circulação (viária, férrea, portuária, aeroportuária, intermodal, digital, transportes públicos, etc.). A amplificação desta leitura ao conceito mais abrangente que interpreta a conectividade como um sistema cuja eficácia depende da receptividade e impacto económico efetivo exercido nos seus beneficiários, confere-lhe uma **lógica interventiva com amplitude contida**, que se sobrepõe cumulativamente ao patamar regular de funcionalidade das infraestruturas físicas e materiais de circulação no Alto Minho, por via da ativação de mecanismos que lhe confirmam capacidade de garantir a abertura da região à escala internacional e de estabelecer as plataformas colaborativas adequadas à concertação de iniciativas das entidades relevantes na matéria.
- **Objetivo Temático 4: Tornar o Alto Minho uma região mais resiliente** corporiza também uma **aposta de rutura**, que remete para uma alteração do quadro habitual de atuação das diversas entidades com intervenção dirigida ao território do Alto Minho, com uma complexificação desta atuação dirigida por exigências de otimização e racionalização de iniciativas, que permita despoletar os mecanismos de atuação concertada capazes de gerar as dinâmicas de adaptação, flexibilidade e mudança necessárias à estruturação de um quadro formal de resposta atempada à rapidez e complexidade das alterações que se fazem sentir nos ambientes económicos, sociais e ambientais.  
Esta aposta corporiza uma **rutura** que visa transformar os atuais mecanismos adaptativos do sistema social e económico da região Alto Minho em processos formais de antecipação de tendências e de introdução de processos institucionais de articulação entre as entidades do sistema educativo, formativo, social e económico. A dimensão da mudança exigida prende-se com a necessidade de estruturar um modelo mais rápido e eficaz de antecipação de tendências e de garantir a sua repercussão atempada no sistema de funcionamento económico-social da região, o que lhe confere uma **lógica interventiva com amplitude contida**, que deverá promover modelos de funcionamento mais cooperativos e articulados entre as diversas entidades com intervenção ativa na região, nas diversas áreas que contribuem para a o funcionamento do sistema de apoio e inclusão social, no sistema de formação, empreendedorismo e iniciativa empresarial, e no sistema de planeamento territorial.

## Articulação dos elementos da estratégia de intervenção

A Estratégia de Intervenção delineada para o desenvolvimento da região Alto Minho no horizonte de 2020 é formulada a partir de uma Visão que estabelece as fronteiras da intervenção estratégica a estruturar, com reflexos na correspondente intervenção operacional. Estas fronteiras do modelo estratégico de intervenção:

- Impõem limites à tentativa de delinear uma intervenção sectorialmente abrangente e completa, propondo uma intervenção ditada por um número reduzido de **desígnios temáticos – competitividade, atratividade, conectividade e resiliência** – cujos contornos e profundidade das intervenções recomendadas estruturam a definição dos correspondentes **objetivos temáticos**;
- Imprimem, aos conteúdos e à profundidade dos objetivos temáticos a atingir, diretivas suportadas pela avaliação do potencial de desenvolvimento da região, que estabelecem metas mais ambiciosas nas temáticas em que a região dispõe de trunfos que possibilitam uma intervenção pró-ativa – neste caso, a mudança subjacente à Visão assume uma **ambição em continuidade, com um nível de aprofundamento ambicioso** - e que fixam metas realistas, ainda que exigentes, nas temáticas em que a região precisa captar e desenvolver recursos de que ainda não disponha, numa intervenção que terá de se revelar obrigatoriamente mais agressiva e que, permita evitar, no futuro, uma postura meramente defensiva – neste caso, a mudança subjacente à Visão assume uma **ambição em rutura, com uma amplitude contida**.

Os objetivos temáticos resultantes do equilíbrio entre os **fatores e motores da mudança preconizada pela Visão** e a correspondente **natureza do modelo de intervenção** que melhor se lhe adequa, ditam que:

- No desígnio de **competitividade**, a valorização dos recursos patrimoniais e endógenos seja dirigida para uma capitalização do potencial endógeno valorizado pelo mercado;
- No desígnio de **atratividade**, a capacidade de gerar produtos específicos do território seja dirigida por imperativos de eleição interna de apostas e para uma correspondente projeção externa da imagem que se pretende assumir para a região;
- No desígnio de **conectividade**, a necessidade de assegurar mobilidade, abertura e recetividade, seja dirigida para que a região, ao beneficiar da existência de condições basilares do sistema de redes e infraestruturas existente, construa os mecanismos de recetividade e de um quadro efetivo de repercussão;
- No desígnio de **resiliência**, a necessidade de promover adaptação e mudança, seja dirigida para sustentar iniciativas competitivas à escala coletiva e iniciativas inclusivas à escala individual.

No seu conjunto, os objetivos específicos assumidos conjugam-se numa **estratégia de valorização de recursos endógenos**, interpretados enquanto capital instalado com diferentes enfoques de atuação estratégica (promoção da competitividade e atratividade da região), que deverá ganhar densidade e consistência conferidas pela **incorporação de competências e aptidões** mobilizadas através do funcionamento de um sistema de redes e conexões mais eficaz (onde a promoção da conectividade e de atuações resilientes assumem importância). A articulação da estratégia de intervenção para o desenvolvimento do Alto Minho é, desta forma, sistémica, e beneficia de uma **desejada capacidade de articulação de efeitos entre os objetivos temáticos** a atingir, sendo que:

- Os desígnios temáticos de competitividade e de atratividade, com uma natureza de intervenção orientada para resultados, constituem o coração da Visão e da Estratégia de intervenção delineada.

Partilham entre si o potencial dos recursos do território, sobre os quais se **projetam diferentes enfoques de atuação estratégica**: Tornar o Alto Minho uma região mais competitiva concretiza-se no universo do tecido empresarial da região, que deverá garantir globalmente uma combinação de modelos produtivos que ofereçam à região um posicionamento completo em cadeias produtivas internacionais, alicerçadas nos recursos do território; Tornar o Alto Minho uma região mais atrativa concretiza-se no universo das empresas e das entidades públicas com intervenção na operacionalização de produtos e circuitos de visitaçao e fruicção da região, através da projeção da visibilidade externa da imagem identitária e qualidade de vida da região, atrativa a segmentos-alvo específicos, para objetivos residenciais, turísticos e de investimento.

- O desígnio temático de conectividade, com uma natureza de intervenção gerida como catalisador dos objetivos de competitividade e atratividade, oferece-lhes condições de suporte e de agilização.

Projeta benefícios que se prendem com a **efetivação do sistema de redes e conexões** de suporte aos objetivos de abertura da região à escala da competitividade e da atratividade, moldando o sistema de cooperação entre parceiros públicos e privados com vista ao estabelecimento de **plataformas colaborativas** pautadas por objetivos de integração internacional de atividades económicas e de projeção internacional de argumentos de atratividade.

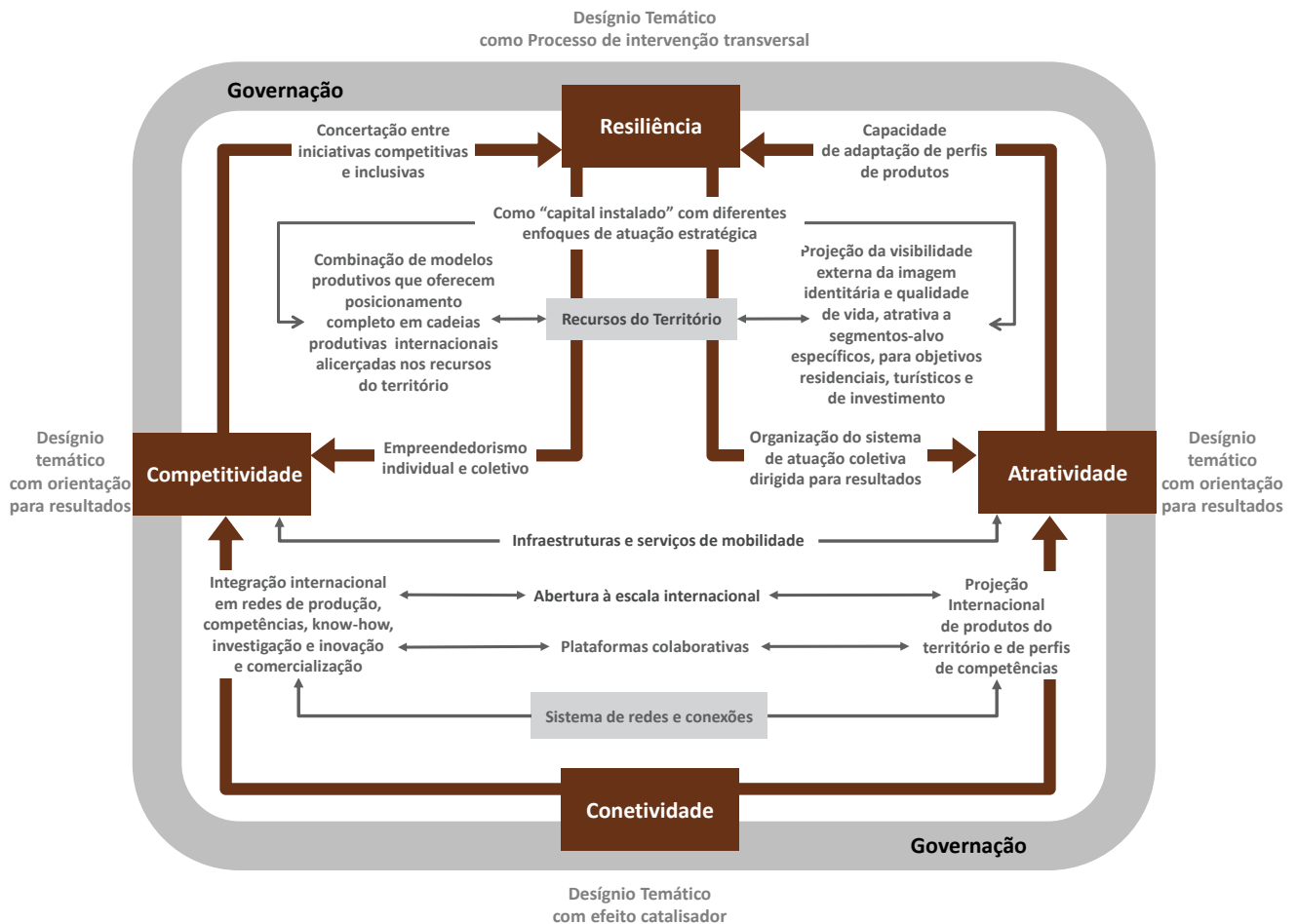


- O desígnio temático de resiliência, com uma natureza de intervenção governada como processo de condução das mudanças, sobretudo comportamentais, concetuais e de organização das zonas de complementaridade, sobreposição e interação entre as entidades com responsabilidades de atuação coletiva da região. Organiza e concerta modelos de atuação conjunta, orientados por critérios de colmatação de debilidades manifestadas em termos individuais, mas que debilitam o sistema global de funcionamento das esfera económica e social conjunta da região, nos campos da inclusão e coesão social, da sustentabilidade e operacionalidade da capacidade de antecipação e reação do sistema económico. É um mecanismo de ligação entre os outros três objetivos específicos, que lhes confere unidade interventiva e que lança as bases para um modelo de governação e, simultaneamente, um resultado global esperado do modelo de engenharia da estratégia para o desenvolvimento do Alto Minho.

Os objetivos temáticos definidos no quadro da estratégia de desenvolvimento para o Alto Minho, que de seguida se particularizam, em termos dos respetivos conteúdos mais concretos e dos objetivos específicos assumidos, constituem o fio condutor da estratégia de implementação que deverá permitir materializar o desafio subjacente à Visão para o Alto Minho de 2020. Para que os objetivos fixados sejam atingidos na sua plenitude, é crucial estruturar as bases de um **sistema de governação**, necessariamente simples e com potencial de mobilização, que permita levar à prática e garantir uma articulação coerente das perspetivas de atuação dos vários atores e agentes económicos com contributo para a prossecução desta estratégia de intervenção.

Caberá à CIM Alto Minho a responsabilidade crucial na assunção das diligências com vista à montagem deste modelo de governação, cujo figurino geral e contornos específicos deverão ser equacionados a partir de objetivos de exequibilidade e de operacionalização do **Plano de Ação** definido pela e para a região. Caberá, depois, aos parceiros envolvidos na governação da região, assumir as respetivas responsabilidades mandato governativo assumido.

**Figura 21. A Estratégia de intervenção para o Desafio Alto Minho 2020: a articulação entre objetivos temáticos**





# Estratégia de Implementação

Objetivo Temático 1:  
Como tornar o Alto Minho  
uma região mais competitiva



## Objetivo temático 1: como tornar o Alto Minho uma região mais competitiva

A estruturação deste objetivo temático surge da confirmação da aposta na afirmação de um perfil de especialização regional, ancorado no potencial do Alto Minho para a criação de riqueza através da exploração de oportunidades em três domínios, o primeiro ligado à dinamização e reforço das atividades centradas na valorização económica dos recursos endógenos, o segundo que resulta da articulação setorial com os principais *clusters* da Galiza, numa lógica de afirmação da função de charneira do Alto Minho e de promoção de complementaridades e sinergias no quadro mais vasto da euro-região Galiza-Norte de Portugal, e o último sustentado pela realização de atividades/tarefas específicas numa lógica de integração em redes de produção globais.

O Alto Minho mais competitivo é um objetivo que se materializa na concretização de resultados mensuráveis em termos do reforço da capacidade da região criar emprego, riqueza, captar investidores e dinamizar novas iniciativas empresariais que explorem o potencial de desenvolvimento económico dos recursos e valores patrimoniais existentes na região.

O Alto Minho é uma região com níveis de vida aquém dos registados no país e na região Norte e substancialmente inferiores aos observados nas províncias da Galiza. O modesto crescimento económico da região é explicado pelos ligeiros acréscimos na produtividade que foram mitigados pelo recuo na intensidade de utilização de recursos humanos, para o qual contribuiu o envelhecimento da população. Neste contexto, é imperiosa uma estratégia de melhoria da competitividade assente na renovação do modelo competitivo do Alto Minho, com a passagem de um modelo extensivo para um modelo mais intensivo, com produção qualificada e diferenciada, utilizando recursos avançados, ou específicos, em resposta às dinâmicas de procura globais. A valorização sustentável dos recursos endógenos do Alto Minho – essencialmente ligados às fileiras/setores da floresta, do agroalimentar, do mar e das energias renováveis – que impulse a dinâmica e o alargamento da base de atividades e das iniciativas empresariais de base local, orientadas por princípios de inovação e diferenciação, e contribua para a criação sustentada de emprego são os motores para a afirmação competitiva da região.

**Figura 22. Competitividade: da mudança preconizada à fixação de objetivos específicos**



Este aprofundamento do perfil de especialização regional do Alto Minho em torno dos seus principais recursos endógenos exige que a região se posicione ao longo de todos os segmentos e modelos produtivos que estruturam a cadeia de valor de conceção, investigação, produção e inovação de produtos e serviços que lhes está associada, concentrando na região unidades empresariais cujo modelo competitivo e capacidade de criação de emprego esteja alicerçado:

- Na exploração direta e proximidade a recursos naturais. É um modelo centrado nos fatores de produção que se baseia na dotação física dos recursos básicos mais associados aos processos de produção, característico das economias com níveis de desenvolvimento mais baixos;
- Na capacidade de otimizar processos produtivos e produzir a larga escala. É um modelo centrado na eficiência dos processos produtivos que permitam gerar soluções que satisfaçam, em critérios como a qualidade, o tempo de resposta e o custo, as necessidades da procura, sendo característico de economias com níveis de desenvolvimento intermédios que, em geral, se baseiam na combinação eficiente dos fatores;
- No domínio do *know-how* e capacidade de investigação e inovação aplicada, suportado na maturidade setorial e na aplicação dirigida de uma interação proveitosa entre o domínio da capacidade produtiva e da investigação aplicada. É um modelo centrado na inovação e diferenciação que assenta no comando dos nós mais relevantes das cadeias de valor – I&D, conceção, tecnologia, logística e marketing, característico de economias com níveis de desenvolvimento mais elevados que, em geral, se baseiam na apropriação endógena dos fatores geradores de valor.

É na combinação virtuosa das especificidades destes modelos, reconhecendo antecipadamente as suas oportunidades e “armadilhas”, que o Alto Minho deve estruturar as opções estratégicas que sustentam o seu modelo de desenvolvimento competitivo. Neste contexto, as apostas da região deverão ser prosseguidas:

- Num quadro de incorporação de valor acrescentado, baseado numa visão moderna dos recursos endógenos;
- “Combatendo” a perceção de “regresso ao passado” em favor de uma visão de futuro, com o desenvolvimento de produtos orientado para as tendências da procura e antecipando a “armadilha” que decorre da excessiva dependência em relação ao perfil de recursos da região;
- Capacitando a região para que se constitua como um fornecedor especializado em cadeias de produção globais, onde a sua competitividade se afirma por critérios de qualidade e especialização, reconhecendo as fraquezas e ameaças que surgem pela competição em fatores como a quantidade nos mercados em que região não possui dimensão ou massa crítica suficiente;
- Criando redes que potenciem a apropriação de tecnologia, enquanto meio de inovação, e mobilizando a identidade territorial para a criação de valor assente nas especificidades do território, como elemento de diferenciação, numa lógica onde se procura ultrapassar o “simples” potencial de contemplação dos recursos e a dependência do mercado regional Norte-Galiza.

**Figura 23. Modelo de desenvolvimento competitivo do Alto Minho**

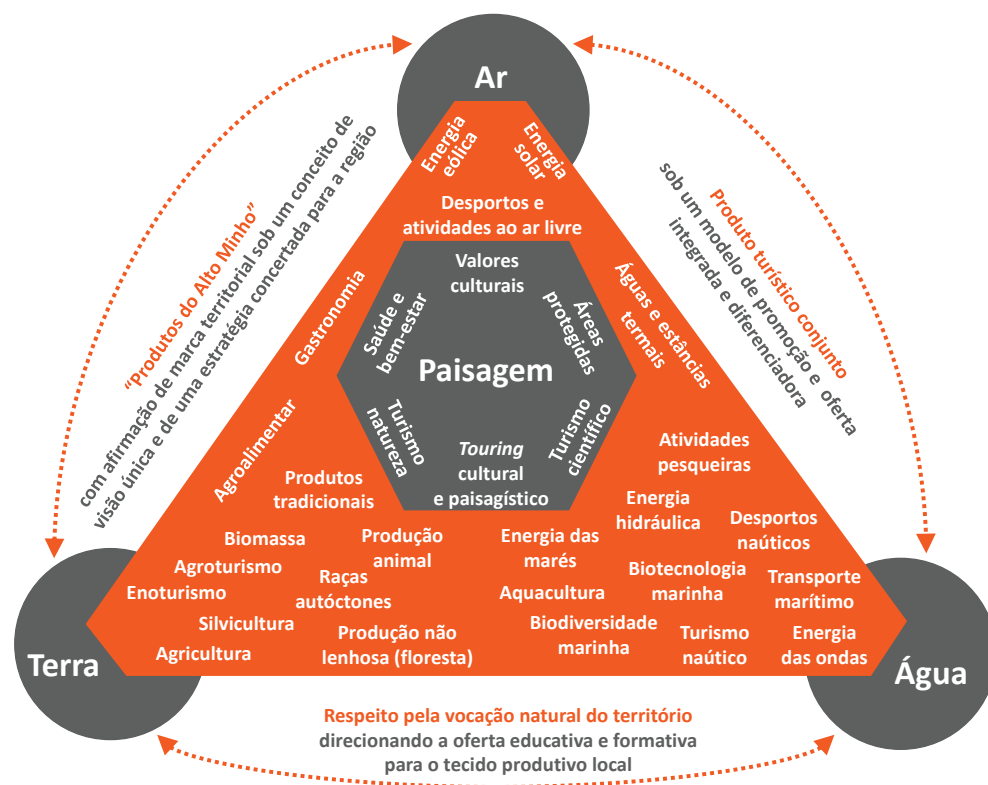


A pertinência atribuída à melhoria da competitividade do Alto Minho é validada pelo reconhecimento do potencial dos recursos endógenos do território, como base para a capitalização de vocações produtivas (re)orientadas para as exigências que as dinâmicas de competição global impõem, bem como pelo desenvolvimento do potencial do posicionamento geográfico do Alto Minho enquanto elemento ativo e central na articulação empresarial, social e cultural entre a Galiza e o Norte de Portugal.

A análise do diagnóstico prospetivo confirma a riqueza dos recursos endógenos da região e permite elencar um conjunto de recomendações estratégicas que se prendem com o desenvolvimento de uma base de atividades associadas a estes recursos, que acompanhem as tendências internacionais de incorporação crescente de conhecimento e inovação nos processos de produção e nos próprios modelos de negócio, e pelo envolvimento mais profundo e alargado da região que, não esquecendo o potencial da escala Norte-Galiza, permita afirmar e projetar o seu perfil competitivo em redes de produção globais.

A “paisagem” do Alto Minho constitui-se como o motor de valorização dos recursos do território, pelo efeito sistémico gerado nos elementos “água”, “ar” e “terra” que se consubstancia no desenvolvimento de atividades relacionadas, assente numa lógica de continuidade e aprofundamento sustentável das vocações produtivas da região que pretende afirmar a marca “Alto Minho”, através de uma oferta integrada e diferenciadora, que contribua para dinamizar o comércio, a indústria transformadora e o turismo na região.

**Figura 24. Domínios da competitividade do Alto Minho**



A articulação ao nível supramunicipal entre os diversos atores é crucial para a promoção e desenvolvimento do tecido empresarial do Alto Minho, na medida em que devem ser estimuladas convergências em torno de uma estratégia orientada para a valorização da base de atividades regionais, promovendo a criação de redes suportadas por relacionamentos assentes na confiança entre os diferentes agentes económicos, que agilizem as cadeias de produção e distribuição e, dessa forma, promovam a competitividade da região.

Do diagnóstico prospetivo é possível retirar um conjunto de indicações que contribuem para a fixação de objetivos específicos de intervenção que recomendam que:

- Os objetivos de **sustentação** sejam aplicados à valorização dos recursos endógenos na perspetiva de aproveitamento da vasta dotação do património da região, tendo consciência que o definhamento das atividades relacionadas deve ser analisado à luz das tendências de intensificação do alargamento e da integração de atividades ao longo da cadeia de valor e das dinâmicas de procura, que complexificam o quadro de desenvolvimento destas “novas” indústrias;
- Os objetivos de **catalisação** devam constituir-se como o resultado cumulativo das dinâmicas de sustentação, na perspetiva de articulação com os territórios de proximidade, nomeadamente os do Norte de Portugal e da Galiza, como meio de garantir um efeito de escala e de projeção do território que possibilite a afirmação do perfil de especialização pela criação de sinergias e exploração de complementaridades.

<b>OBJETIVO TEMÁTICO 1</b>	<b>TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS COMPETITIVA</b>
<b>Objetivos específicos</b>	
Valorizar os recursos endógenos como critério de afirmação competitiva	
Articular a base competitiva regional e setorial	

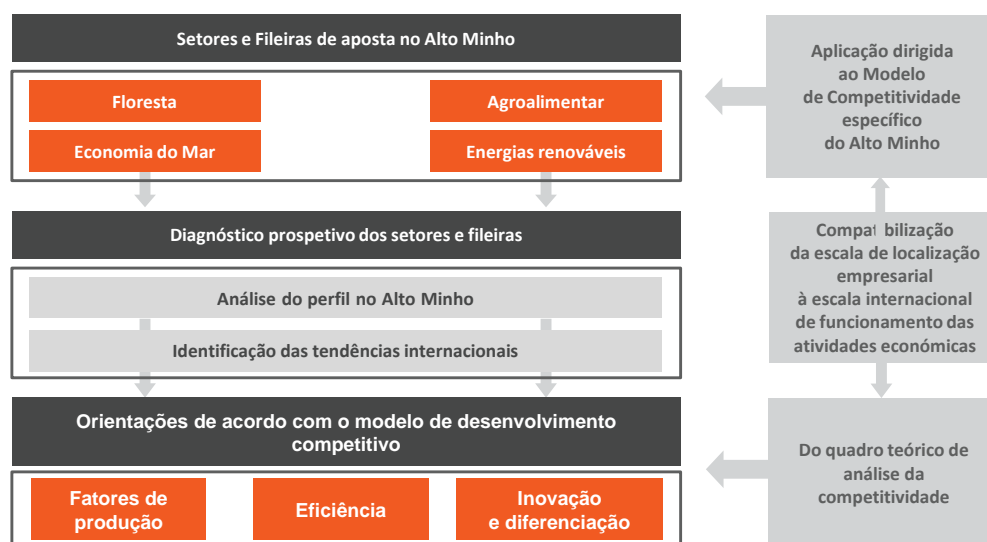
## Objetivo específico 1: Valorizar os recursos endógenos como critério de afirmação competitiva

A aposta no reforço e desenvolvimento das atividades ligadas à valorização dos recursos endógenos constitui-se como um dos motores fundamentais para o desenvolvimento competitivo do Alto Minho. A dotação de recursos e a vocação para atividades ligadas ao setor primário revelada pelo Alto Minho, face ao padrão de especialização nacional e à região Norte, colocam desafios de dimensão razoável que consistem em ultrapassar a dimensão estática com que frequentemente são interpretados os recursos endógenos, em prol de uma lógica mais dinâmica de valorização produtiva e criação de riqueza, ancorada em modelos de negócios mais alargados e inovadores.

Neste contexto, terra, água (mar e rios) e ar são elementos que assumem no Alto Minho uma relevância muito expressiva, determinante na modelação do “mosaico verde da paisagem” que tão bem define a região, e floresta, agroalimentar, economia do mar e energias renováveis como os geradores de atividades económicas que articulam setores que beneficiam da lógica de sobreposição da dimensão económica ao património dos recursos endógenos.

A região do Alto Minho tem, neste sentido, uma oportunidade singular para criar um novo impulso para o crescimento económico, ancorado em princípios de inovação, diferenciação e incorporação de conhecimento nos processos produtivos, bem como na aliança positiva entre as atividades económicas e a conservação da natureza e da biodiversidade. A crescente preocupação com a sustentabilidade surge, desta forma, como um elemento crucial na definição da estratégia de desenvolvimento para o Alto Minho, na medida em que coloca desafios assinaláveis à (re)invenção dos modelos energéticos, de mobilidade e de produção que moldam os estilos de vida das sociedades modernas, ao mesmo tempo que vai criando oportunidades para o aparecimento de novas atividades geradoras de emprego e riqueza, obrigando, cumulativamente, a reestruturações, mais ou menos profundas, na generalidade das atividades económicas estabelecidas. É este quadro de fundo que orienta a estratégia de melhoria da competitividade do Alto Minho, assente na análise do potencial dos recursos da região, na identificação das tendências internacionais relevantes e na combinação das especificidades dos diferentes modelos de desenvolvimento competitivo para a valorização sustentável da fileira florestal, do agroalimentar, da economia do mar e das energias renováveis.

**Figura 25. Metodologia de abordagem dos setores e fileiras ligados aos recursos endógenos do Alto Minho**





## Valorizar a fileira florestal

### Perfil do Alto Minho

A floresta que define uma das imagens de marca do Alto Minho é um vetor central para a estratégia de desenvolvimento do território. A riqueza destes recursos na região não é traduzida numa especialização vinculada, face ao país, nos segmentos produtivos desta fileira com maior capacidade de criação de valor (madeira, cortiça e mobiliário e papel e publicações), que registaram perdas de emprego, e em que os constrangimentos associados ao cadastro e dimensão da propriedade ainda se fazem repercutir na criação de riqueza e nos níveis de remuneração na região, com exceção do setor do papel e publicações.

### Tendências internacionais

As atuais tendências internacionais de evolução da fileira florestal revelam a crescente importância da gestão sustentável do espaço florestal, onde se procuram mitigar os impactos contraditórios do crescimento económico, em que o aumento da procura induz o aumento da competição pelos recursos florestais, e os efeitos adversos das alterações climáticas solicitam políticas comuns que promovam a sustentabilidade a longo prazo.

As recentes dinâmicas competitivas confirmam um ganho de preponderância por parte das economias emergentes, que constituem uma ameaça para a fileira florestal europeia, na medida em que representam custos de produção, na generalidade, mais baixos, e conseguem, dessa forma, captar maior volume de investimento. Com efeito, estas dinâmicas vieram salientar a necessidade de inovação e da constituição de parcerias alargadas a outros setores de atividade, como os principais meios para a renovação e aumento do valor acrescentado na fileira florestal, baseados na diferenciação dos produtos e na diversificação de mercados, numa fileira cuja maioria das atividades ainda não atingiu a maturidade.

Assiste-se a um aumento da procura e focalização em atividades que desenvolvam produtos que respeitem os requisitos inerentes à sustentabilidade ambiental, como a bioenergia, os bioquímicos e os biomateriais, num quadro de promoção da eficiência energética e da redução dos desperdícios associados à produção e conservação de recursos florestais.

O Alto Minho encontra no espaço florestal um vetor essencial para o desenvolvimento económico da região, dirigido por uma nova filosofia de preservação e usufruto onde coabitam empresas de diferentes setores de atividade que contribuem para a criação de emprego e riqueza e projetam o território no contexto global.

### Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pelos fatores de produção:

- Incentivar a valorização económica dos recursos associados à floresta, promovendo a especialização produtiva nesta fileira com o desenvolvimento de um conjunto alargado de atividades (de produção e fruição do espaço florestal) que garantam a preservação e gestão sustentável dos recursos;

### Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela eficiência dos processos produtivos:

- Promover a aproximação do ensino superior e profissional ao tecido produtivo local, com novos perfis de formação que respondam às necessidades atuais da fileira florestal, e permita aproximar os utilizadores e produtores de conhecimento;
- Criar uma rede de conhecimento, ancorada na exploração de sinergias e complementaridades, que possibilite o desenvolvimento e implementação de soluções tecnológicas que melhorem a eficiência dos processos de produção e contribuam para o desenvolvimento de novos modelos de negócio ligados ao espaço florestal;
- Estabelecer no território as condições necessárias para a dinamização de novas iniciativas e captação de investimento em atividades ligadas à fileira florestal, através da simplificação administrativa e facilitação dos processos de instalação das empresas;
- Desenvolver um sistema de informação que permita efetuar o cadastro da propriedade e fomenta a ocupação do espaço florestal por atividades que contribuam para a criação de emprego e riqueza no Alto Minho, sem prejuízo da preservação do património natural da região.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela inovação e diferenciação:**

- Estruturar uma marca territorial forte que permita afirmar a singularidade do espaço florestal do Alto Minho, assente numa estratégia de comunicação integrada do valor oferecido aos consumidores e das vantagens competitivas que as empresas podem explorar no Alto Minho;
- Promover a modernização e capacitação das empresas ligadas à fileira florestal, através de uma estratégia de qualificação dos recursos humanos que possibilite a aquisição de competências específicas indutoras de inovação e processos orientados para a construção de produtos diferenciadores que se adaptem a procura com elevada consciência ambiental;
- Criar mecanismos e processos que facilitem a integração e colaboração das empresas da fileira florestal em atividades complementares de outras fileiras, sobretudo aquelas que se situam a jusante da cadeia de valor.

### **Valorizar o setor agroalimentar**

#### **Análise do perfil do Alto Minho**

O mosaico verde da paisagem e a identidade marcadamente rural do Alto Minho são elementos que devem ser potenciados no quadro mais específico da valorização económica dos recursos endógenos que servem de base ao setor agroalimentar. Neste sentido, o desafio que se apresenta à região passa pela integração das atividades agrícolas e industriais através de uma re(orientação) das atividades produtivas para uma visão moderna de indústria mais alargada que hoje comanda os modelos de negócio deste setor. Com efeito, o território denota maior especialização do emprego, face ao país, nas atividades ligadas à agricultura, ficando aquém do perfil de especialização nacional no que respeita à concentração do emprego na indústria agroalimentar, que apresenta, também menor intensidade no ritmo de criação de emprego face à primeira, confirmando a necessidade de uma aposta na mudança de mentalidades, pelo combate à visão de uma atividade “antiga”, desprestigiante e menos digna, que crie um impulso para a modernização do setor e contribua para o aumento da criação de riqueza no território.

A diversidade e qualidade dos produtos agroalimentares locais como o vinho, a doçaria, os enchidos artesanais, a raça bovina cachena, o porco bísaro, a laranja de Ermelo, a broa de milho, as plantas aromáticas, os cogumelos, entre outros, são “imagens de marca” do território que, em maior ou menor grau, necessitam dar o próximo passo no sentido de se constituírem como produtos com, pelo menos, massa crítica qualitativa que se traduza numa oferta atrativa para os vários segmentos de procura a que se dirigem.

#### **Tendências internacionais**

A nível internacional as tendências do setor agroalimentar mostram um ajustamento que prossegue com base nos ganhos de produtividade, que decorrem, essencialmente, do progresso tecnológico, permitindo às economias desenvolvidas responder à competição centrada no fator custo no qual as economias emergentes são mais competitivas desde a liberalização do mercado global. Neste contexto, existe espaço para a especialização regional em atividades agrícolas/agroalimentares suportadas por um ambiente competitivo e dinâmico, que se desenvolvem num quadro que promova a utilização sustentável dos solos e com capacidade para gerarem produtos alimentares inovadores que respondam às exigências de segurança e saúde dos consumidores.

Com efeito, o padrão de consumo de produtos alimentares têm vindo a sofrer um ajustamento caracterizado pelo menor ritmo de crescimento em termos de volume e por uma mudança mais acentuada em termos da sua composição. Esta dinâmica permite gerar, a nível global e europeu, novas oportunidades para o setor, como a crescente procura por produtos de elevada qualidade (certificados) ou não-alimentares necessários ao desenvolvimento de uma economia sustentável (biocombustíveis, produtos reciclados). Por outro lado, os objetivos comunitários relacionados com a segurança alimentar, a utilização sustentável dos recursos naturais e o dinamismo das zonas rurais (e costeiras) potenciam o aproveitamento e a valorização da produção europeia, cuja diversidade e qualidade tem sido interna e externamente reconhecida e a política de informação e promoção ativa um forte aliado do setor.

A articulação necessária entre uma agricultura moderna e o setor agroalimentar constitui um importante alicerce para a competitividade do Alto Minho, criando emprego, fixando ou atraindo população e dando a conhecer a região.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pelos fatores de produção:**

- Potenciar a identidade rural, a paisagem singular e de elevada qualidade, e as características atmosféricas e geomorfológicas do território para o desenvolvimento das atividades ligadas à produção agrícola e à pecuária;
- Promover a valorização económica da biodiversidade do Alto Minho, nomeadamente os produtos biológicos que tenham por base as espécies hortofrutícolas tradicionais e as raças autóctones.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela eficiência dos processos produtivos:**

- Implementar soluções tecnológicas que ajudem a mitigar os constrangimentos que decorrem da fragmentação das explorações do território;
- Adotar novas formas de distribuição de circuito curto, estabelecendo as condições que facilitem a aproximação entre produtores e consumidores dos produtos agrícolas locais;
- Definir uma estratégia de comercialização e promoção conjunta de produtos agroalimentares locais, com integração à escala nacional e internacional;
- Aproveitar a forte dinâmica internacional da região, em grau de abertura e intensidade exportadora, para o desenvolvimento de produções com maior escala.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela inovação e diferenciação:**

- Estruturar uma marca territorial forte que facilite a promoção e o reconhecimento dos produtos locais, assente numa estratégia de comunicação integrada do valor oferecido aos consumidores e das oportunidades de emprego na região que fixem ou captem novos habitantes;
- Estruturar o produto turístico associado a "gastronomia in loco" e alicerçado na marca distintiva do território a nível da sua produção agroalimentar regional;
- Promover a aproximação do ensino superior e profissional ao tecido produtivo local, com novos perfis de formação e atividades de investigação que respondam às necessidades atuais do setor agroalimentar;
- Incentivar a procura de novas soluções científico- tecnológicas direcionadas para a conservação de produtos agrícolas e para a valorização económica de subprodutos;
- Estruturar modelos de negócio orientados para a crescente sofisticação da procura, revelando preocupações acrescidas em termos de segurança alimentar e da alimentação saudável.

## **Valorizar as atividades ligadas à economia do mar**

### **Análise do perfil do Alto Minho**

A orla costeira do Alto Minho configura uma oportunidade para o desenvolvimento e participação mais efetiva e mais dinâmica do território na globalização, enquanto espaço de valorização estratégica de recursos endógenos e campo privilegiado de construção de uma economia do conhecimento. Neste sentido, importa encarar a zona costeira do Alto Minho e os seus rios como plataformas (grandes e alargadas) de colaboração e convergência de inteligências e vontades, de iniciativas e investimentos, envolvendo uma multiplicidade de atores relevantes (instituições públicas e privadas), que se assumam como protagonistas na concretização do potencial destes recursos.

Com efeito, existe uma margem de progressão de dimensão razoável para as atividades ligadas à economia do mar do Alto Minho, que deve ser alavancada pelo combate a uma determinada perceção de regresso ao "passado", no caso das atividades ligadas à pesca, e pela definição de uma estratégia territorial de base alargada que promova o aproveitamento das condições de excelência para a prática da pesca desportiva, da náutica de recreio, do turismo marítimo e do turismo natureza na costa atlântica, que ainda se encontram em fase embrionária. Por outro lado, os setores com forte presença no Alto Minho, como a construção naval e as energias eólicas, devem conseguir entender o quadro concorrencial que, na atualidade, condiciona as suas estratégias competitivas pelas exigências de adaptação dos modelos de negócio que se sustentam, de forma crescente, nas competências escassas, na integração em redes mais alargadas com a realização de tarefas específicas, e na inovação e diferenciação. Neste contexto, o porto de Viana do Castelo pode ser um elemento facilitador de ligação e integração das atividades da região nas dinâmicas globais.

O Alto Minho deve, desta forma, conceber uma estratégia que permita concentrar um conjunto alargado de capacidades, ancoradas equilibradamente nas "ciências da vida" e nas "ciências da natureza", que promovam e protagonizem um diálogo com uma gama alargada de *clusters* de atividade económica (turismo, energia, química, farmacêutica, alimentação, construção naval...).

### **Tendências internacionais**

As dinâmicas internacionais associadas à economia do mar têm vindo a mostrar uma maior interpenetração das atividades ligadas ao mar com outras atividades e áreas do saber, enquanto mecanismo de crescimento baseado na economia do conhecimento, onde assumem protagonismo o desenvolvimento de novos processos, a investigação, o empreendedorismo e a internacionalização.

As tendências do consumo ao nível internacional mostram um aumento da procura de produtos piscícolas e dos seus derivados, que se caracteriza pela preocupação com a sustentabilidade dos ecossistemas marinhos e pelas exigências de aumento da qualidade dos produtos, onde sobressaem preocupações com a segurança alimentar e com a saúde.

Neste contexto, ganham maior preponderância as atividades ligadas à segurança alimentar da produção, transformação e consumo do pescado.

Assiste-se, também, ao crescimento da atividade portuária, do transporte marítimo comercial e logística associada, bem como à emergência da indústria dos cruzeiros na Europa que terá um contributo significativo para a criação de postos de trabalho e de riqueza. A procura crescente de um conjunto de atividades e produtos, a nível mundial, como a pesca desportiva, o *surf*, o *bodyboard*, a vela, o mergulho, e a caça submarina constituem-se como vetores de desenvolvimento e alargamento das atividades ligadas à economia do mar capazes de gerar valor acrescentado para os territórios.

O aproveitamento estratégico do posicionamento geográfico do Alto Minho encontra na economia do mar um impulso decisivo para o desenvolvimento económico e social da região.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pelos fatores de produção:**

- Alavancar a forte presença do mar, dos rios e da água, desenvolvendo um conjunto alargado de atividades (pesca, aquacultura, turismo náutico, energia eólica offshore, das ondas e marés) que promovam a valorização económica destes recursos, num quadro de preservação da biodiversidade e promoção da sustentabilidade.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela eficiência dos processos produtivos:**

- Articular iniciativas empresariais que visem a exploração de complementaridades e permitam responder às exigências de segmentos de procura específicos;
- Aproveitar a forte dinâmica exportadora da indústria conserveira ao nível nacional para alavancar a exportação dos produtos marinhos da região;
- Criar condições que permitam o desenvolvimento da investigação e a implementação de soluções (bio)tecnológicas marinhas;
- Dinamizar e reforçar os circuitos curtos de comercialização de produtos locais e definir uma estratégia de promoção conjunta de produtos marinhos, fomentando a integração à escala nacional e internacional.

### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela inovação e diferenciação:**

- Estruturar uma marca territorial forte que facilite a promoção e o reconhecimento dos produtos locais e o perfil de recursos do Alto Minho, suportada por uma estratégia de comunicação da identidade da região e da sua abertura às empresas e comunidades científicas;
- Facilitar o diálogo entre ensino e investigação com as atividades ligadas à economia do mar, estabelecendo novos perfis de colaboração/intermediação que possibilitem a transferência de tecnologia e a incorporação de conhecimento nessas atividades;
- Promover a integração de atividades complementares à economia do mar como mecanismo de exploração de sinergias e complementaridades que contribua para a inovação e diferenciação dos produtos que vão ao encontro da crescente sofisticação da procura, preocupada com a segurança e alimentos marinhos saudáveis.

## **Reforçar e alargar a especialização nas energias renováveis**

### **Análise do perfil do Alto Minho**

O Alto Minho oferece boas condições naturais para a produção de energias alternativas renováveis, com particular destaque para as energias hídrica e eólica e, complementarmente, biomassa, solar e das marés. No âmbito da energia eólica, a aposta estratégica da região nos últimos anos contribui, não só para que o Alto Minho se tornasse numa das regiões com maior potência instalada, tornando a região numa exportadora líquida de eletricidade, mas também uma região relevante na produção de componentes (aerogeradores). O protagonismo da região estende-se, também, ao aproveitamento dos recursos hídricos das bacias hidrográficas do Norte, onde se tornou pioneira na produção de hidroeletricidade.

A capitalização das experiências já acumuladas e o alargamento do espetro da produção de energias a partir de fontes renováveis constitui-se como um importante desafio para a região. Neste contexto, a aposta em centrais elétricas de biomassa, o maior aproveitamento da energia solar (por painéis solares) e, ainda numa fase de desenvolvimento tecnológico, da energia das ondas são fundamentais para o reforço e afirmação da competitividade e sustentabilidade do Alto Minho.

#### **Tendências internacionais**

As tendências internacionais no setor das energias renováveis vêm demonstrar a sua crescente importância num contexto global em que se prossegue uma estratégia que permita construir uma economia de baixo carbono. É neste quadro que a União Europeia definiu como componente essencial da sua estratégia energética a descarbonização do setor da energia e a redução da dependência de importações de combustíveis fósseis, para a qual a afirmação das energias renováveis, sob a tripla vertente da segurança no aprovisionamento, da competitividade e da sustentabilidade, é essencial.

As prioridades comunitárias vão no sentido da concretização de uma Europa eficiente, a construção de um mercado da energia integrado, a capacitação dos consumidores, a promoção das competências europeias a nível tecnológico e da inovação e o reforço de parcerias internacionais. Neste sentido, o aumento do financiamento da investigação e desenvolvimento em domínios energéticos hipocarbónicos e do investimento em energias renováveis, com particular destaque para as energias eólica e solar, a par da promoção de medidas de eficiência energética, tem recentemente ganho um novo fôlego.

A forte determinação da política comunitária no domínio da energia reflete-se nas metas estabelecidas para o horizonte 2020 em que se espera que 20% do consumo final de energia de cada estado-membro provenha de fontes renováveis.

O reforço e alargamento das apostas que orientaram as estratégias para as energias renováveis no Alto Minho são essenciais, por um lado, para o acompanhamento das tendências que têm caracterizado as dinâmicas globais no setor, e por outro para promover a competitividade e a sustentabilidade no território.

#### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pelos fatores de produção:**

- Potenciar as boas condições naturais e a disponibilidade de recursos para a produção de energia hídrica e eólica e, complementarmente, biomassa, solar e das marés, que permitam gerar benefícios económicos e ambientais, contribuindo, também, para o robustecimento do *cluster* das energias renováveis, na perspetiva de aumento da capacidade instalada, de preparação tecnológica e de produção de equipamentos na região;
- Aproveitar as políticas de incentivo ao desenvolvimento, a nível nacional e internacional, do setor e do mercado das energias renováveis, tendo por móbil o seu contributo para a diminuição da dependência energética e a redução de emissões de dióxido de carbono;
- Garantir o envolvimento das instituições de âmbito regional na promoção da utilização racional de energia e no apoio à valorização dos recursos endógenos e a consolidação da cadeia de valor das energias renováveis.

#### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela eficiência dos processos produtivos:**

- Diversificar a oferta formativa no domínio das energias renováveis ao nível de cursos de especialização tecnológica;
- Promover a captação de investimento externo que contribua para a diversificação e para o desenvolvimento do sistema produtivo local e para a criação direta de emprego e de rendimento na produção de tecnologia e equipamentos eólicos, capazes de dinamizar a dinâmica exportadora da região;
- Garantir a concretização de intervenções complementares para ligação à rede elétrica de locais de produção de eletricidade com base em fontes renováveis.

#### **Recomendações estratégicas nos segmentos empresariais com modelos competitivos suportados pela inovação e diferenciação:**

- Conciliar a preservação dos recursos naturais (“verde da paisagem”) com a sua valorização económica, procurando soluções energéticas minimizadoras do impacto ambiental;
- Criar uma oferta formativa orientada para as necessidades do setor e estabelecer condições que permitam dinamizar as atividades de investigação e desenvolvimento orientadas para novas soluções tecnológicas para a produção de energia a partir de fontes renováveis;
- Definir estratégias de resposta e adaptação ao impulso suscitado pela crescente sofisticação da procura, com preocupações crescentes em termos de segurança no abastecimento energético e do impacto ambiental das soluções.

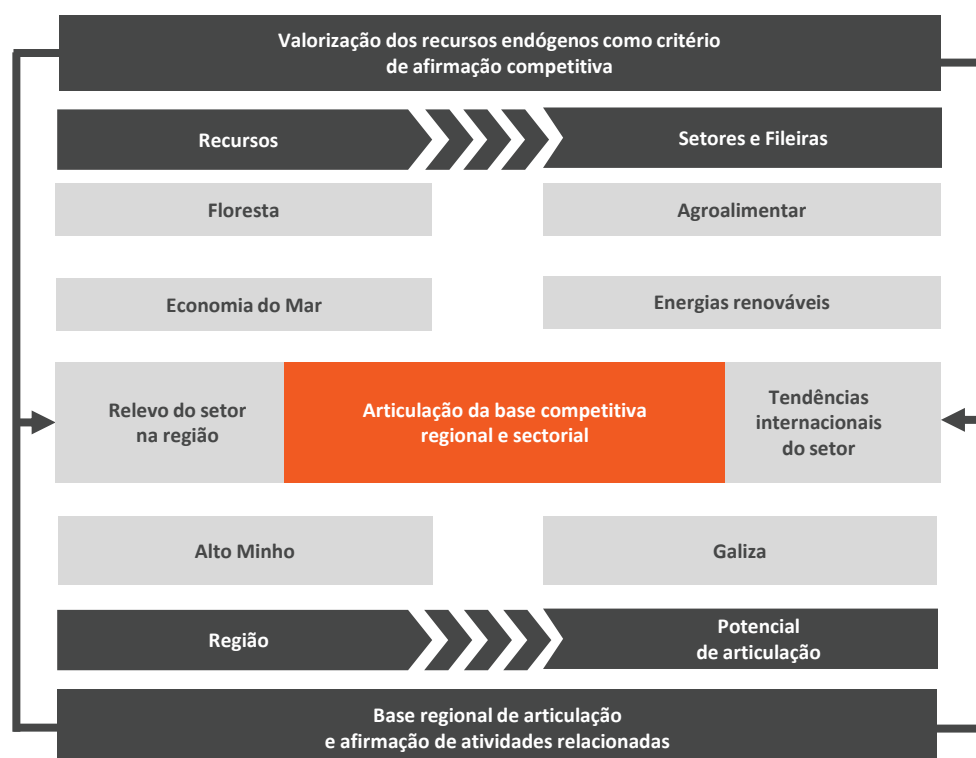
## Objetivo específico 2: Articular a base competitiva regional e setorial

O potencial de desenvolvimento das fileiras e *clusters* na região do Alto Minho não é estanque, isto é, existem zonas de sobreposição entre fileiras e *clusters* que conferem a necessária densidade para a afirmação de outras atividades.

Neste contexto, embora a estratégia de desenvolvimento que se propõe para o Alto Minho na temática da competitividade coloque a tónica na valorização dos recursos endógenos, interessa, contudo, salientar que a dimensão do Alto Minho pode, e deve, ser pensada à escala mais lata de articulação com a Galiza e da inserção das empresas da região em cadeias de produção globais, que constituem, por isso, objetivos complementares.

A forte ligação do território à Galiza, corroborada pelas raízes histórico-culturais, continua a exercer um papel decisivo nas dinâmicas sociais, económicas e culturais do Alto Minho. A região apresenta uma posição privilegiada para a captação de investimento galego, ancorada não só na proximidade geográfica, mas também na competitividade salarial do fator trabalho. Neste sentido, a definição de uma estratégia de articulação da base setorial do Alto Minho com os principais *clusters* da Galiza - os que estão já numa fase de maturidade e os que apresentam um potencial de crescimento - assume um papel decisivo no que respeita à afirmação competitiva da região, num quadro de criação de sinergias, exploração de complementaridades e partilha de riscos.

**Figura 26. Articulação regional e setorial do Alto Minho**



Os *clusters* têxtil (CTG), automóvel (CEAGA), logístico (CLG) e naval (ACLUNAGA) constituem-se como *clusters* "maduros" da Galiza, representando cerca de 40% da riqueza criada na região, e aqueles que, de uma forma mais ou menos vinculada, já estabelecem relacionamentos com o tecido empresarial do Alto Minho no âmbito de uma cooperação transfronteiriça mais alargada. O Alto Minho tem aqui uma oportunidade para se assumir como protagonista na promoção do diálogo, da cooperação e do envolvimento mais profundo de empresas e instituições com estes *clusters*. A especialização do Alto Minho, face ao país, no têxtil, no automóvel e na construção naval permite responder, como já acontece, a algumas necessidades dos *clusters* que integram estas atividades, no entanto, a fraca especialização da região nos transportes e armazenagem revela uma necessidade premente para captação de investimentos que conduzam ao desenvolvimento de plataformas logísticas que permitam dinamizar as cadeias de valor de vários setores, essenciais para a afirmação da Euro-região Galiza-Norte de Portugal.

Por outro lado, o Alto Minho deve dinamizar o conjunto de atividades associadas aos *clusters* com potencial de crescimento na Galiza - madeira (CMA), energias renováveis (Cluergal), agroalimentar (CLUSAGA), biotecnologia (CBG), pesca e aquacultura (CETGA), termas (AIETegal) e minerais não metálicos – apostando no diálogo e cooperação entre empresas e instituições relevantes, que permita ganhos de massa crítica e possa contribuir para o aumento da competitividade da região.

Neste contexto, assume especial relevância a articulação ao nível dos setores do agroalimentar, das energias renováveis, da madeira e da pesca e aquacultura, onde o Alto Minho pode, e deve, capitalizar a estratégia de valorização económica dos recursos endógenos através do envolvimento dos atores relevantes (nacionais e da Galiza), que contribua para a criação de sinergias e facilite a inserção das empresas do Alto Minho nas redes globais em que assentam as principais dinâmicas e tendências destes setores.

A região pode, ainda, potenciar um conjunto restrito de atividades ligadas às termas e aos minerais não metálicos, alavancado a proximidade aos *clusters* relacionados da Galiza, incentivando a cooperação institucional ao nível da investigação e beneficiando de uma estratégia conjunta de promoção destas atividades à escala transfronteiriça.

O potencial de desenvolvimento desta base articulada setorial/regional encontra nas tendências internacionais de crescimento setorial, o necessário mecanismo de orientação para o mercado que se exige. Neste sentido, interessa promover uma estratégia que não revogue o atual perfil de especialização e o potencial dos recursos endógenos do Alto Minho, mas que promova uma orientação sensata das competências e recursos do território para as necessidades/exigências de consumidores e investidores num contexto concorrencial cada vez mais dinâmico. Neste sentido, as opções que suportam a intervenção estratégica passam por:

- Promover uma maior aproximação das empresas e instituições do Alto Minho aos *clusters* com potencial de crescimento da Galiza, num quadro de criação de sinergias através da partilha de recursos e tecnologias;
- Estimular a cooperação transfronteiriça entre as associações dos vários setores como mecanismo para a definição de estratégias de internacionalização que permitam diluir os riscos associados à entrada em novos mercados;
- Criar centros de formação/investigação transfronteiriços no setor das termas e dos minerais não metálicos que desenvolvam as competências, garantam ganhos de massa crítica e contribuam para a construção de produtos diferenciadores, orientados para uma procura específica;
- Garantir uma posição de protagonismo da região, das suas instituições e empresas, no diálogo e envolvimento mais profundo nos processos de cooperação transfronteiriça ao nível dos *clusters*.

A estratégia de melhoria da competitividade do Alto Minho não se deve confinar ao aproveitamento das oportunidades que a sua posição de charneira propicia e que se traduzem na exploração de complementaridades, na criação de sinergias e no aproveitamento do mercado galego, sob pena de criar uma dependência excessiva que aumenta a sua exposição a mudanças de natureza conjuntural nas dinâmicas económicas da Galiza.

Importa salientar a lógica de inserção do tecido produtivo do Alto Minho à escala internacional nas redes de funcionamento das fileiras produtivas em que a região tem capacidade competitiva, num contexto em que o processo de globalização vem contribuindo para uma intensificação da fragmentação das cadeias de valor, exigindo que os territórios se assumam como espaços de valorização e afirmação de atividades ou tarefas específicas em redes de valor que operam a uma escala global, pela conjugação virtuosa entre os recursos endógenos e as capacidades e competências específicas/escassas que podem ser construídas no sentido de induzirem a captação de investimentos e promoverem a competitividade do tecido empresarial.

A verdadeira presença nos “três segmentos” (fatores de produção, eficiência e inovação e diferenciação) recomenda que seja assumida como imperativa a inserção da região nas redes internacionais que estruturam a cadeia de valor completa dos setores/fileiras em que a região tem potencial de afirmação, num quadro em que se reconhece o papel catalisador do envolvimento ativo em redes de informação, investigação e conhecimento.

A inserção dos agentes económicos do Alto Minho nas redes de produção globais deve ser entendida como um processo dinâmico e continuado de afirmação competitiva pelo desenvolvimento de ativos especializados e pela projeção global que decorre da capacidade em produzir ou incorporar conhecimento e construir produtos diferenciadores. Neste sentido, as estratégias de intervenção passam por:

- Criar condições para o desenvolvimento de tecnologias chave (resultado de um diálogo profícuo entre as instituições de ensino, o tecido empresarial e as instituições públicas) que permitam capitalizar os setores de especialização (fileira florestal, fileira agroalimentar, fileira do mar, energias renováveis) e os setores com potencial de

crescimento (construção naval, componentes de automóvel), através da realização de atividades/tarefas específicas onde a região possa gerar e potenciar ativos especializados e adquirir massa crítica qualitativa.

- Assegurar a produção ou o acesso a conhecimento pragmático (que possa ser incorporado em processos de produção e no desenvolvimento de produtos inovadores), num contexto de exploração das competências dos ativos da região ou pela integração em redes de conhecimento globais que permitam conhecer/antecipar os vetores de competitividade dos setores.
- Garantir a adequação da oferta às necessidades de segmentos de procura específicos apostando em produtos inovadores e diferenciadores, seja nas atividades orientadas para o mercado empresarial, seja nas atividades direcionadas para os consumidores.



# Estratégia de Implementação

Objetivo Temático 2:  
Como tornar o Alto Minho  
uma região mais atrativa



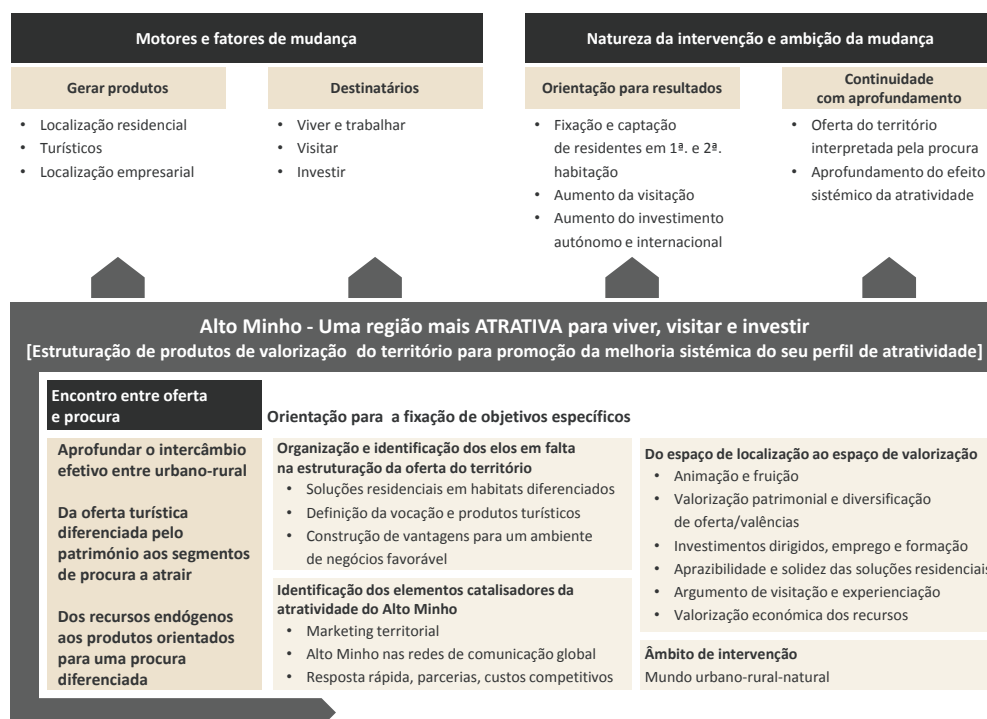
## Objetivo temático 2: como tornar o Alto Minho uma região mais atrativa

A estruturação deste objetivo temático tem como fundamento a valorização das características intrínsecas do Alto Minho enquanto argumentos que contribuem para a melhoria da atratividade global da região, assente numa lógica que privilegia a adequação da oferta às novas dinâmicas da procura, capaz de tornar o Alto Minho um destino desejado por turistas e visitantes, um território estimado e cobiçado pelos atuais e futuros residentes e um espaço apetecível para investidores e empresários.

A criação de dinâmicas no território que estimulem o envolvimento de uma banda alargada de atores e permitam a valorização e projeção dos produtos do Alto Minho junto dos diferentes destinatários constituem um desafio de dimensão razoável para a estratégia de melhoria da atratividade da região. O Alto Minho é um território que demonstra dificuldades na capitalização da densidade e qualidade do seu património natural, histórico e cultural, mais acentuada na criação de produtos integrados que se mostrem competitivos e reconhecidos pelos diferentes tipos de procura. Com efeito, o Parque Nacional da Peneda Gerês, a orla costeira, os dois vales transversais dominados pelos rios Minho e Lima, os recursos endógenos e a herança histórica construída são motores essenciais para a estratégia de melhoria da atratividade do Alto Minho, mas que requerem uma mudança na forma como se encara o território, ou seja, passar do Alto Minho como espaço de localização, estático e fechado, para um espaço de valorização e projeção do património, das pessoas, das empresas e das instituições que nele se encontram.

São estes objetivos que suportam e orientam a abordagem metodológica da estratégia de intervenção para a melhoria da atratividade global do Alto Minho, desenvolvida sob a tripla vertente da atratividade territorial para “viver”, “visitar” e “investir”, articulando as necessidades e exigências da procura e os fatores determinantes da atratividade com as condições da oferta identificadas no diagnóstico prospetivo realizado à região. A promoção da atratividade do Alto Minho deve, em primeiro lugar, basear-se numa estratégia direcionada para destinatários e públicos-alvo previamente identificados e selecionados, que seja capaz de mobilizar os agentes do território para a estruturação de produtos diferenciadores, que valorizem a identidade do Alto Minho.

**Figura 27. Da mudança preconizada à fixação de objetivos específicos**

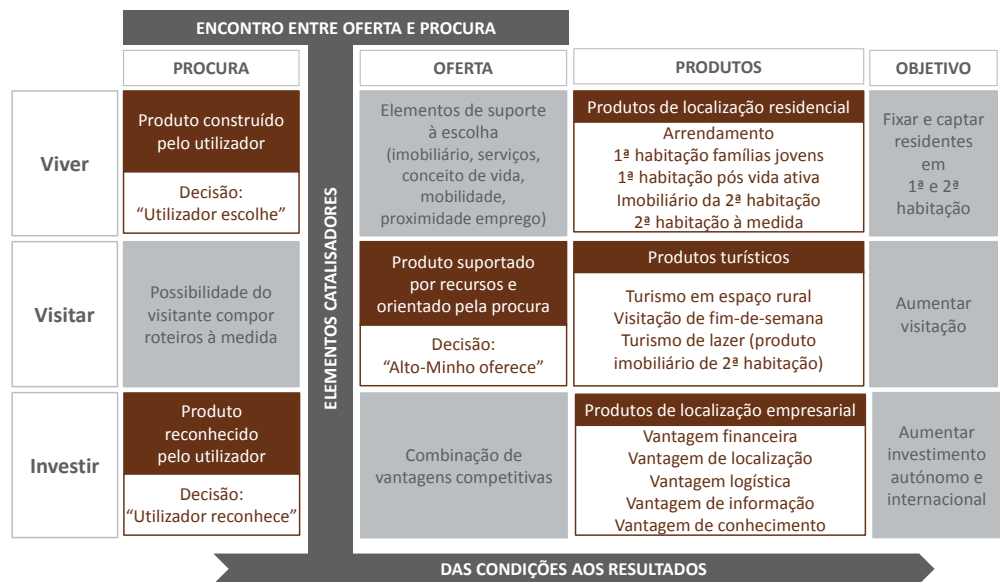


O desígnio temático da atratividade obedece a princípio de orientação para resultados, consubstanciado na mobilização dos diferentes agentes territoriais para a estruturação de produtos orientados para destinatários específicos que permitam aumentar o número de pessoas que residem, visitam ou fazem turismo no território e captar maior volume de investimento autónomo e internacional para a região.

A estratégia desenhada para os diferentes domínios da atratividade do Alto Minho sugere uma intervenção ancorada na conjugação coerente de um processo de continuidade, no que se refere à defesa e valorização dos elementos identitários do território que se configuram como argumentos sólidos de reconhecimento e afirmação, com uma estratégia de aprofundamento dos relacionamentos e dinâmicas de ação em redes integradas que confirmam densidade e abrangência aos recursos de modo a criar produtos com elevado potencial de aceitação pelos diferentes mercados.

A estratégia para a promoção da atratividade do Alto Minho assenta em três dimensões, para as quais se propõe a definição de produtos a estruturar em função de resultados passíveis de atingir e à luz das condições que a região oferece. O processo de construção destes produtos obedeceu a uma lógica transversal, que pretende dar resposta a três preocupações centrais: (i) garantir a organização das condições de oferta, na definição do que podem ser os produtos residencial, turístico e empresarial do Alto Minho; (ii) promover o encontro da oferta com a procura, na articulação entre a vocação da região e o seu ajuste num produto e (iii) identificar os mecanismos catalisadores desta estratégia.

**Figura 28. Produtos baseados em condições e orientados para os resultados**



A atratividade global da região beneficiará da articulação entre estas dimensões, interpretada e dirigida pelos respetivos mecanismos catalisadores do encontro entre as condições de oferta e as expectativas da procura, conjugando:

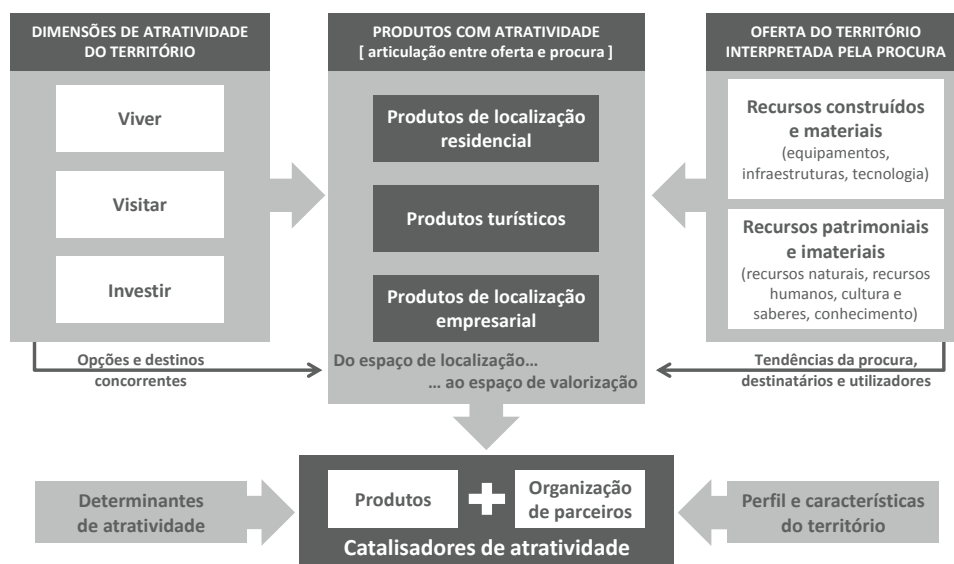
- Produtos de localização residencial que valorizam as sinergias de soluções residenciais cruzadas e diferenciadas num conceito de vida urbano-rural, que enfatiza o efeito marcante do rural no Alto Minho – primado da decisão sobre o perfil do produto parte da escolha do utilizador;
- Produtos turísticos que valorizam as sinergias da experiência associada à fruição do património, na sua apropriação máxima enquanto espaço de valorização e não apenas enquanto espaço de localização desse património – primado da decisão sobre o perfil do produto parte da oferta e de uma interpretação certa do que possa constituir um produto alicerçado nos recursos do território e orientado pelas preferências da procura;
- Produtos de localização empresarial que valorizam as sinergias da combinação de vantagens competitivas como forma de acentuar a vantagem preferencial de localização empresarial no Alto Minho e de captação de investimentos centrados na valorização económica dos recursos da região, numa perspetiva de orientação desses produtos para o mercado – primado da decisão sobre o perfil do produto parte do reconhecimento do utilizador sobre o *mix* de vantagens competitivas que o território oferece à fixação de projetos empresariais.

Das características do Alto Minho destacam-se as que introduzem diretivas transversais, com efeito sistémico na conceção dos produtos e na melhoria da atratividade da região, que beneficia da quase indissociável articulação entre territórios de génese urbana, rural e natural:

- A vocação natural e rural do Alto Minho confere apazibilidade às soluções residenciais, ao mesmo tempo que constitui um argumento de visitação e experiencição, e que introduz critérios justificativos de uma valorização económica dirigida;
- A orientação turística do Alto Minho deverá garantir um padrão de oferta lúdica e cultural que confira solidez à atratividade para viver no Alto Minho, da mesma forma que introduzirá uma valorização patrimonial e diversificação da oferta importantes para a atratividade do território para visitar, e que permitirá aumentar a atratividade do Alto Minho para investir e criar emprego.

É agora necessário definir e valorizar os produtos de localização residencial, turísticos e de localização empresarial com potencial de atratividade no Alto Minho, organizar os parceiros capazes de estruturar estes produtos e garantir a sua efetiva ativação, que se mede pela eficácia na concretização dos resultados – mais residentes de 1ª. e 2ª. habitação, mais investidores e investimento e mais visitantes e turistas.

**Figura 29. Melhorar a atratividade do Alto Minho exige criar produtos e ativá-los**



Do diagnóstico prospetivo é possível retirar um conjunto de indicações que contribuem para a fixação de objetivos específicos de intervenção que recomendam que:

- Os objetivos de sustentação sejam aplicados aos produtos de localização residencial, aos produtos turísticos e aos produtos de localização empresarial, fazendo valer as características identitárias da região, numa lógica de organização das condições de oferta do território e de promoção do encontro entre a oferta e a procura;
- Os objetivos de catalisação possibilitem a construção de elos e a ativação de soluções eficazes que resultem na promoção da atratividade global do Alto Minho.

<b>OBJETIVO TEMÁTICO 2</b>	<b>TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS ATRATIVA</b>
<b>Objetivos específicos</b>	
Estruturar produtos de localização residencial	
Estruturar produtos turísticos	
Estruturar produtos de localização empresarial	
Promover a atratividade global	

## Objetivo específico 1: Estruturar produtos de localização residencial

### A análise do perfil do Alto Minho

O Alto Minho apresenta-se como um território de equilíbrios entre a vertente urbana e rural, entre a preservação e o usufruto do património identitário da região, propício à oferta de diversas soluções residenciais.

As recentes alterações do modo de vida urbano, consequência da tendência crescente de concentração populacional nos espaços urbanos, vieram reorientar o sentido da atratividade dos centros históricos da região. O ligeiro decréscimo de população a que se assistiu no Alto Minho (-2%) na última década deveu-se à forte diminuição de população nas zonas rurais (-9%), atenuado pela quase estabilização nas zonas urbanas e na cidade de Valença e pelo ligeiro aumento populacional na cidade de Viana do Castelo (+2%).

Desta constatação do esvaziamento das zonas rurais, numa região onde o espaço rural ocupa quase 70% do território e concentra apenas 25% da população, surge como prioridade a definição do modelo futuro para o mundo rural do Alto Minho.

Num contexto em que cerca de 63% dos produtores do Alto Minho assumem a atividade agrícola numa lógica complementar à sua principal fonte de rendimentos, interessa assumir a valorização económica dos recursos endógenos, ultrapassando a sua dimensão estática e conferir-lhes potencial de criação de riqueza e de valorização produtiva, como mecanismo de ressurgimento do mundo rural do Alto Minho.

O simbolismo do “verde” e do património ambiental do Alto Minho devem servir de bandeira à implementação de projetos de promoção da eficiência energética na região, pela promoção da consciência ecológica, reciclagem, reutilização nos hábitos diários da população e habitações inteligentes, mas também das instituições e das empresas, através de processos de produção, também eles, sustentáveis.

### Organização das condições de oferta: soluções residenciais em *habitats* diferenciados

Com o objetivo de fixar e captar residentes, para primeira e segunda habitação, a estratégia aqui desenvolvida passa pela articulação entre o mundo rural e o “verde” e o conceito de vida urbano-rural, que permite a oferta de um modelo de vivência cruzado, consubstanciado em soluções residenciais em *habitats* diferenciados:

- Mercado de arrendamento dinâmico;
- Mercado imobiliário de primeira habitação, dirigido a famílias jovens;
- Mercado imobiliário de primeira habitação, dirigido aos que se encontram na fase pós vida ativa;
- Mercado imobiliário de segunda habitação;
- Mercado imobiliário de segunda habitação à medida.

A estruturação destes produtos de localização residencial pressupõe:

- Aprofundar e clarificar as hierarquias urbanas da região e reforçar as funções e serviços dos centros históricos, tornando-os verdadeiros polos de atração, que oferecem as “facilidades” e os “hábitos” das tendências de vida urbana, impulsionando desta forma a fixação da população residente e dos empresários que lá investiram e a captação de novos residentes e novos investidores;
- Promover ações de regeneração urbana, cuja responsabilidade seja da iniciativa privada, mas também a dinamização da capacidade de atuação conjunta, em complemento ao investimento público;
- Investir na “profissionalização” do sector agrícola e na “desmistificação” da agricultura como uma atividade pouco atrativa, começando por se desenvolver uma oferta formativa dirigida à valorização e dignificação das vocações agrícolas da região, que pela mudança de mentalidades seja capaz de gerar emprego e atrair jovens para a agricultura inovadora e, conseqüentemente, para o mundo rural;
- Apoiar e impulsionar o setor social como oportunidade de gerar postos de trabalho qualificados e indo ao encontro das dinâmicas populacionais do Alto Minho;
- Associar aos eventos culturais de notoriedade nacional e internacional que ocorrem no território outros produtos e/ou eventos e organizá-los de forma a não concorrerem entre si e a promoverem-se uns aos outros;
- Dinamizar e articular iniciativas diversificadas de animação e cultura, que criem um ambiente vibrante e cosmopolita em toda a região.

## Encontro entre a oferta e a procura: aprofundar o intercâmbio entre o urbano e o rural

A estruturação dos produtos de localização residencial tem em atenção a procura dirigida, no sentido em que é o utilizador que escolhe o produto que melhor se adapta às suas necessidades e características, tendo em conta os elementos de suporte à escolha – oferta residencial, serviços de proximidade, conceito de vida e qualidade de vida, mobilidade e proximidade ao emprego.

A atratividade destas soluções residenciais passa pela promoção da forte interligação entre o urbano-rural que este território oferece. Neste contexto importa:

- Valorizar a proximidade entre as cidades de Viana do Castelo e Valença e outras cidades relevantes e entre elas e os centros históricos da região, numa lógica de criação de sinergias entre o mundo urbano e a sua quase integração no mundo rural;
- Oferecer um modelo de mundo rural assente num conceito de vida e de *habitat* (residência, paisagem, património e serviços) de qualidade e cujas ligações permitam uma mobilidade e acesso efetivo às funções urbanas centrais;
- Refuncionalizar, preservar e adaptar estes territórios aos tempos atuais, fazendo dos centros históricos os “mercados” das zonas de génese rural e melhorando a relação funcional entre os vários territórios (urbanos e rurais);
- Potenciar a ruralidade moderna, característica do Alto Minho, como símbolo da singularidade deste território, que conjuga a memória e a herança do passado com a excelência de um cosmopolitismo rural, promovendo a proximidade dos habitantes aos produtos locais, saberes e tradições, conferindo uma maior unidade à região e um aumento da atratividade residencial, característico de um território com “alma”;
- Promover a escolha das zonas rurais para segunda residência, que atualmente corresponde a 32% do parque habitacional do Alto Minho (um valor superior ao registado no panorama nacional e regional).

**Figura 30. Do espaço de localização ao espaço de valorização**



### Elemento catalisador: marketing territorial

A estratégia de desenvolvimento aqui proposta – oferecer soluções residenciais cruzadas e diferenciadas, assentes num conceito de vida urbano-rural – advoga a pertinência da criação de uma entidade responsável pela promoção da região, atuando no domínio do *marketing* territorial e emergindo como uma entidade facilitadora e catalisadora dos procedimentos e processos indutores de atratividade do Alto Minho.

Esta entidade deve ser responsável pela promoção do conceito de qualidade de vida no Alto Minho, aproximando a oferta das várias soluções residenciais ao perfil da procura nos mercados de arrendamento e imobiliário de primeira e segunda habitação.

O estabelecimento de redes, num contexto de diálogo, envolvimento e interação, entre os atores regionais, sob um modelo de governança partilhado e harmonizado, deve, assim, moldar a estratégia que visa a geração de uma atratividade aumentada para a região.

## Objetivo específico 2: Estruturar produtos turísticos

### A análise do perfil do Alto Minho

Os recursos naturais dominam a imagem projetada pela região e marcam a sua identidade e diversidade, onde ressaltam as áreas de paisagem protegida e o coberto florestal. O Parque Nacional da Peneda Gerês assume-se como o grande embaixador das áreas naturais do Alto Minho, representando 40% deste território, e que tem a sua importância reconhecida no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) e no Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT) da região do Norte.

O património natural e a herança histórica do Alto Minho são os pilares de diferenciação e atração deste território no que concerne à estruturação dos produtos turísticos e que devem, o mais possível, ser capitalizados e valorizados economicamente.

A hospitalidade e afabilidade dos habitantes locais são outras características reconhecidas à região e constituem uma mais-valia para a atratividade turística da região, assim como a qualidade e variedade da oferta gastronómica e hoteleira. Neste sentido, deve-se valorizar turística e economicamente a herança de casas senhoriais, palácios, quintas e aldeias e capitalizar o recente dinamismo do investimento turístico privado – a capacidade de alojamento cresceu 13% entre 2002 e 2011, com um acréscimo de apenas 3% nas dormidas – tendo em consideração a necessidade de prolongar a estada média dos visitantes que não ultrapassa as 24/48 horas e, embora nivelada com a região Norte, equivale a cerca de 60% da média nacional.

De realçar a este propósito o posicionamento fronteiriço do Alto Minho como um fator de atração, que se reflete no facto de as dormidas dos turistas da Galiza em estabelecimentos hoteleiros representarem cerca de 30% das dormidas totais de espanhóis.

Os focos de entretenimento na região abarcam eventos culturais, artísticos e desportivos diversos (como as mostras artísticas, as feiras gastronómicas e os festivais de música) e conferem ao território uma saudável animação sociocultural. Deve-se fomentar a cooperação intermunicipal no lançamento de iniciativas e eventos culturais comuns e coordenados, assim como a promoção conjunta do urbanismo comercial e do potencial gastronómico da região.

A conectividade da região é facilitada por boas acessibilidades físicas e pela proximidade a portos e aeroportos, nomeadamente o Aeroporto Francisco Sá Carneiro na cidade do Porto e o Aeroporto de Vigo, mas a mobilidade é fortemente alicerçada no transporte particular, sendo ainda débil a oferta de transporte público.

É ainda de referir que o novo terminal de cruzeiros de Leixões é um projeto que vai para além da infraestrutura portuária e, consequentemente, exige que o território se prepare para acolher novos fluxos de turistas, através do envolvimento de atores regionais e locais, e lança um novo desafio para o Alto Minho – o reforço da relação com a região Norte.

### Organização das condições de oferta: definição da vocação e dos produtos turísticos

Com o objetivo de aumentar a visitação do Alto Minho, a estratégia visa construir produtos turísticos que incidam no potencial da região: (i) turismo em espaço rural, (ii) visitação de fim de semana e (iii) turismo de lazer.

As zonas rurais assumem um papel preponderante na articulação das várias vertentes de oferta turística presentes no território – turismo de natureza, experiências enológicas ou gastronómicas, turismo histórico, cultural e religioso – pelo que a promoção da mobilidade intra e inter-regional via transporte público é uma condição de suporte para o sucesso da estratégia de atração turística do Alto Minho, sendo necessário conceber uma oferta integrada de transporte público, incluindo ao nível da experiência turística, na melhoria da acessibilidade às principais atrações e pontos de interesse turístico.

A valorização turística e económica do potencial dos recursos da região requer uma integração do turismo de natureza (que representa 22 milhões de viagens na Europa, o que equivale a quase 10% do total da viagens de lazer realizadas) com o turismo histórico-cultural (prioridade atribuída pelo PENT para a região Norte), assente na:

- Organização de trilhos, contemplação paisagística, atividades de *birdwatching*, desportos radicais e desportos náuticos;
- Promoção de roteiros turísticos sob a marca do “verde”, do Parque Nacional da Peneda Gerês, do património natural, histórico e cultural, dos castelos e fortalezas, das aldeias e dos centros históricos, da gastronomia e do vinho;
- Captação do grande fluxo de visitantes do Parque Nacional da Peneda Gerês a outros pontos de interesse dispersos por todo o Alto Minho;
- Valorização turística dos monumentos e referências histórico-culturais, promovendo a articulação e integração dos diversos pontos de interesse.



Tendo em vista a construção de produtos turísticos integrados, baseados em roteiros personalizados e sob um modelo de promoção de oferta conjunta, direcionado para mercados internacionais mais distantes e sofisticados, torna necessário dar ênfase à vertente pré-produto – organização, planeamento e estruturação da oferta. – garantindo a:

- Estruturação e reforço dos serviços de apoio ao turista – capacitação das estruturas de apoio, por via da qualificação dos recursos humanos do sector, e pelo fomento da cooperação entre os vários intervenientes da atividade turística;
- Revitalização do urbanismo comercial na promoção das condições do território;
- Atração de investimento que permita a valorização económica e sustentável dos recursos e património da região, fomentando iniciativas empresariais que confirmem a atratividade turística ao Alto Minho;
- Dinamização à escala regional de produtos locais com potencial de atração e projeção turística, de forma a ultrapassar a escala do “produto com tradição” e atingir a escala do “produto tradicional”.

### **Encontro entre a oferta e a procura: oferta turística diferenciada pelo património versus segmentos de procura a atrair**

O vasto património distribuído pelo Alto Minho permite afirmar que esta região reúne todas as condições propícias à captação de turistas e visitantes, pelo que importa agora organizar estes argumentos de visitação e articular os vários agentes turísticos presentes no território de forma a dar o “salto” entre o que existe e o que pode ser “vendável”, tendo em considera o que a promo o de sinergias gera sempre melhores resultados.

São necessários também esforços de confluência e acolhimento das novas tendências da procura turística na constru o dos produtos turísticos: clientes cada vez mais exigentes e informados, viagens de curta dura o, experiências diversas e aut nticas, aproxima o ao conceito de vida do destino, etc.

Para o sucesso desta estratégia   fundamental que a defini o dos produtos turísticos seja feita de acordo com a procura existente e com a procura potencial, no sentido de oferecer produtos distintos a públicos distintos, e são por isso necessários esforços acrescidos de articula o, organiza o e densidade das iniciativas e atividades turísticas e de valoriza o do território.   essencial dar aos visitantes a possibilidade de serem eles a comporem o seu próprio roteiro de viagem e definirem a experiência que desejam ter no território.

O Alto Minho tem de se apresentar como um espaço de fruic o do património natural, histórico, cultural e construído e promover junto dos visitantes a apropria o desse espaço, valorizando-o não são como o espaço em que esse património se encontra, mas principalmente como um espaço onde   possível ter uma experiência de viagem única.

A ambi o do Alto Minho deve ser a de criar produtos turísticos que cheguem a um mercado de potenciais clientes que extravase os limites da Europa de proximidade e alargue horizontes, alcançando pelo menos os mercados do norte europeu, asiático e sul-americano, além de desenvolver e operacionalizar uma estratégia de *marketing* regional que valorize e preserve os recursos endógenos do Alto Minho, mantendo as raízes minhotas e enquadrando-as nas tendências atuais de turismo.

### **Elemento catalisador: o Alto Minho nas redes de comunica o global**

Tão importante quanto a inser o do Alto Minho na estratégia global de turismo para a região Norte e em estratégias de promo o da atratividade regional, como um destino turístico aut nomo e/ou complementar, geradora de escala e sinergias com regiões vizinhas como o Porto, o Norte e a Galiza,   a promo o turística do Alto Minho nas redes de comunica o global.

Aliado   presta o de serviços especializados de suporte e apoio ao turista, deve-se reforçar o papel da internet como plataforma de conectividade, disponibiliza o de informa o e capta o de fluxos turísticos.

O Alto Minho tem de ser um destino conhecido, capaz de “chegar” ao seu público-alvo, e para isso   incontornável o reforço da divulga o e promo o *on-line* que permite inserir este destino em redes e canais de distribuic o internacional, nomeadamente de destinos turísticos com voca es similares, como redes de aldeias históricas e solares, de turismo rural e habita o e de turismo de natureza.

### Objetivo específico 3: Estruturar produtos de localização empresarial

#### A análise do perfil do Alto Minho

O Alto Minho ocupa uma posição geoestratégica privilegiada na captação de investimento, fortemente dinamizada pela relação de *interface* entre a Galiza e o Norte de Portugal.

A generalidade dos parques empresariais existentes nesta área estão vocacionados para a indústria e comércio, existe um parque ligado à indústria e investigação – Parque Tecnológico da Galiza – e dois ligados à logística – Plataforma Logística de Salvaterra-As-Neves e a Central de Transportes. A área de acolhimento empresarial do Alto Minho conta com mais de quatro milhões de m<sup>2</sup> e cerca de 800 parcelas vocacionadas para a instalação de empresas dos sectores da indústria, armazenagem e serviços.

A região gerou cerca de 59 mil postos de trabalho, distribuídos por mais de 9.600 estabelecimentos (2009), resultado de um crescimento impulsionado, principalmente, pelo sector terciário.

As condições naturais da região, nomeadamente a floresta e o mar, são excelentes para a produção de energias alternativas renováveis, com destaque para a energia hídrica e eólica, e o dinamismo destas atividades ligadas à energia já existente na região – Viana do Castelo é um dos distritos do País com maior potência instalada – devem ser aproveitadas para desenvolver novas atividades ligadas à biomassa e à energia solar e das marés.

Os recursos endógenos, o capital humano e o perfil de especialização são fatores críticos de atratividade para a captação de investimento e criação de postos de trabalho na região, investimento esse que deve privilegiar atividades que valorizem estes fatores.

O perfil de especialização da região é mais vincado na agricultura, silvicultura e pesca, nas indústrias extrativas, nas metálicas, no material de transporte e na construção, mas a densidade e diversidade de recursos endógenos do Alto Minho apresentam uma fraca repercussão na sua valorização económica.

A população residente revela ainda níveis de escolarização inferiores aos do País – mais de 20% da população não detém qualquer nível de instrução e apenas 10% detém pelo menos o ensino secundário – e os níveis salariais são inferiores em 14% face ao patamar de remunerações mediano nacional, apresentado um maior diferencial nos níveis de habilitações mais elevados. A menor escolarização e qualificação dos recursos humanos do Alto Minho face ao padrão nacional impõe (i) a definição de uma estratégia de formação do capital humano que passe pela otimização da oferta formativa profissional direcionada para o perfil de especialização da região e (ii) o desenvolvimento de uma estratégia transversal às dimensões de atratividade que permita a fixação e captação de jovens, uma vez que a perda de população e a tendência de envelhecimento que se verificou na região na última década colocam um desafio à fixação e atração de população jovem através da captação de investimento em atividades e setores que absorvam emprego qualificado.

#### Organização das condições de oferta: construção de vantagens para um ambiente de negócios favorável

A região está bem dotada de infraestruturas de transporte e de acolhimento empresarial, mas apresenta ainda debilidades na sua articulação e promoção integrada, capaz de criar um ambiente onde as empresas possam explorar as suas vantagens competitivas.

Com o objetivo de aumentar o investimento autónomo e internacional na região, os produtos de localização empresarial devem promover vantagens (i) financeiras, (ii) de localização, (iii) logísticas, (iv) de informação e (v) de conhecimento. Assim, as orientações estratégicas devem:

- Garantir a conectividade efetiva da região, que induza a redução de custos de contexto e facilite o acesso das empresas instaladas no Alto Minho aos mercados;
- Articular as infraestruturas de localização empresarial, serviços de suporte às empresas e atores (incluindo institucionais) que permita a integração de vantagens competitivas, potenciando assim a emergência de *clusters*;
- Desenvolver complementaridades empresariais com os *clusters* da Galiza;
- Promover a inserção das empresas do Alto Minho em redes globais que permitam a atração de investimento, o acesso à informação e a partilha de conhecimento;
- Apostar na formação do capital humano da região, que possibilite a mobilização de competências relevantes, em articulação com as necessidades do tecido empresarial da região.

### **Encontro entre a oferta e a procura: dos recursos endógenos aos produtos orientados para uma procura diferenciada**

A estruturação de produtos de localização empresarial tem como pressuposto o reconhecimento por parte dos potenciais investidores da combinação de vantagens competitivas que esta região oferece e exige uma reorientação do tecido produtivo para a valorização moderna e pró-ativa dos recursos endógenos, reconfigurando a oferta em função das novas tendências de absorção pela procura. Neste sentido importa atrair:

- Investimento local para a valorização dos recursos endógenos do Alto Minho orientado para a procura regional;
- Investimento orientado para mercados mais alargados, num quadro do primado do valor acrescentado;
- Investimento global para mercados globais, num contexto de valorização dos recursos endógenos do Alto Minho e de captação de quadros qualificados, que fixem a sua residência (temporária ou não) no território, fazendo valer a qualidade de vida característica do Alto Minho.

O investimento deverá ser direcionado de forma a permitir:

- Conferir maior dinamismo ao sector primário, orientando a produção para o mercado e a aposta permanente em inovação e conhecimento;
- Aprofundar o perfil de especialização produtiva da região, pelo alargamento dos mercados das empresas da região e o desenvolvimento de *clusters* que valorizem cada vez mais os recursos endógenos do Alto Minho;
- Consolidar as atividades ligadas à biomassa e à energia solar e das marés, continuando a potenciar a utilização dos recursos do Alto Minho, nomeadamente a floresta e o mar;
- Definir uma estratégia eficaz de apoio ao empreendedorismo, com especial enfoque nas atividades ligadas ao setor primário, com o apoio e dinamização de uma rede de atores relevantes que impulsionem a mudança de mentalidades em relação ao setor e acompanhem as ideias passíveis de concretização no mercado.

### **Elemento catalisador: resposta rápida, parcerias, custos competitivos**

A criação de um ambiente empresarial dinâmico e competitivo no Alto Minho, que seja capaz de atrair empresas e investimento para o território deve privilegiar um conjunto de elementos que se constituem como catalisadores da atratividade empresarial, à luz do que são as exigências atuais, num contexto de globalização acelerada que altera com maior frequência os fatores que determinam a competitividade das regiões e das empresas nelas instaladas. Assim, é fundamental que as regiões consigam criar um ambiente empresarial que promova a agilidade, flexibilidade e competitividade do tecido empresarial.

Este objetivo é alcançável (i) pelo desenvolvimento de condições logísticas que permitam respostas rápidas no acesso aos mercados e às cadeias de aprovisionamento com impactos na redução de custos e no estabelecimento de parcerias e (ii) pelo estímulo à integração em redes de cooperação com instituições regionais ou globais, cujos mecanismos de transferência de tecnologias e partilha de conhecimento são indutores de processos e modelos de negócio centrados na inovação e na diferenciação, como forma de valorização dos recursos endógenos da região, respondendo a procuras diferenciadas.

## Objetivo específico 4: Promover a atratividade global

### Efeitos sistémicos

Do conjunto das intervenções estratégicas que visam estruturar produtos de localização residencial, produtos turísticos e produtos de localização empresarial, sobressai a perceção dos efeitos sistémicos sobre a atratividade global do Alto Minho:

- Os que resultam da interação entre o mundo urbano e o mundo rural-natural, numa região em que as fronteiras destes dois mundos são pouco vincadas;
- E os que resultam de dinâmicas cruzadas entre as características intrínsecas do território – indutoras de argumentos de visitaçao e de fixaçao populacional – e a valorizaçao plena desse potencial, em termos do esforço dirigido de investimento privado e público.

**Figura 31. Produtos beneficiam das sinergias do território**



Na promoçao da atratividade global da regiào, o turismo surge como um elemento propulsor de uma organizaçao territorial com identidade forte, impulsionadora de sólidas e renovadas formas de cooperaçao com as cidades mais próximas, capaz de internalizar as formas de acolhimento e integraçao das mais recentes tendências do turismo urbano – um turismo mais frequente, mais diversificado e mais cultural.

As zonas urbanas e os territórios de génese rural devem ser caracterizadas por um maior dinamismo e densidade e pela projeçao do cosmopolitismo e da ruralidade moderna da regiào, através:

- Dos centros urbanos do Alto Minho com capacidade de impulsionar a procura de novos residentes e investidores e de fixar os presentes e zonas rurais para a escolha de segunda residéncia;
- Do reforço da posiçao de Viana do Castelo e equilíbrio com os restantes polos urbanos;
- Do papel decisivo dos centros históricos do interior da regiào na mitigaçao de um esvaziamento populacional mais acentuado nas zonas de baixa densidade;
- Do equilíbrio entre o modelo económico no mundo rural e a preservaçao da paisagem, da produçao de bens agrícolas tradicionais e do património imaterial do mundo rural;
- Da inversão do crescente êxodo rural, abandono dos terrenos agrícolas e concentraçao populacional no litoral da regiào, que deriva, em grande parte, do predomínio do uso extensivo do solo rural que gera produtividades decrescentes;
- Da necessidade de promover a ocupaçao sustentável dos territórios rurais e envolver os produtores e agentes locais mais a jusante na cadeia de valor;
- Do reconhecimento da importância do papel do sector primário no desenvolvimento de atividades sustentáveis e inovadoras, que permitam a criaçao de uma oferta de produtos regionais diferenciada, com valor acrescentado e orientada para o mercado;
- De iniciativas de valorizaçao dos produtos locais, saberes e tradiçoes e consequente dinamizaçao do comércio tradicional, através de modelos de negócio inovadores.

De salientar, em jeito de síntese concetual, que o papel transversal que o mundo rural e o emblema natural assumem no Alto Minho permite conjugar:

- Nos produtos de localização residencial: um modelo de *habitat* que privilegia o intercâmbio efetivo entre o urbano e o rural, enquanto solução residencial autêntica;
- Nos produtos turísticos: os diversos emblemas e valores patrimoniais alicerçados na natureza, ambiente e respetivo usufruto, enquanto elementos de uma experiência completa, vivida em espaço natural;
- Nos produtos de localização empresarial: os recursos interpretados na leitura do seu potencial de valorização económica, enquanto base de combinação de vantagens competitivas, onde se cruza a perceção pelo decisor de uma interação proveitosa e eficaz com o sistema de formação, investigação e conhecimento, de condições favoráveis de mobilidade, circulação e conectividade, com a existência de uma bacia de mão de obra com perfil de formação técnica adequado.

**Figura 32. Mundo rural transversal num modelo de atratividade conjugada**





# Estratégia de Implementação

Objetivo Temático 3:  
Como tornar o Alto Minho  
uma região mais conectada





### Objetivo temático 3: como tornar o Alto Minho uma região mais conectada

A pertinência da estruturação deste objetivo temático emerge da necessidade de construção e desenvolvimento de um conjunto coeso e articulado de ligações físicas e imateriais no Alto Minho que contribuam para a efetiva integração do território nas dinâmicas da globalização, capacitando empresas (para a internacionalização), instituições (para que se insiram e assumam protagonismo em redes de informação e conhecimento relevantes) e pessoas (para o exercício e afirmação plena da sua cidadania).

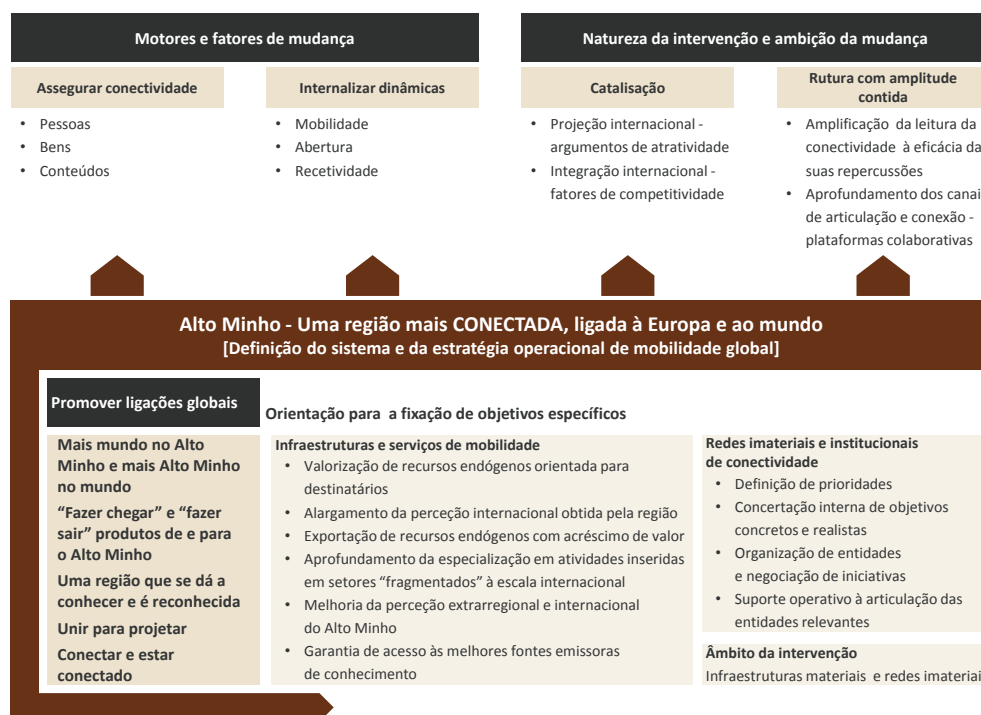
A abordagem que suporta a proposta de intervenção estratégica para o Alto Minho se tornar uma região mais conectada adota uma leitura sistémica dos elementos físicos, imateriais e institucionais que atualmente sustentam a noção de conectividade, em que a eficácia do sistema de mobilidade e conectividade, traduzida na facilitação dos fluxos de bens, pessoas, informação e conhecimento, está ancorada na articulação sensata entre as infraestruturas disponíveis, que servem de suporte à mobilidade, e os mecanismos que promovem e reforçam a receptividade aos processos mais imateriais, que conduzem a uma concretização do potencial de valorização do território no mundo.

Esta abordagem é focalizada através de uma leitura orientada para os objetivos assumidos nas outras temáticas de intervenção do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho, equilibrando as prioridades assumidas como vocações estratégicas de utilização e fruição do território e as escalas a que o território se deve articular e inserir.

Neste sentido, a melhoria da conectividade do Alto Minho apresenta-se como um objetivo transversal de caráter instrumental, que serve como catalisador da competitividade, pelo efeito de alavanca gerado no acesso e conhecimento dos mercados e como promotor de uma melhor eficácia do sistema de circulação, transporte e intermodalidade, e da atratividade da região, pela garantia da mobilidade, interna e externa, que assegure as condições necessárias de pendularidade aos residentes, contribua para a oferta de experiências únicas a visitantes e turistas e para a promoção da funcionalidade dos circuitos de circulação de bens, produtos, mercadorias, negociantes e empresários.

Este efeito catalisador conjuga-se também em efeitos positivos nos objetivos de resiliência, pelo estabelecimento de uma ligação com o mundo que permita identificar e/ou antecipar tendências e mudanças, contribuindo para o desenvolvendo dos mecanismos e processos de adaptação da região.

**Figura 33. Da mudança preconizada à fixação de objetivos específicos**



O desígnio temático da conectividade pretende gerar efeitos sistémicos positivos sobre a competitividade e atratividade do Alto Minho através de um efeito catalisador que resulta da conjugação virtuosa das infraestruturas e serviços de mobilidade com a abertura da região à escala internacional.

O efeito catalisador é despoletado e sustentado pela capacidade de projeção internacional da região, consubstanciada no reforço dos argumentos diferenciadores que potenciam a atratividade do território, e na capacidade de integração internacional, alavancada pela valorização de recursos endógenos e competências enquanto determinantes da competitividade, que encontram na criação de plataformas colaborativas o necessário mecanismo de dinamização.

A estratégia de intervenção assumida no âmbito da melhoria da conectividade do Alto Minho assenta numa rutura com amplitude contida, isto é, a tónica de intervenção reflete a necessidade de criação e reforço de plataformas colaborativas e de redes territoriais que conduzam um processo de mudança coerente, ancorada na promoção de novas lógicas imateriais e institucionais capazes de ativar e desenvolver as ligações físicas e operacionais que já existem na região.

A melhoria da conectividade assume uma importância premente para o Alto Minho no contexto de complexificação, à escala global, da articulação das diferentes dimensões da conectividade e de mobilidade, bem como das noções de circulação e de transportes, em que as insuficiências reveladas pelo Alto Minho ao nível dos transportes públicos, da eficiência e eficácia do transporte ferroviário, da mobilidade interna e da excentricidade em relação aos canais de decisão colocam desafios de dimensão razoável à projeção e afirmação do território no mundo. Neste sentido, o Alto Minho deverá ser capaz de:

- Garantir diferentes mobilidades (de pessoas, de bens e de conteúdos de informação e conhecimento), eficazes enquanto objetivo final (transporte e pendularidade) e instrumental (integrado em roteiros turísticos);
- Conjuguar escalas de conexão territoriais e institucionais, incorporando a valorização de critérios diferenciados;
- Passar do potencial de acessibilidade (disponibilidade de infraestruturas e serviços de mobilidade) à recetividade efetiva (utilização com ocorrência de benefícios derivados).

O desenvolvimento das dimensões materiais e imateriais da conectividade constitui um desafio assinalável num quadro de aceleração da globalização que exige, com maior intensidade, que os territórios estejam "ligados ao mundo", e os seus agentes económicos, sociais, institucionais e culturais se assumam como elementos ativos no acompanhamento de tendências internacionais e agentes catalisadores dos processos de mudança. Neste sentido, o Alto Minho "global" passa por garantir que o território se consegue "mostrar" ao mundo:

- Pelo lado da oferta, na valorização de pessoas, de recursos endógenos e da capacidade de produção de conhecimento;
- Pelo lado da procura, no reconhecimento enquanto destino turístico de qualidade, da afirmação dos produtos da região, e do protagonismo em redes globais de conhecimento;
- Pela capacidade de desenvolvimento de redes territoriais que contribuam para a projeção de um território unificado.

**Figura 34. Dimensões de intervenção estratégica para promover a conectividade**



A prossecução destes objetivos está alicerçada numa estratégia que, a partir da leitura sistémica do território, articule os diferentes argumentos de conexão e o sentido do modelo de conectividade. Neste sentido, importa assegurar a ativação dos canais de conectividade materiais e imateriais de:

- Pessoas, pela conjugação do padrão de coesão territorial entre cidades, vilas e mundo rural, com os seus elementos de atratividade património, cultura e recursos, onde a conexão de informação determina a eficácia dos efeitos desejados de abertura e internacionalização;
- Bens, pela ligação entre o benefício que as instituições científicas e tecnológicas podem acumular sobre os recursos valorizados no território, onde a conexão de conhecimento alarga o potencial de inserção produtiva e de atratividade da região à escala internacional;
- Conteúdos, pela otimização do encaixe internacional dos recursos patrimoniais, associada à apropriação e difusão de uma imagem forte do Alto Minho e pela internacionalização ditada pelo mercado, que exige patamares internacionais de serviço e produção.

A estratégia de melhoria da conectividade da região deve, assim, ser desenhada tendo por preocupação base a definição de um sistema de mobilidade e conectividade eficaz que acompanhe as tendências internacionais de intensificação da mobilidade de pessoas e bens e de valorização crescente da mobilidade de informação e conhecimento, concedendo destaque à capacidade regional de repercutir na esfera económica e social o resultado das possibilidades oferecidas pela difusão de informação e conhecimento.

Com efeito, o desenvolvimento dos elementos de conectividade (físicos e imateriais) produz impactos significativos nas dinâmicas regionais, quer pela afirmação de novas hierarquias, quer pela construção de novas realidades territoriais:

- Destinos turísticos nascem e ganham atratividade, por via do aumento da intensidade da mobilidade de pessoas e bens e da valorização concedida à mobilidade de informação e conhecimento;
- *Clusters*, setores de atividade e empresas articulam-se à escala nacional e internacional, aprofundando especializações que valorizam os canais de circulação logística;
- Euro-regiões e euro-cidades como plataformas de valorização de um desenvolvimento urbano integrado e sustentável, onde a mobilidade e conectividade são elementos centrais;
- Escalas de articulação regionais e setoriais introduzem recomendações à dimensão e funcionalidade do sistema de mobilidade e conectividade, que resultam de apostas estratégicas assumidas no Plano de Desenvolvimento do Alto Minho.

**Figura 35. Sistema de mobilidade e conectividade à escala do Alto Minho**



A assunção de objetivos de intervenção estratégica que potenciem o surgimento de novas realidades territoriais no Alto Minho deverá estar ancorado no reforço das vocações de utilização e fruição do território e alavancado pela capacidade de resposta do sistema de mobilidade e conectividade às necessidades dos diferentes destinatários:

- Boas condições de mobilidade aos residentes, com reflexos na coesão territorial interna da região e no padrão de atratividade do território aos visitantes;
- Conexões funcionais dos empresários e investidores na região, com exigências ao nível da intermodalidade e da facilidade de circulação de mercadorias, e reflexos na inserção das empresas do Alto Minho nos circuitos internacionais de produção e comercialização;
- Mecanismos de articulação entre os intervenientes no processo de internacionalização da região, suportados por uma estratégia coerente e operacional

A análise do diagnóstico prospetivo permite destacar um conjunto de constrangimentos à mobilidade de pessoas, bens, informação e conhecimento no território que se constituem como entraves à coesão territorial, à competitividade e à atratividade do Alto Minho. As ligações da região caracterizam-se pela fraca intermodalidade, consequência de uma linha férrea que não responde às exigências atuais dos utilizadores (população e empresas), da subutilização do porto de Viana do Castelo e de uma insuficiente cobertura da rede de transportes públicos, com impactos substanciais na mobilidade interna e na aproximação das zonas rurais aos centros urbanos, embora os acessos ao Alto Minho por via rodoviária, realizados através de viatura própria, respondam às necessidades de acesso à região. Por outro lado, o diagnóstico realizado confirma alguma excentricidade da região em relação aos canais de informação e a dificuldade de inserção em redes de excelência na produção de informação e conhecimento, revelando a necessidade criação e otimização de um conjunto de mecanismos que conduzam a uma efetiva inserção da região nas dinâmicas nacionais e globais.

Para além destes constrangimentos, que podem ser considerados de base infraestrutural, o diagnóstico qualitativo suportado pelo processo de auscultação regional, também confirma a existência de debilidades nos mecanismos de apreensão, internalização e efetivo retorno económico das condições de conectividade existentes, nomeadamente na utilização da informação disponível e a sua transformação em conhecimento, bem como na inexistência de um sistema de permanente *upgrade* tecnológico generalizado ao universo empresarial que produza reflexos no *core business* das empresas ao nível do desenvolvimento de produtos, dos processos de produção e das estratégias de comercialização.

Neste sentido, a articulação supramunicipal dos principais *stakeholders* da região revela-se, uma vez mais, fundamental para a valorização do Alto Minho no mundo, pela definição de estratégias que congreguem as “vontades” assumidas por estes atores para a construção de um sistema de mobilidade e conectividade que combine uma dimensão física e operacional, centrada nas infraestruturas e serviços de mobilidade, e uma dimensão imaterial e institucional, abrangendo iniciativas para promover a abertura da região à escala internacional e iniciativas que visem estabelecer as plataformas colaborativas adequadas à operacionalização dessas intenções.

O diagnóstico prospetivo permite retirar um conjunto de indicações que contribuem para a fixação de objetivos específicos de intervenção que recomendam que:

- Sejam aplicados objetivos de sustentação às intervenções com dimensão física, tendo consciência que a melhoria de infraestruturas e serviços de mobilidade deve ser analisado de acordo com as necessidades dos diferentes destinatários, com as tendências internacionais relevantes e com a incorporação pragmática dos mecanismos e processos inovadores que contribuam para ligar a região ao mundo;
- Sejam obtidos, como resultado das dinâmicas de sustentação ativadas, objetivos de catalisação, na perspetiva de desenvolvimento de iniciativas que contribuam para o estabelecimento de redes de colaboração que promovam a abertura da região e a sua inserção plena à escala global.

<b>OBJETIVO TEMÁTICO 3</b>	<b>TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS CONECTADA</b>
<b>Objetivos específicos</b>	
Conjugar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de pessoas	
Conjugar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de bens	
Conjugar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de conteúdos	
Promover a abertura à escala internacional e o estabelecimento de plataformas colaborativas	

## Objetivo específico 1: Conjugar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de pessoas

### Análise do perfil do Alto Minho

A escassez de transporte público e de uma efetiva intermodalidade constitui-se como o principal óbice à mobilidade de pessoas no Alto Minho, com reflexos mais particulares ao nível da mobilidade interna onde as poucas alternativas ao transporte individual agravam o distanciamento das zonas rurais aos centros urbanos dos concelhos, limitando o acesso aos serviços básicos de saúde, educação e cultura. Por outro lado, os desajustes dos horários, os tempos de viagem e a difícil intermodalidade que caracterizam a linha ferroviária que liga o território às regiões de proximidade, para além dos constrangimentos que provocam na mobilidade interna, são fatores que limitam os fluxos de e para o Alto Minho, tornando-se imperativo a modernização da linha férrea e dos serviços prestados como forma de tornar a região mais acessível para quem a visita e menos isolada para quem quer sair. Ainda assim, o Alto Minho pode beneficiar da proximidade ao aeroporto Francisco Sá Carneiro e ao porto de Leixões com uma estratégia de promoção capaz de garantir o acesso à região em condições competitivas, que capitalize não só a recente tendência de aumento do número de passageiros, nomeadamente nos voos *low cost*, mas também o novo terminal de cruzeiros do porto de Leixões.

### Tendências na mobilidade de pessoas

As tendências internacionais mostram um aumento significativo do fluxo de pessoas ao nível do transporte aéreo e marítimo, em detrimento dos movimentos efetuados via transporte rodoviário e ferroviário, mais vincado na União Europeia. Causa e consequência desta intensificação nos fluxos de pessoas assiste-se, cumulativamente, ao alargamento da intensidade, das motivações e dos objetivos que determinam a mobilidade de pessoas. Com efeito, as transformações económicas, sociais e culturais causaram impactos significativos nas dinâmicas da população à escala global, com reflexos particulares ao nível dos fluxos turísticos, migratórios e do trabalho e dos associados à formação e ao estudo.

No turismo e lazer assiste-se ao aumento da preponderância dos novos destinos emergentes (México, Índia e Coreia do Sul), que estão a “desafiar” os tradicionais destinos turísticos (Estados Unidos da América, China, França e Espanha), num contexto de crescimento do número de pessoas que fazem turismo fora do seu país (mais de mil milhões), fortemente impulsionado pelas companhias aéreas *low cost* que respondem, na atualidade por um terço dos passageiros transportados.

Nos fluxos migratórios comprova-se a influência dos fatores de atratividade das economias e dos ciclos económicos, corroborado pelas quatro milhões de pessoas que deixaram o seu país de origem, em que mais de um quinto (21%) tinha como objetivo obter emprego e mais de um terço (36%) fê-lo por motivos familiares, bem como pela importância do fator proximidade, uma vez que metade destes fluxos ocorre no mesmo continente.

Ao nível da formação e ensino a última década permitiu observar um aumento de mais de 50% do número de estudantes internacionais que atingiram os três milhões, assente na redução dos tempos de deslocação que influenciam, cada vez mais, a decisão entre pendularidade ou mudança de residência.

O aumento da população mundial que, segundo as recentes estimativas, contribuirá para que se atinjam as nove mil milhões de pessoas em 2050, o conseqüente acréscimo da mobilidade de passageiros, espera-se que aumente entre três e quatro vezes, e as preocupações ambientais e de eficiência energética vêm colocar importantes desafios na definição de estratégias regionais de mobilidade, que complementem e tornem mais competitivas as ofertas dos territórios em matéria de produtos turísticos, empresariais e residenciais.

### Recomendações para promover a mobilidade de pessoas no Alto Minho

Impõe-se que o Alto Minho construa uma estratégia ancorada na melhoria dos elementos que, atualmente, configuram restrições à mobilidade de pessoas e que seja capaz de identificar e incorporar no território mecanismo e processos que acompanhem as tendências que justificam e dinamizam os fluxos de pessoas à escala global. Para isso, o Alto Minho deve:

- Melhorar as condições e o nível de eficácia dos transportes públicos, tornando a região globalmente mais coesa e mais atrativa à fixação de nova população e de investimentos que exijam a deslocação de fluxos importantes de mão de obra;
- Afirmar o Alto Minho como região cosmopolita, através de uma campanha relevante de promoção da visibilidade externa;

- Promover a articulação temática a “territórios semelhantes” que contribuam para o reconhecimento do Alto Minho, em função de apostas temáticas concretas: inserção em rede de regiões com parques naturais, valores culturais e tradições homogéneas (vinho, gastronomia,...);
- Estruturar uma relação funcional e recíproca com os territórios de proximidade - Galiza (turismo e trabalho); Minho (cultura, tradições e natureza); Porto (aeroporto e terminal de cruzeiros); Trás-os-Montes (Peneda Gerês); Douro (património civilizacional) e Guimarães e Braga (promoção conjunta) - potenciando ações de promoção conjuntas, organização e harmonização da sinalética, mapas interativos e internet gratuita;
- Garantir uma ligação efetiva da região às pessoas que a procuram: promover o equilíbrio entre recursos e potencial de aceitação pelo mercado, organizando a oferta em função do que as pessoas esperam;
- Reforçar a conectividade entre produto e mercado e destino e oferta - garantir que os motores de busca “oferecem” o Minho em função da pesquisa dos seus produtos *core* e que os turistas ali chegam a preços competitivos e com pacotes turísticos que proporcionam experiências diversificadas;
- Desenvolver esforços que visem a atração de mão de obra qualificada, ancorada nos salários oferecidos e/ou pela qualidade de vida que o território oferece.

## Objetivo específico 2: Conjugar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de bens

### Análise do perfil do Alto Minho

A mobilidade de bens no Alto Minho é fortemente condicionada pela debilidade que se verifica ao nível da articulação dos vários meios de transporte, com repercussões ao nível da agilidade e o tempo de resposta das empresas da região. As infraestruturas que cobrem o território contribuem de forma antagónica para a ligação das empresas da região às cadeias de aprovisionamento e aos mercados. Se, por um lado, as infraestruturas rodoviárias que ligam o Alto Minho às regiões de proximidade dão resposta às necessidades das empresas, por outro lado a linha ferroviária mostra-se desadequada às exigências atuais das empresas expostas à concorrência internacional, fundamentalmente naquilo que se prende com critérios modernos de utilização das linhas ferroviárias e de intermodalidade, nomeadamente a ligação ao porto de Viana do Castelo. Estas condições, conjugadas com fatores competitivos como a diferenciação e inovação, podem explicar as dificuldades no alargamento da internacionalização e no acesso a cadeias de produção globais por parte das empresas do Alto Minho. Com efeito, a união europeia é o mercado privilegiado do Alto Minho, representando mais de 80% das exportações e 90% das importações da região, e Espanha o principal país de origem e destino das trocas comerciais do Alto Minho, responsável por cerca de metade das exportações e importações. O tecido empresarial da região denota, também, pouca recetividade para uma utilização efetiva e mais alargada das TIC, que se repercute no baixo peso que o volume de compras e vendas eletrónicas tem no total do volume de negócios das empresas e nos relacionamentos “*Business to Business*” através de plataformas eletrónicas.

### Tendências internacionais

As recentes tendências internacionais revelam um acréscimo na mobilidade dos bens por todos os meios de transporte que decorre da intensificação das trocas comerciais à escala global, apesar do comportamento diferenciado em termos geográficos. Com efeito, o transporte de bens por via aérea, que triplicou o seu volume global, rodoviária e ferroviária apresentou um crescimento sustentado ao longo dos últimos vinte anos para os países da OCDE, com exceção da união europeia onde se reduziu o transporte de bens por ferrovia. No entanto, é o transporte marítimo que continua a comandar as dinâmicas do comércio internacional, representando 80% do comércio mundial, e com os países asiáticos a assumirem maior protagonismo nas trocas comerciais efetuadas por via marítima.

A competitividade das empresas e, conseqüentemente, dos blocos comerciais tem sido afetada pelo aumento dos custos de transporte, em resposta ao aumento dos combustíveis, relativamente aos custos totais da logística que, por sua vez, têm beneficiado do efeito da diminuição dos custos de armazenamento, associada a adoção de práticas de gestão “*lean*”. Por outro lado, assiste-se ao reforço do paradigma dos produtos *made in world*, resultado da crescente complexidade das cadeias de aprovisionamento e da conseqüente fragmentação das cadeias de produção globais. Neste contexto concorrencial, a competitividade das exportações e o maior envolvimento no comércio internacional por parte de países periféricos exigirá uma reorientação para a diferenciação, a inovação e novos modelos de negócio que potenciem o comércio *online* como mecanismos de resposta às exigências da procura.

### Recomendações para promover a mobilidade de bens no Alto Minho

No quadro exigente da globalização, em que se conjugam competências, capacidade de resposta, agilidade, flexibilidade, inovação, diferenciação que permitam e facilitem o acesso aos mercados, o Alto Minho deverá constituir-se como um território ativo na combinação pragmática destas características. A estratégia de melhoria da mobilidade de bens deve:

- Prover uma análise metódica e sistemática de tendências internacionais (estudos e perspetivas de mercado setoriais, por exemplo) que se reflitam na mobilização do tecido económico-social da região para as adaptações recomendadas;
- Apoiar o processo de internacionalização das empresas: garantindo a representatividade nos fóruns competentes, o privilégio no acesso à informação e ao conhecimento dos mercados a privilegiar, identificando parceiros locais;
- Reforçar a presença em novos mercados emissores, que contribua para a diversificação de parceiros comerciais;
- Garantir a projeção internacional em produtos derivados dos recursos endógenos da região (história, património, floresta, vento, água, terra, ...) e em atividades em cadeias de valor fragmentadas;

- Promover um perfil de emprego com as qualificações necessárias para a implementação e dinamização das TIC enquanto estratégia competitiva das empresas: incorporação de conhecimento ao longo das atividades da cadeia de valor;
- Desenvolver os mecanismos de inserção das empresas da região com maior capacidade exportadora em redes globais de conhecimento, que promovam a partilha de conhecimento e a transferência de tecnologia como alavancas da afirmação de um modelo competitivo assente na inovação e diferenciação.



### **Objetivo específico 3: Conjugar infraestruturas e serviços para a promoção da mobilidade de conteúdos**

#### **Análise do perfil do Alto Minho**

As infraestruturas de nova geração que ligam os concelhos e parques industriais do Alto Minho correspondem às necessidades atuais de ligação de empresas, instituições e cidadãos ao mundo, faltando, no entanto, garantir o aumento da recetividade e uma efetiva internalização de hábitos de utilização dos veículos de difusão de informação e conhecimento como meios de criação de valor, redução das distâncias e integração ativa da região na economia do conhecimento. Neste sentido, a definição de uma estratégia de capacitação dos agentes da região, que desenvolva as competências adequadas para uma utilização pragmática das tecnologias de informação e comunicação, é um desafio essencial para que o território tenha melhores empresas, melhores instituições e melhores cidadãos. Com efeito, esta capacitação assume maior urgência num contexto em que a população do Alto Minho apresenta níveis de escolaridade tendencialmente inferiores aos da região Norte e do País, que se traduz num perfil de emprego menos qualificado, e as instituições apresentam dificuldade de acesso a informação que, difundida através de canais informais, coloca a região à margem dos grandes centros urbanos. Por outro lado, o tecido empresarial da região parece apresentar maior predisposição para a assimilação e incorporação das tecnologias de informação, cerca de um quinto do emprego do Alto Minho concentra-se em indústrias de média-alta intensidade tecnológica, uma proporção que supera o padrão de emprego da região Norte e do País. Ainda assim, o território apresenta um grande distanciamento face à região Norte e ao País na criação de postos de trabalho nas indústrias de alta intensidade tecnológica, confirmando a relevância de uma estratégia que promova uma postura mais ativa e um maior contributo da região para o desenvolvimento da economia do conhecimento.

#### **Tendências internacionais**

As tecnologias de informação e comunicação têm vindo a sofrer evoluções cada vez mais revolucionárias e em ciclos cada vez mais curtos, ao mesmo tempo que vão produzindo transformações significativas em esferas cada vez mais alargadas que alteram ou moldam comportamentos e estilos de vida. O aumento da penetração da banda larga, com a consequente redução de custos, aumento das velocidades e crescente mobilidade no acesso, contribui para que se estabeleçam ligações globais a uma escala sem precedentes. A hiperconetividade que caracteriza as dinâmicas atuais está a redefinir os relacionamentos entre cidadãos e Estados e entre indivíduos, consumidores e empresas, introduzindo oportunidades para o aumento da produtividade e do bem-estar, alterando os modelos de negócio, criando novos produtos e serviços e aumentando a qualidade dos serviços públicos prestados. Neste quadro, a inserção em redes globais, que promovam a partilha de conhecimento, a transferência de tecnologia e o acesso a capital humano portador de competências específicas, são fatores determinantes para a competitividade de organizações e regiões. O alargamento da amplitude da utilização das tecnologias de informação e comunicação e da incorporação de conhecimento e o reforço das competências na área das TIC já não são tendências em curso mas sim exigências básicas para a afirmação das regiões pela valorização dos seus cidadãos, das suas empresas e das suas instituições.

A atenuação das ameaças e o aproveitamento das oportunidades que emergem da densificação das redes sociais, da informação e do conhecimento estará ancorada nas competências (individuais e coletivas) dos agentes dos territórios que permitam criar dinâmicas de adaptação e/ou antecipação capazes de perceber que a criação de valor estará mais dependente da incorporação de conhecimento do que das horas trabalhadas e que a cidadania será exercida de forma plena por cidadãos mais informados e ligados ao mundo.

#### **Recomendações para promover a mobilidade de conteúdos no Alto Minho**

É este o referencial de suporte à definição de uma estratégia orientada para a melhoria das ligações globais do Alto Minho que deve:

- Definir de forma concreta os contornos da imagem da região e dos conteúdos a divulgar, promovendo o equilíbrio entre a escala da região e a escala das atividades, por forma a organizar o que existe à escala da região e complementar com o que se revelar adequado à escala extrarregional e internacional;
- Acompanhar a evolução das tecnologias na definição dos suportes adequados para a promoção da região (dispositivos móveis, redes sociais);

- Criar mecanismos de articulação entre entidades que garantam sistematicidade de processos;
- Desenvolver processos que permitam a perceção efetiva dos impactos de métodos sistemáticos de recolha e análise setorial/temática de informação nos agentes económicos;
- Conhecer as tendências internacionais dos setores em que se integra e quer integrar, como mecanismo de adaptação e antecipação;
- Promover a inserção nos canais adequados de difusão de informação;
- Garantir o acesso das empresas e dos agentes económicos ao melhor conhecimento técnico aplicado;
- Apoiar e fomentar a inovação nas empresas, oferecendo ao sistema empresarial uma rede sólida de instituições que realizem investigação aplicada e facilitem o desenvolvimento de produtos;
- Articular o sistema de ensino com os melhores centros de produção e difusão de conhecimento.

#### Objetivo específico 4: Promover a abertura à escala internacional e o estabelecimento de plataformas colaborativas

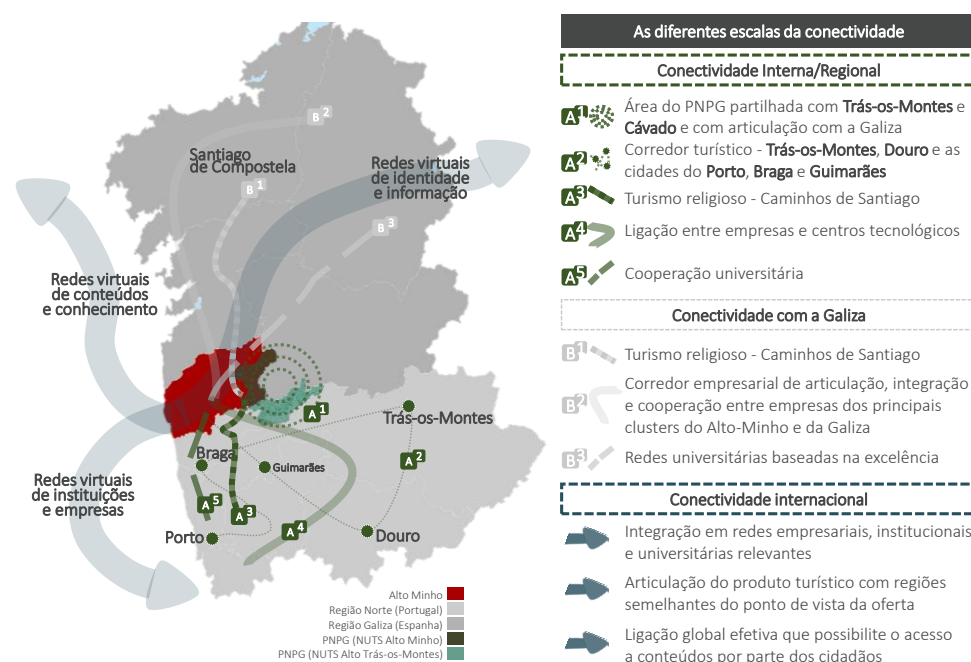
O sucesso da estratégia de melhoria da conectividade do Alto Minho reside na articulação virtuosa de duas dimensões que concorrem para a integração e projeção da região no contexto global:

- Uma dimensão física e operacional, de promoção das infraestruturas e serviços que suportam uma efetiva e eficiente mobilidade de pessoas, bens e conteúdos;
- E uma dimensão imaterial e institucional, que reúne as várias iniciativas de promoção da abertura da região à escala internacional e as plataformas colaborativas que operacionalizam essas iniciativas.

Neste sentido, o desenvolvimento da dimensão imaterial e institucional do Alto Minho deverá incorporar as ações definidas para a dimensão física e operacional como suporte e orientação para uma estratégia que incentive a abertura da região, na sua afirmação no contexto global e no reconhecimento do que se passa à sua volta. Assim, a criação de sinergias pelo desenvolvimento dos “corredores” de conectividade partilhados com as regiões de proximidade, que permitam adquirir dimensão crítica, e contribuam para uma região mais atrativa, pela projeção internacional, e mais competitiva, pela integração internacional, é fundamental para a valorização da identidade da região. Neste sentido constituem-se como iniciativas prioritárias:

- A consolidação da oferta turística do Parque Nacional Peneda Gerês, pela cooperação com Trás-os-Montes e Cávado na construção de uma oferta turística integrada, ancorada nos recursos naturais do parque;
- A criação de sinergias com o Douro e as cidades do Porto, Guimarães e Braga, pela exploração do potencial de produtos turísticos convergentes (mas diferenciados) e promoção conjunta nos mercados emissores relevantes;
- A cooperação com as regiões do País e da Galiza que integram os Caminhos de Santiago para a definição de uma oferta integrada;
- O desenvolvimento de produtos turísticos em articulação com as tendências internacionais das regiões concorrentes ou parceiras do Alto Minho;
- A articulação setorial que dinamize a proximidade entre os *clusters* de especialização do Alto Minho e da Galiza (automóvel, logística, naval, agroalimentar, energias renováveis, madeira e termalismo);
- O aprofundamento direcionado de atividades de acordo com a lógica de fragmentação de cadeias de valor globais, que potencie o perfil de especialização da região e permita a aposta em setores com potencial de crescimento;
- A inserção em redes empresariais globais e ligação aos centros de conhecimento (universidades de relevo) que permitam conectar os atores da região.

**Figura 36. Argumentos de abertura à escala internacional**



A abertura à escala do Alto Minho deve ser interpretada e prosseguida num quadro de promoção de plataformas colaborativas de âmbito alargado, enquanto mecanismos que permitem avantajam as singularidades do Alto Minho e obter ganhos de massa crítica que contribuam para a projeção da região. Com efeito, as plataformas colaborativas a estabelecer constituem os veículos de operacionalização de objetivos de intervenção cuja ambição ultrapassa a escala de decisão da Comunidade Intermunicipal do Alto Minho:

- Autoridade Regional de Transportes que estabeleça os objetivos prioritários para aumentar a conectividade da região em termos de mobilidade de pessoas e bens, e que coordene dois grupos de trabalho específicos, a criar:
  - Grupo de Trabalho para promover a mobilidade de pessoas, que defina e operacionalize um modelo de concessão de transporte público de passageiros, com incorporação de preocupações de coesão territorial;
  - Grupo de Trabalho para promover a mobilidade de bens, com uma atuação orientada para otimizar as infraestruturas existentes, para implementar soluções de circulação de bens em intermodalidade efetiva e para reforçar os serviços logísticos. Recomendada a inserção neste grupo de trabalho das empresas da região com maior abertura externa (importação e exportação);
- Autoridade Regional para a mobilidade de Conteúdos, onde o Instituto Politécnico de Viana do Castelo se deve assumir como *pivot* entre uma sólida plataforma regional de cooperação entre as instituições emissoras de saber teórico, técnico e científico, e as melhores fontes emissoras de conhecimento ibéricas e internacionais (pioneiras e de excelência);
- Autoridade Regional para a Visitação, que defina e operacionalize as iniciativas de projeção externa da região: definir imagem e público-alvo, campanhas de promoção e marketing, inserção em redes de territórios homogêneos e articulação entre operadores e entidades gestoras de infraestruturas com intervenção relevante.

Neste contexto, surgem três questões que se assumem como pressupostos transversais às dimensões de intervenção estratégica fixadas:

- Reconhecem-se as vantagens em promover uma articulação de iniciativas com a Galiza, em moldes e níveis de profundidade diferenciados, numa perspetiva de complementaridade com autonomia, em função das temáticas em causa;
- Os objetivos de promoção da conectividade, em particular, da mobilidade de pessoas, canalizam resultados muito positivos em termos de promoção da coesão territorial;
- As redes de conectividade de excelência em que o Alto Minho deve procurar inserir-se, devem beneficiar do estabelecimento de plataformas colaborativas de proximidade, que complementem as debilidades e/ou as falhas de escala e dimensão da região com o estabelecimento de elos funcionais com outras entidades, nacionais, ibéricas ou internacionais, ditados por critérios de excelência técnica e reconhecimento internacional.

# Estratégia de Implementação

Objetivo Temático 4:  
Como tornar o Alto Minho  
uma região mais resiliente



## Objetivo temático 4: como tornar o Alto Minho uma região mais resiliente

A relevância deste objetivo temático é confirmada pela necessidade do Alto Minho reforçar a capacidade de resposta da região às dinâmicas globais, caracterizadas por transformações cada vez mais aceleradas e profundas, que exigem a mobilização de agentes no território para a construção de mecanismos e processos capazes de combinar dinâmicas de adaptação, flexibilidade, antecipação e mudança que contribuam para o desenho de trajetórias de desenvolvimento que integrem objetivos de coesão, competitividade e sustentabilidade.

Tornar o Alto Minho uma região mais resiliente é um objetivo que assume uma lógica de processo na medida em que se deve constituir como um motor de sinergias indutor de dinâmicas de adaptação que impulsionem a competitividade, pelo contributo para a criação de um ambiente favorável para que as empresas e os empreendedores ajustem as suas estratégias e modelos de negócio às mudanças na conjuntura económica e/ou nos fatores competitivos, a conectividade, pela garantia de uma ligação efetiva que permita gerar coesão territorial em que as cidades “floresçam” e o mundo rural não defina e possa projetar a região no mundo, e a atratividade, na promoção de modelos de negócio flexíveis e adaptáveis, num quadro onde se garanta a sustentabilidade do património natural da região.

A abordagem que suporta a proposta de intervenção estratégica para que o Alto Minho se torne uma região mais resiliente é baseada numa leitura articulada das vulnerabilidades do território em três grandes domínios (ambiente, economia e sociedade), bem como a identificação dos elementos territoriais que devem ser mobilizados e potenciados para melhorar a capacidade de resposta às mudanças que emergem das dinâmicas globais e aos “choques” ou desafios mais localizados, orientando-a para os objetivos de coesão, sustentabilidade e competitividade que constituem as prioridades assumidas nas outras temáticas de intervenção do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho.

A proposta de intervenção estratégica para o Alto Minho se tornar uma região mais resiliente assenta no reconhecimento de um conjunto crescente de imperativos de mudança mais localizados, induzidos pelos “choques” ambientais, financeiros e económicos, e de *drivers* de mudança mais assimétricos, que decorrem de transformações ecológicas, sociais, económicas, culturais e tecnológicas, e que exigem não só um processo ágil de ajustamento e adaptação, que promova a capacidade da região suportar a mudança e ser capaz de se reorganizar, mantendo as estruturas e funções, mas também uma capacidade de antecipação e flexibilidade, traduzida na aptidão para criar e sustentar dinâmicas de aprendizagem e adaptabilidade, respondendo de forma criativa aos desafios com que se depara.

**Figura 37. Da mudança preconizada à fixação e objetivos específicos**



O desígnio temático de suporte à estratégia que contribui para a construção de um território mais resiliente assume uma tónica de intervenção que privilegia uma rutura com amplitude contida, no sentido em que a amplitude da mudança deve contemplar uma nova conceção de organização, articulação e cooperação entre os agentes territoriais que contribua para o desenvolvimento de novas capacidades e competências que induzam a criação e a dinamização de novos processos de adaptação à mudança. É uma rutura contida pois pressupõe que os processos de mudança sejam aplicados em virtude de objetivos de inclusão social e coesão territorial, pelo que estes processos devem antecipar as necessidades da população e as debilidades do território, de sustentabilidade, pelo que os processos de intervenção devem assegurar que as mudanças desejadas são compatíveis com os limites definidos em termos da defesa do ambiente e do património histórico, e de competitividade, pelo que os processos de mudança devem promover a flexibilidade do tecido económico da região sem prejuízo do perfil de especialização e das vocações produtivas do Alto Minho.

A melhoria da capacidade de resposta do Alto Minho está fortemente alicerçada na base de recursos da região e na articulação sensata com que esses recursos são mobilizados e potenciados, num quadro de promoção de equilíbrios entre a base ambiental, a base humana e a base das atividades económicas realizadas na região. O Alto Minho é um território onde sobressai a sua base ambiental, pela diversidade e qualidade dos recursos naturais, mas que apresenta dificuldades em avantajá-la através da valorização económica dos recursos endógenos e da projeção externa do património natural. Por outro lado, a região demonstra algumas lacunas ao nível da formação e qualificação do capital humano, essencial para o desenvolvimento e acumulação de capital social e da aprendizagem social (individual e organizacional) que, em conjunto, sustentam a capacidade de adaptação da região. Por fim, a reduzida iniciativa empresarial de base local, associada aos baixos níveis de investimento em I&D e de um sistema de inovação regional, permitem antever os desafios que se colocam ao estímulo do empreendedorismo e à reorientação do tecido empresarial para modelos de negócio baseados na inovação, na incorporação de conhecimento e na diferenciação.

O planeamento e definição de objetivos de intervenção estratégica que contribuam para a construção dos mecanismos e dos processos que conferem uma maior capacidade de mudança e adaptação, isto é, que promovam a resiliência do Alto Minho devem:

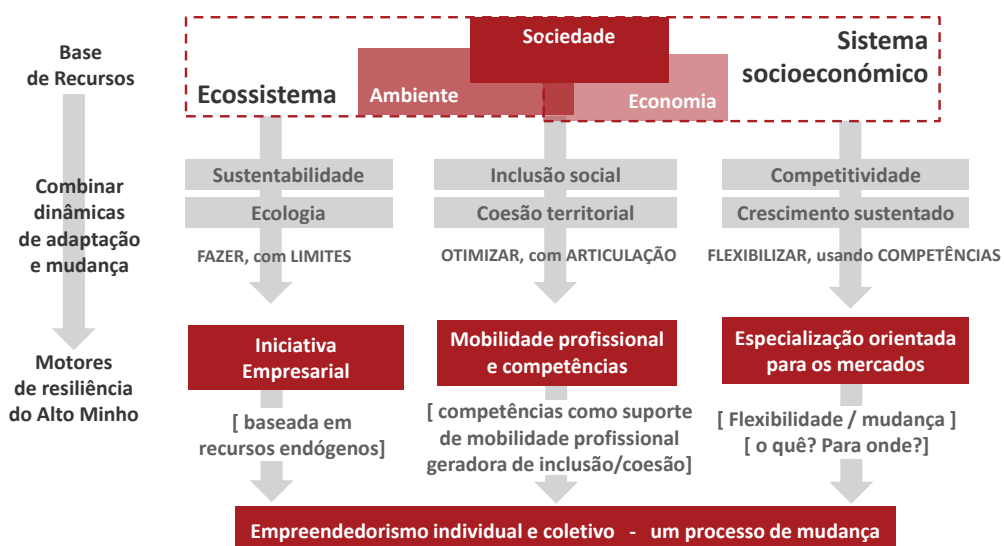
- Considerar as interdependências entre o ecossistema e sistema socioeconómico, garantindo o equilíbrio entre a base ambiental, a base humana e a base de atividades económicas;
- Mobilizar e articular ativos regionais especializados que contribuam para a criação de sinergias que aumentem a capacidade de resposta e adaptação da região;
- Definir uma estratégia assente no capital social e nas instituições regionais que permita identificar novas trajetórias de desenvolvimento, orientadas para objetivos de coesão, competitividade e sustentabilidade.

A estratégia de melhoria da resiliência da região deve, desta forma, garantir a gestão dos equilíbrios entre os diferentes sistemas do território, reconhecendo as vulnerabilidades a que estão sujeitos e as oportunidades que a mobilização de recursos específicos do território permitem explorar, e contribuir para que o Alto Minho se torne uma região com maior capacidade para mudar, aprender e inovar. Neste sentido, a região deve desenhar uma estratégia capaz de garantir as articulações necessárias que respondam aos principais desafios e permitam atenuar os constrangimentos que se colocam aos sistemas do Alto Minho baseada:

- No equilíbrio entre o ambiente e vida humana – garantindo as condições necessárias para o “usufruto”, numa lógica que privilegie a preservação e a incorporação de limites como meios para garantir a sustentabilidade do património natural; Este equilíbrio deverá garantir que seja possível dinamizar novas iniciativas empresariais, bitoladas pelos limites da sustentabilidade exigidos pela sustentação do perfil “verde” da região;
- Na integração dos centros urbanos com o mundo rural – promovendo a concertação social e o estabelecimento de redes colaborativas que atuem num quadro de otimização de respostas às necessidades, garantindo a cobertura total do território e assegurando uma mais assertiva capacidade de garantir a coesão social. As competências e a capacidade de gerar os processos que permitam traduzi-la em mobilidade profissional, são um mecanismo indutor de inclusão social;
- No incentivo à flexibilidade e à capacidade para mudar, dos indivíduos e organizações, estimulando a reconversão profissional, o encontro de competências e a introdução de processos flexíveis de produção.



**Figura 38. A resiliência como processo de condução de mudança no Alto Minho**



A análise do diagnóstico prospetivo confirma a necessidade do Alto Minho valorizar a sua identidade marcadamente rural, através de uma estratégia transversal que incorpore, de forma pragmática, objetivos coerentes de sustentabilidade e ecologia, pela iniciativa empresarial de cariz “verde” direcionada para o aproveitamento do potencial dos recursos endógenos, de inclusão social e coesão territorial, pela definição de mecanismos que promovam a mobilidade profissional, aquisição de competências e a valorização de saberes tradicionais, e de competitividade e crescimento sustentado, pela adoção de processos flexíveis, ancorados em competências específicas e na incorporação de conhecimento, como mecanismo de resposta à mutabilidade e exigências da procura.

Neste sentido, importa considerar que a resiliência do Alto Minho é suportada por um processo dinâmico que exige um esforço constante de capacitação dos recursos humanos do território, capaz de mobilizar e permitir a acumulação de capital social e estimular a aprendizagem (individual e organizacional), e contribuir para o envolvimento e articulação dos agentes a nível supramunicipal para que encontrem trajetórias de desenvolvimento sustentadas por dinâmicas empreendedoras que se constituam como verdadeiros processos condutores de mudança.

<b>OBJETIVO TEMÁTICO 4</b>	<b>TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS RESILIENTE</b>
<b>Objetivos específicos</b>	
Promover a resiliência por via da sustentabilidade	
Promover a resiliência por via da coesão	
Promover a resiliência por via da competitividade	

## Objetivo específico 1: Promover a resiliência por via da sustentabilidade

Tornar o Alto Minho uma região mais resiliente incorpora, necessariamente, uma estratégia que garanta o equilíbrio entre a base ambiental e a base de atividades económicas do território. A qualidade ambiental e a biodiversidade do Alto Minho constituem dimensões qualificadoras do território, essenciais para uma estratégia orientada para a atração e/ou fixação de pessoas, para a promoção do empreendedorismo de base local, para captação de investimentos e para a criação de emprego, em suma, para a promoção da resiliência da região. Com efeito, a região apresenta uma paisagem que sobressai pela qualidade dos recursos naturais, corroborada por um dos mais elevados índices sintéticos de desenvolvimento regional na dimensão ambiental, traduzida numa paisagem “verde” que cobre grande parte do território, conjugada com o “azul” dos rios, que recortam a região e definem os seus vales, e com a orla costeira, enquanto local de encontro com o Atlântico. Estes recursos configuram oportunidades inequívocas para a criação de riqueza e emprego na região, seja pela aposta nas atividades ligadas à fileira florestal, ao setor agroalimentar, à economia do mar e às energias renováveis, seja pelo reforço e alargamento das atividades turísticas relacionadas com o património natural em que importa, no entanto, salvaguardar que estas atividades se desenvolvem num quadro que garanta o equilíbrio entre ambiente e a atividade humana, conciliando o natural com o artificial, a preservação da paisagem com o usufruto e a sua valorização económica, isto é, que garanta a sustentabilidade dos recursos e promova a ecologia.

A garantia da sustentabilidade do património natural do Alto Minho é, desta forma, uma condição inexorável para a estratégia de melhoria da resiliência da região que, no entanto, deve ser complementada com apostas pragmáticas em vertentes como a I&D, a inovação e o empreendedorismo que estimule a construção de soluções positivas que acompanhem as tendências em curso, pela adoção de soluções minimizadoras do impacto ambiental das atividades económicas e pela promoção da eficiência energética nos processos produtivos e na mobilidade.

O Alto Minho enquanto território sustentável passa, também, por uma estratégia de comunicação e formação que concilie a consciencialização ambiental com as intervenções associadas ao processo de desenvolvimento económico, social e territorial, criando dinâmicas de ação nos *stakeholders* do território que permitam prevenir riscos, atenuar vulnerabilidades e responder de forma rápida às exigências que as pressões sobre os recursos naturais colocam no atual quadro global.

A melhoria da resiliência do Alto Minho por via da sustentabilidade deverá ser prosseguida numa lógica de valorização dos recursos naturais e da biodiversidade, conjugada com a sustentabilidade energética, a ecoeficiência e a sustentabilidade empresarial, em que a articulação dos agentes do território que promova a convergência de desígnios estratégicos indutores equilíbrios é fundamental. Assim, os *stakeholders* do Alto Minho devem:

- Desenvolver uma estratégia de marketing territorial para a sustentabilidade - uma região “verde” e sustentável - solidamente assente nos seus recursos naturais, na cultura e educação ambiental dos seus habitantes e da sua diáspora;
- Afirmar o Parque Nacional Peneda-Gerês como reserva da biosfera e âncora do turismo sustentável na região, em cooperação com Trás-os-Montes e Cávado na construção de uma oferta turística integrada e com a Galiza numa rede de parques naturais de proximidade;
- Estimular a preservação e a valorização económica e social da floresta, sob uma lógica conjunta e articulada entre municípios, incentivando o aumento da capacidade produtiva e transformadora, a organização e a qualidade do setor;
- Definir uma estratégia global e conjunta promotora de sustentabilidade energética, articulando as orientações que integram os Planos de Ação para as Energias Sustentáveis (PAES) dos vários concelhos e promovendo a ecoeficiência (economia e ecologia);
- Valorizar o espaço marítimo-fluvial, quer na vertente de aproveitamento da zona costeira atlântica, quer na exploração do potencial económico-turístico dos percursos fluviais;
- Promover a sustentabilidade empresarial na região, procurando manter e atrair empresas e atividades económicas com preocupações “verdes”, que valorizem a qualidade de vida da região e promovam a adoção de modelos produtivos ambientalmente sustentáveis.

## Objetivo específico 2: Promover a resiliência por via da coesão

O Alto Minho como região mais resiliente assenta, cumulativamente, na construção de um território coeso e inclusivo, para o qual a capacidade da resposta social, o capital humano, a formação profissional e o modelo de articulação urbano-rural contribuem de forma decisiva. A dinâmica populacional da região, caracterizada pela diminuição da proporção da população jovem em detrimento do aumento da proporção dos idosos, coloca desafios ao modelo de renovação populacional naquilo que se prende com a capacidade do Alto Minho conseguir repor ou atrair população jovem que permita inverter esta tendência. Esta realidade é mais preocupante nas zonas rurais, em que o esvaziamento verificado torna premente a definição de uma estratégia que permita responder às necessidades de uma população mais envelhecida e isolada. A trilogia urbano-rural-natural do território, caracterizada pela dispersão do tecido construído e pela difícil separação entre natural de produção e de preservação e a coexistência de uma agricultura em regime de minifúndio, permite identificar alguns desafios no que diz respeito à consolidação dos núcleos urbanos e à inversão da tendência de definhamento das zonas rurais. Com efeito, o mundo rural do Alto Minho pode constituir-se como um elemento catalisador da resiliência do território, como mecanismo anticrise que assenta na capacidade da região construir um modelo territorial que trave o atual êxodo das zonas rurais e dos terrenos agrícolas e alavanque novas atividades e funções económicas, sem comprometer a sustentabilidade do meio natural, numa lógica de maior diferenciação e mais colaboração entre os espaços rurais e urbanos do Alto Minho, em que se promove o equilíbrio entre a afirmação dos núcleos urbanos (Viana e Valença) e a proliferação das vilas rurais. Neste sentido, o equilíbrio urbano-rural pode, e deve, ser potenciado pela melhoria das condições de mobilidade, contribuindo para que haja discricionariedade nas escolhas e promovendo o contacto e a aproximação urbano-rural para que se diminua a rivalidade e a duplicação dos serviços.

Por outro lado, o Alto Minho será um território mais resiliente na medida em que consiga proporcionar uma resposta social eficiente e eficaz às populações em risco, no quadro mais alargado da articulação supramunicipal dos agentes do terceiro setor orientado para a otimização de investimentos e recursos que garantam o acesso aos equipamentos e às respostas sociais e que promovam a coexistência de formas alternativas de apoio social e inclusão, em contextos de maior proximidade entre as populações e de núcleos familiares mais alargados que respondam às pressões causadas por exigências conjunturais, mais evidentes em contexto de crise. O envelhecimento da população do Alto Minho deverá, assim, ser encarado como um desafio, pelas exigências que coloca ao nível da capacidade de resposta da região, mas também como uma oportunidade para a criação de postos de trabalho qualificados, em resposta à dinâmica populacional, que podem permitir fixar ou atrair população mais jovem para o território.

A promoção da coesão social e territorial no território não pode ignorar a importância da educação e qualificação da população residente como mecanismos que capacitam a região para contextos de mudança. O Alto Minho apresenta uma população residente relativamente menos escolarizada do que a média em Portugal e um perfil de emprego menos qualificado, pelo que importa estruturar um modelo de educação e formação que estruture a oferta formativa em função das vocações da região (agricultura, floresta e pesca), numa perspetiva moderna que valorize e dignifique as tradições do Alto Minho e incentive a mobilidade profissional e a aquisição de competências como meios para promover a inclusão e a coesão social.

A estratégia do Alto Minho para promover a resiliência por via da coesão social e territorial deve:

- Promover a articulação supramunicipal das estratégias concelhias ao nível da resposta social, refuncionalizando equipamentos, cuja área de influência deve ser ditada pelas necessidades;
- Adequar a oferta de ensino à área de apoio social e envelhecimento ativo, como impulsionador da criação de postos de trabalho;
- Estruturar, aplicar e promover um modelo educativo inovador;
- Estimular a aquisição e valorização de competências como meio de incentivar a mobilidade profissional e aumentar as iniciativas empreendedoras na região;
- Afirmar o protagonismo urbano de Viana do Castelo e conferir maior solidez à eurocidade Valença-Tui, num quadro de exploração de complementaridades;
- Promoção de uma atuação conjunta de regeneração dos núcleos urbanos e desenvolvimento de iniciativas conjuntas de promoção da qualidade de vida.
- Desenvolver os centros históricos do interior da região como forma de mitigar o visível esvaziamento populacional;
- Afirmar o conceito de habitat, especificamente nos núcleos rurais, por via de iniciativas produtivas que assumam a valorização agrícola e que, simultaneamente, ofereçam uma base de serviços com dimensão urbana.

### Objetivo específico 3: Promover a resiliência por via da competitividade

O sucesso da estratégia de promoção da resiliência do Alto Minho está associado à capacidade da região em melhorar a sua posição competitiva pela criação de condições que que estimulem a flexibilidade e adaptabilidade do tecido empresarial do Alto Minho, para que consiga criar dinâmicas de antecipação, resposta e mudança às exigências de um quadro concorrencial global que altera, com maior frequência, os paradigmas competitivos. O tecido empresarial do Alto Minho apresenta maior nível de diversificação face ao país, traduzida na maior repartição do VAB e do emprego pelo setor primário e pela indústria, não obstante mais de dois terços do VAB e metade do emprego da região estejam concentrados nos serviços. Apesar do maior pendor industrial revelado pela região, a valorização económica dos recursos endógenos ainda é incipiente, configurando uma oportunidade para reforçar os mecanismos de resiliência da região por da (re)orientação e alargamento das atividades da indústria transformadora para o aproveitamento destes recursos, conjugando uma exploração sustentável com a incorporação de novos processos produtivos e modelos de negócios inovadores que permitam aumentar a competitividade destes setores, criando mais riqueza e melhores empregos na região.

A resiliência do tecido empresarial do território assenta fortemente no perfil do capital humano e nas dinâmicas de aprendizagem individuais e organizacionais. O atual de perfil de habilitações e os níveis de remuneração praticado no território constituem um entrave à capacidade de adaptação, ao ajuste a novos modelos competitivos e à captação/fixação de talentos pelo que importa, não só, definir uma estratégia que promova a aquisição de competências (individuais e coletivas), a capacitação de pessoas e organizações, mas também a criação de novos modelos de concertação social que promovam novas lógicas de emprego e minimizem a exposição da região aos ciclos económicos recessivos.

Por outro lado, importa estruturar um sistema de inovação regional que garanta uma efetiva colaboração entre empresas, instituições de ensino e centro científicos e tecnológicos, como forma de aumentar investimento em atividades de I&D no Alto Minho, que se encontram aquém dos níveis registados no País e na região Norte, e desenvolver mecanismos de resposta das empresas centrados na inovação e no conhecimento. Na mesma medida, o alargamento e aprofundamento de mercados revelam-se como processos cruciais para o aumento da resiliência do tecido empresarial do Alto Minho, no sentido em que a forte concentração e consequente dependência dos principais parceiros comerciais (a União Europeia é responsável por mais de 80% do comércio externo da região) aumenta as vulnerabilidades das empresas aos choques e crises que ocorram no seio da UE, pelo que importa orientar as estratégias de internacionalização das empresas do Alto Minho para a identificação e adequação da oferta aos mercados emergentes de modo a diminuir os riscos associados à forte dependência de um mercado.

Por fim, é fundamental reconhecer o papel do empreendedorismo enquanto componente essencial para tornar o Alto Minho uma região mais resiliente, na medida em que se pode constituir como mecanismo de resposta para enfrentar crises económicas ou permitir desenvolver modelos de negócio inovadores através da exploração de atividades tradicionais. Assim, é essencial que a região seja capaz de, numa lógica de envolvimento e cooperação dos diferentes agentes no território, realizar um mapeamento das oportunidades, proporcionar um acompanhamento dos jovens (desde a ideia até aos dois anos de vida da empresa) e identificar as competências e entidades a envolver, para que se traduzam em resultados concretos no tecido empresarial do Alto Minho.

Assim, a estratégia para melhorar a resiliência por via da competitividade deve:

- Promover a *Smart Specialisation* nos setores que permitam alavancar a densidade dos recursos endógenos da região (floresta, agroalimentar, mar, energia); desenvolvendo tecnologias e incorporando conhecimento nas atividades realizadas;
- Promover de forma integrada os produtos de localização empresarial da região para que garantam a exposição do Alto Minho e induzam a captação de investimento;
- Desenvolver as condições que permitam a inserção e o acesso das instituições e empresas a redes de informação e conhecimento que permitam “mostrar” a região;
- Ajustar o mercado da oferta profissional da região, promovendo a especialização da oferta formativa que estimule a aquisição de competências pelos ativos e incentive a reconversão profissional;
- Construir um modelo de concertação social que envolva empresas, sistema de ensino e formação e sindicatos para a criação de soluções flexíveis de adaptação (trabalho a tempo parcial, soluções de *layoff* que reduzam o desemprego);
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo como *pivot* na articulação do ensino superior pragmático com as empresas e setores, através de uma oferta formativa que possa introduzir transformações nos modelos produtivos do Alto Minho, tornando-os mais eficientes e mais “verdes”.

# Como governar o Desafio 2020 do Alto Minho



# Como governar o Desafio 2020 do Alto Minho

O sucesso da implementação de uma estratégia de planeamento de base territorial está particularmente associado à capacidade desta se ancorar em instrumentos como uma governança bem dimensionada, suportada por mecanismos que garantam uma representatividade de participação alargada, flexível e operativa e um marketing territorial arrojado, inovador e eficaz. Importa também que o figurino adotado reflita o espírito das intervenções e projetos previstos na Estratégia e no Plano de Ação, em termos das entidades envolvidas e da estrutura executiva adotada.

O acompanhamento e monitorização das iniciativas previstas no Plano de Desenvolvimento do Alto Minho, bem como a promoção e envolvimento dos parceiros e dos cidadãos para a execução das mesmas, são fatores decisivos para que se consigam concretizar os objetivos de desenvolvimento fixados para o Alto Minho de 2020.

Reconhecendo na estratégia uma orientação para um futuro desejável e realizável, que muitas vezes sofre desvios e reajustamentos, é necessário, também por isso, ter mecanismos ágeis que permitam ajustes aos caminhos inicialmente definidos, sem perder de vista a orientação central e o ponto de chegada.

Combinar capacidade executiva e decisional é, portanto, um imperativo a considerar na definição do Modelo de Governação da região. Fator essencial nesta matéria é a capacidade de se formularem, planearem e concretizarem políticas e estabelecer metas e prazos para as ações, sendo imprescindível que existam elevados padrões de concertação e cooperação entre os diversos atores, a diferentes níveis. A este respeito duas questões merecem destaque:

- A ideia de que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento que se requer equilibrado, do ponto de vista do equilíbrio entre objetivos de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo;
- A questão dos processos e práticas de governação na prossecução das suas metas ganha particular acuidade, incluindo aspetos como o formato institucional do processo decisório, a articulação público-privado na formulação de políticas e, ainda, a maior ou menor abertura a uma participação alargada da representação social, económica e cultural do território.

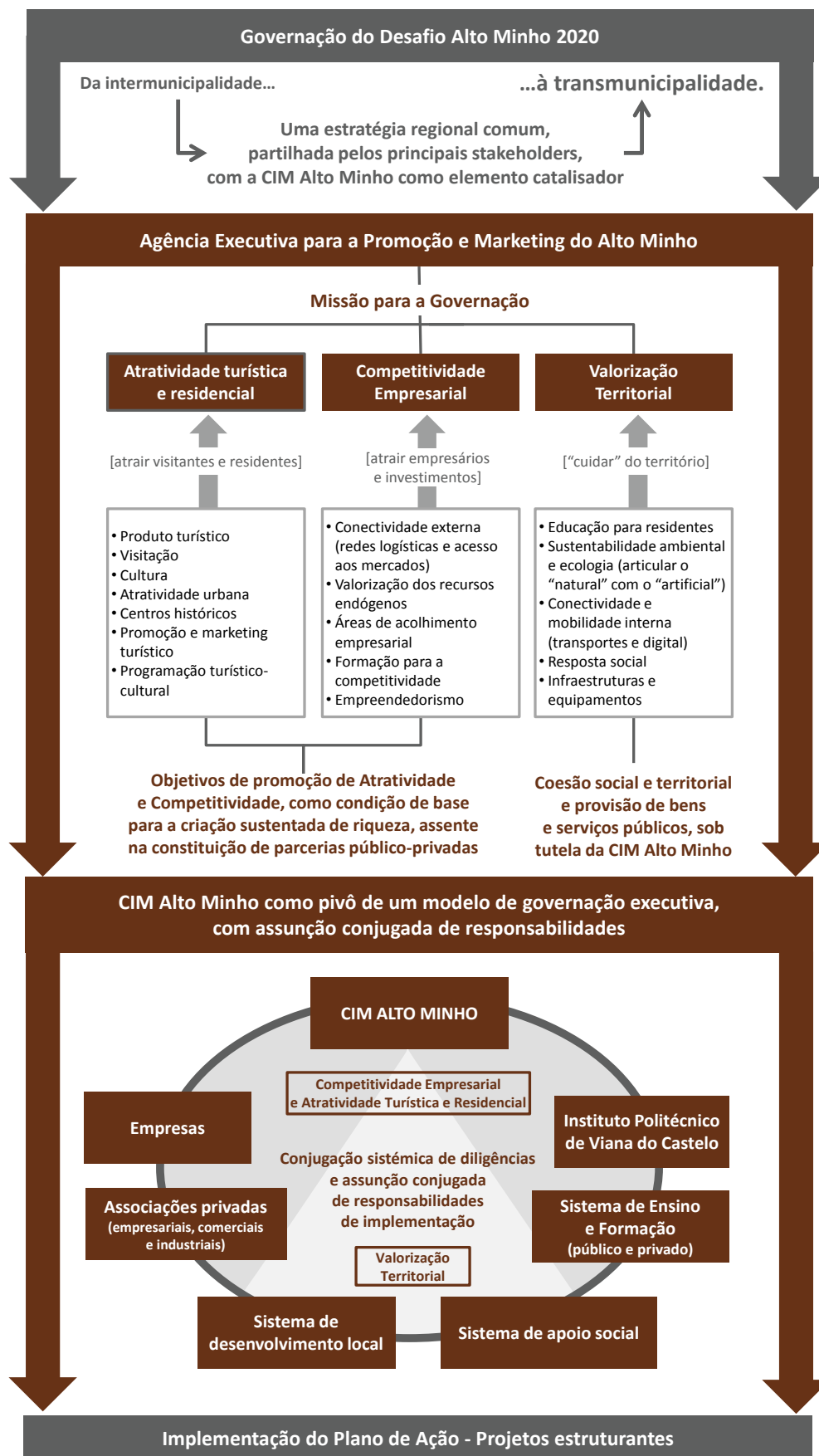
Existem, no Alto Minho dinâmicas positivas, de âmbito variável, no que respeita à atuação concertada entre os diversos atores locais, de que importa retirar ensinamentos e experiências a aportar na definição de um modelo de governação que se pretende mais maduro e exequível, porque beneficiário desse processo de aprendizagem. Existe, contudo, ainda muito espaço para fortalecer nesses domínios da cooperação e articulação inter-institucional, sobretudo em matérias da esfera decisional pública e em matérias que, apesar da esfera de aplicação ser local ou regional, são definidas centralizadamente.

A plataforma recomendada para acompanhar, dinamizar e coordenar a implementação do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho é uma **Agência Executiva com atribuições conjugadas**, cujo figurino reflete o perfil das principais tipologias homogéneas de intervenções previstas, tendo em consideração o espírito da Visão assumida para o território e da Estratégia delineada para a sua implementação, bem como do conjunto de iniciativas previstas em sede de Plano de Ação.

A **Missão** desta entidade deverá ser a de garantir a implementação do Plano de Ação adotado, através da assunção das **responsabilidades de implementação dos projetos e prioridades executivas para as quais recebe mandato político das entidades com legitimidade democrática e política com poderes para o efeito**, lideradas pela CIM Alto Minho, e acompanhadas pelos Presidentes das Câmaras Municipais da região, entidades associativas públicas e privadas representantes do mundo empresarial, entidades do sistema educativo e formativo públicas e privadas, entidades líderes do sistema de apoio social e de apoio ao desenvolvimento de base local, etc.. Deverá ser respeitada e formalmente assumida a influência e responsabilidade inequívoca de algumas entidades no contributo para um modelo governativo com missão executiva bem sucedida recomenda.

A delegação das responsabilidades de coordenação executiva implícitas a este modelo de governação deverá ser ajustada à concretização dos objetivos exigentes a que a região se propõe, em matéria de concertação de iniciativas e parceiros. A Missão desta entidade resulta de uma leitura com fins governativos e operacionais, dos objetivos temáticos fixados (de competitividade, de atratividade, de conectividade e de resiliência) no Plano de Desenvolvimento do Alto Minho, e remetem para a fixação de prioridades e para a assunção de diligências ditadas por um primado de promoção do Alto Minho enquanto região atrativa para viver, visitar e investir.

**Figura 39. O papel da governação na prossecução dos objetivos do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho**





O Modelo de Governação proposto traduz o **quadro operativo de governação da estratégia de implementação do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho**, introduzindo uma expressão assertiva à valorização da capacidade de implementar e de despoletar ações, concretas e direcionadas, geradoras de dinâmicas de resultados. É, portanto, um modelo de governação que deverá levar à prática o plano de ação.

Os campos de atuação desta Agência Executiva para a Promoção e Marketing do Alto Minho resultam nos seguintes **três objetivos de governação**:

- Atrair visitantes e residentes, no âmbito da promoção da atratividade turística e residencial, onde se abarcam questões que se prendem com a definição do produto turístico e a política de intervenção da região para a promoção da região e o marketing turístico, a dinamização da oferta cultural e a programação turístico-cultural, as questões da atratividade urbana e dos centros históricos,
- Atrair empresários e investimentos, no âmbito da promoção da competitividade empresarial, onde se abarcam questões que se prendem com a conectividade externa (redes logísticas e acesso aos mercados), com a valorização dos recursos endógenos e a promoção de iniciativas empresariais dirigidas, com as áreas de acolhimento empresarial, com a formação para a competitividade e o empreendedorismo;
- Cuidar do território, no âmbito da valorização territorial, onde se abarcam questões que se prendem com a educação para residentes, a sustentabilidade ambiental e ecologia (articular o "natural" com o "artificial"), a conectividade e mobilidade interna (transportes e digital), a resposta social e a dotação de infraestruturas e equipamentos.

Resulta evidente que o Modelo de Governação do Desafio Alto Minho 2020 terá, necessariamente, de conjugar entidades representantes do universo privado empresarial (incluindo parceiros já representativos de interesses de parceiros privados), da esfera pública de nível local e regional e, em particular, das entidades com responsabilidades interventivas na moldagem do espírito resiliente preconizado para a região, onde o sistema formativo e de ensino assume destaque particular. Recomenda-se, também, que sejam equacionados mecanismos de articulação com o poder

A partir dos objetivos assumidos pela Estratégia de Intervenção e das iniciativas e projetos previstas no Plano de Ação, estabelece-se o quadro global de intervenção estratégica a assumir na região, cabendo à CIM Alto Minho estabelecer, em conjunto com as entidades com responsabilidades com atuação e responsabilidade dirigente da região, os objetivos operacionais e as respetivas prioridades de intervenção, nos diversos planos de intervenção a assumir. Caberá, depois, à CIM Alto Minho, delegar na Agência Executiva para a Promoção e Marketing do Alto Minho, as responsabilidades executivas correspondentes, para o que serão criadas as estruturas operativas consideradas mais adequadas para o efeito.

A CIM Alto Minho assume uma posição de comando estratégico na concertação de interesses políticos, empresariais, da participação dos cidadãos, pautado por um interesse global que não é, apenas, público, e que é, sobretudo, público-privado-social, delegando na Agência Executiva para a Promoção e Marketing do Alto Minho, a sua responsabilidade executiva, incluindo a montagem da estrutura operativa mais adequada e a contratação dos especialistas necessários à concretização dos objetivos assumidos. Sobressai, contudo, nas iniciativas e projetos previstos, um perfil de intervenções com perfil exclusivamente público, que justificam a sua coordenação executiva direta a partir da estrutura executiva da CIM.

O papel pivô da CIM Alto Minho neste modelo de governação é justificado por dois fatores essenciais:

- Por um lado, por ser uma entidade que possui legitimidade democrática para delegar competências executivas de profundidade considerável, que lhe são conferidas pela representatividade dos Presidentes de Câmara democraticamente eleitos;
- Por outro lado, centraliza um reconhecimento e uma convergência democrática que lhe são conferidas pelo caráter supramunicipal da sua missão, que lhe conferem uma notória capacidade de concertação inter-institucional.

O modelo de governação assim delineado permite construir uma intervenção orientada pelo objetivo e pela Visão para o Alto Minho de 2020, a partir das bases do território, das entidades nele intervenientes e, como tal, instaurar um modelo de colaboração estratégica que possibilita a construção de um caminho de baixo para cima, que parte do território do território atual e visa atingir um objetivo para o território do futuro. Este caminho de intervenção estratégica permite estruturar uma intervenção polarizada pelo interesse geral da população.

Finalmente, salientar que a experiência portuguesa e da CIM Alto Minho, bem como as orientações comunitárias para 2014-2020 apontam para modelo de governação das estratégias de desenvolvimento de base territorial, que, sendo suportado por um quadro de reconhecimento e legitimação democraticamente atribuído, beneficia de uma muito mais expressiva plataforma colaborativa entre o público e o privado.



# Plano de Ação



# Plano de Ação

O Plano de Ação apresentado corresponde a uma versão inicial e ainda embrionária da sua versão final, que será entretanto sujeita a afinações e ajustamentos, e a um necessário processo de análise crítica e calibragem global.

A natureza e a profundidade destas alterações recomendam que não se apresente, ainda, nesta fase, o conjunto de análises integradas e de cruzamentos matriciais que deverão ser realizados entretanto, como sejam, por exemplo a análise do contributo dos diversos programas de ação para os objetivos temáticos do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho e as matrizes de contributos para as metas, objetivos temáticos e prioridades de investimento da Europa 2020, bem como a respetiva articulação com o Modelo de Governança e a respetiva missão.

O Plano de Ação está estruturado em torno de **9 Programas de Ação**, que se caracterizam em termos globais (entidades dinamizadoras, montantes de investimento, financiamento, encaixe no modelo de governança e contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020, objetivo geral, objetivos específicos, pertinência e enquadramento na Estratégia Europa 2020, e indicadores de realização e de resultados), e se aprofundam em termos concretos dos dois grupos de projetos que os compõem: **projetos estratégicos** e **projetos complementares** (para os quais se apresentam as respetivas linhas de ação). O quadro seguinte apresenta uma listagem dos Programas de Ação.

## Quadro 4. Programas de Ação

Programa de Ação	Designação do Programa de Ação
Programa de Ação 1	Alto Minho como um destino de excelência ambiental
Programa de Ação 2	Marca "Alto Minho" reconhecida e acessível
Programa de Ação 3	Alto Minho conectado
Programa de Ação 4	Alto Minho sustentável
Programa de Ação 5	Alto Minho coeso e inclusivo
Programa de Ação 6	Alto Minho com potencial endógeno
Programa de Ação 7	Alto Minho inteligente
Programa de Ação 8	Alto Minho exportador
Programa de Ação 9	Alto Minho transmunicipal

# Programa de ação 1

## Alto Minho como um destino de excelência ambiental

<p>Entidades dinamizadoras</p> <p>Investimento</p> <p>Financiamento</p> <p>Encaixe no modelo de governação</p>	<p>CIM, Parque Nacional da Peneda-Gerês, ADERE, ADRIMINHO, ADRIL, IPVC, Turismo Porto e Norte de Portugal, Estaleiros Navais de Viana do Castelo, Administração da Rede Hidrográfica do Norte, Clube Náutico de Ponte de Lima, ARCO – Clube de Remo, Sporting Clube Caminhense, Clube de Vela de Viana do Castelo, Administração do Porto de Viana do Castelo, Hotéis e Empresas de animação turística</p> <p>€€€€€</p> <p>Atratividade residencial e turística ✓</p> <p>Competitividade empresarial ✓</p> <p>Valorização do território ✓</p>
<p>Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020</p>	<p>Competitividade ★★★★★</p> <p>Atratividade ★★★★★</p> <p>Conectividade ★★★★★</p> <p>Resiliência ★★★★★</p>
<p>Objetivo geral</p>	<p>A promoção do Alto Minho enquanto destino atrativo implica criar dinâmicas de ação no território que combinem, de forma virtuosa, os recursos naturais, patrimoniais e culturais com um conjunto alargado e devidamente articulado de competências dos agentes económicos, sociais e institucionais para o desenvolvimento de uma oferta coesa e integrada de produtos turísticos competitivos, orientados para procuras diferenciadas, que permitam defender e, ao mesmo tempo, afirmar a matriz identitária da região.</p> <p>Neste sentido, importa potenciar, não só os recursos naturais que se constituem como âncoras do território (as zonas protegidas, com maior enfoque no Parque Nacional da Peneda-Gerês, os vales, os rios e a orla costeira), como o património histórico e cultural (a identidade rural, os centros históricos e fortalezas, as tradições e os saberes), num quadro onde se promova o Alto Minho, pela integração equilibrada da envolvente urbana com o património natural, capaz de melhorar a apazibilidade e as condições de fruição do território para residentes, visitantes e turistas.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Promover de forma integrada as atividades ligadas ao turismo natureza, que capitalize o potencial do património natural da região;</p> <p>Potenciar a orla costeira e os rios da região com o desenvolvimento de atividades ligadas à náutica de recreio;</p> <p>Contribuir para um ambiente urbano qualificado, assente na dinamização dos serviços prestados nos centros históricos e na valorização do seu património, enquanto fator de atratividade territorial;</p> <p>Valorizar o modo de vida rural, promovendo os produtos e as tradições que marcam a identidade da região, através da criação de rotas turísticas nas zonas de baixa densidade.</p>
<p>Pertinência</p>	<p>A construção de produtos integrados que contribuam para o aumento dos fluxos turísticos e de visitação assume uma relevância decisiva para o desenvolvimento do território, na medida em que se pode constituir enquanto vetor indutor de competitividade, pelo potencial de criação de emprego e riqueza, que assenta numa articulação sensata entre a exploração sustentável das vantagens conferidas pelos recursos da região e na criação de redes que permitam envolver os agentes, avantajando os recursos e afirmar o destino Alto Minho junto dos mercados emissores.</p>

## Programa de ação 1

## Alto Minho como um destino de excelência ambiental

Projetos estratégicos	Promoção e internacionalização da marca "Parque Nacional - reserva da biosfera"; Estruturação, certificação e comercialização da oferta náutica do Alto Minho.
Projetos complementares	Desenho e estruturação da rede regional de cicloturismo; Desenho e estruturação da rede regional de percursos pedestres verdes; Desenho e estruturação da rede regional de observação e interpretação da biodiversidade (fauna e flora); Estruturação, promoção, divulgação e internacionalização do produto "Rotas do património do Alto Minho"; Estruturação, promoção, divulgação e internacionalização do produto "Enogastronomia do Alto Minho"; Estruturação, promoção, divulgação e internacionalização do produto "Aldeias, solares, jardins e golfe do Alto Minho"; Dinamização de um plano de marketing e comunicação do produto "Saúde e bem-estar" do Minho IN; Organização, dinamização e promoção da rede regional de equipamentos náuticos de excelência no Alto Minho; Certificação dos recursos turísticos; Plano de marketing territorial.

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos; Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola (para o FEADER), das pescas e da aquicultura (para o FEAMP).	
Contributo para as prioridades de investimento	A proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural; A proteção e reposição da biodiversidade, a proteção e reabilitação dos solos e a promoção de serviços ligados a ecossistemas, incluindo a rede NATURA 2000 e infraestruturas verdes; A promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de viveiros de empresas; O apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços.	

# Programa de ação 1

## Alto Minho como um destino de excelência ambiental

### Indicadores

De realização	Planos de comunicação integrados, orientados para segmentos de mercado específicos; Rotas regionais para os diferentes patrimónios; Marina Atlântica de Viana do Castelo; Centro empresarial para as empresas ligadas à náutica de recreio.
De resultados	Aumento do número de visitantes e turistas na região de x%; Captação de x€ investimento para a náutica de recreio ou % do investimento total na região.

Projetos estratégicos	<b>Promoção e internacionalização da marca “Parque Nacional – reserva da biosfera”</b>
Linhas de ação	Qualificação e promoção do turismo de excelência no Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG), enquanto reserva da biosfera; Desenvolvimento de materiais promocionais da reserva da biosfera e revisão do plano de ação da reserva da biosfera; Publicação de um documentário de autor sobre a reserva da biosfera; Reforço da importância informativa e promocional da rede de portas do PNPG, da renovação do certificado da carta europeia de turismo sustentável e da promoção de uma rede de reservas de turismo da natureza; Elaboração e instrução da candidatura junto da EUROPARC; Desenvolvimento do processo de adesão do Alto Minho à Carta Europeia de Turismo Sustentável CETS Alto Minho e sensibilização dos agentes económicos do território relativamente às vantagens de participação e adesão à CETS; Desenvolvimento de um portal dedicado ao turismo de natureza no Alto Minho, em parceria com entidades públicas e empresariais; Gestão e promoção integradas e atualizadas das redes regionais de produtos natureza; Valorização e promoção da “Rota dos tesouros naturais do Alto Minho” que incluiu o PNPG, os sítios da rede natura e as áreas de paisagem protegidas; Qualificação e capacitação das estruturas de receção e apoio à visitação.

Projetos estratégicos	<b>Estruturação, certificação e comercialização da oferta náutica do Alto Minho</b>
Linhas de ação	Capacitação das empresas do setor, em particular as atividades de remo, canoagem, vela, <i>surf</i> e <i>kitesurf</i> (que revelam maior potencial exportador) e complementarmente as atividades de <i>windsurf</i> , <i>bodyboard</i> , <i>stand up paddle</i> , <i>longboard</i> , <i>canyoning</i> , <i>rafting</i> , mergulho, caça submarina e pesca desportiva; Constituição de uma parceria internacional de suporte à promoção da náutica de recreio – companhias de aviação <i>low-cost</i> , organizadores de eventos internacionais, centrais de compras de férias <i>online</i> , operadores turísticos e organismos internacionais ligados ao mar); Atração de investimento na área dos serviços da náutica de recreio, construção de embarcações e equipamentos de práticas náuticas; Articulação de atividades e promoção conjunta dos polos museológicos existentes ou a criar – Navio Gil Eannes, núcleo museológico do Sargaço, museu marítimo de Esposende e Aquamuseu do rio Minho); Estudo específico do posicionamento da região para a atração de investimentos no setor náutico – prestadores de serviços náuticos e serviços de manutenção e reparação de apoio à náutica de recreio);



## Programa de ação 1

# Alto Minho como um destino de excelência ambiental

Criação de uma estrutura institucional de apoio à gestão do projeto Centro de Mar;

Construção e concessão da Marina Atlântica de Viana do Castelo, enquanto elemento estruturante da afirmação da região como um destino turístico de excelência para a prática de atividades náuticas;

Criação e dinamização de um centro de acolhimento empresarial como espaço de apoio à Marina de Viana do Castelo no acolhimento de iniciativas e projetos de empreendedorismo relacionados com o mar;

Construção e dinamização do Centro de Interpretação Ambiental do rio Vez- CIARV.

### Projetos complementares

#### Linhas de ação

#### *Desenho e estruturação da rede regional de cicloturismo*

Criação de percursos cicláveis (temáticos ou territoriais), definição de uma imagem de marca e da sinalética direcional e interpretativa associada;

Certificação internacional da rede (Associação Europeia de Vias Verdes);

Desenvolvimento de um portal temático de acompanhamento e gestão dos percursos, envolvendo parceiros regionais e locais, e de um sistema de avaliação contínua do estado de conservação e manutenção da rede desenvolvida.

### Projetos complementares

#### Linhas de ação

#### *Desenho e estruturação da rede regional de percursos pedestres verdes*

Criação de percursos pedestres (temáticos ou territoriais), definição de uma imagem de marca e da sinalética direcional e interpretativa associada;

Certificação internacional da rede;

Desenvolvimento de estudos de recuperação e redefinição dos percursos pedestres integrados na rede principal;

Desenvolvimento de um portal temático de acompanhamento e gestão dos percursos, envolvendo parceiros regionais e locais;

Gestão, manutenção e acompanhamento da rede: formação e criação de equipas de sapadores/guardiões dos percursos pedestres que integrem a rede.

### Projetos complementares

#### Linhas de ação

#### *Desenho e estruturação da rede regional de observação e interpretação da biodiversidade (fauna e flora)*

Criação de percursos temáticos e produção de guias temáticos;

Criação de observatórios de avifauna e respetivos elementos de interpretação nas áreas da rede NATURA2000.

### Projetos complementares

#### Linhas de ação

#### *Estruturação, promoção, divulgação e internacionalização do produto "Rotas do património do Alto Minho"*

Levantamento de informação base, pesquisa documental, diagnóstico ambiental, urbanístico, arquitetónico e estrutural, análise documental (numa perspetiva histórica, tipológica e construtiva) e avaliação do potencial turístico da rota;

Criação técnica, institucional e financeira das principais rotas turísticas, temáticas ou territoriais (como por exemplo "caminho português de santiago", "rota dos centros históricos do Alto Minho", "rota dos fortes&fortalezas" ou "rota dos castros"), definição de uma imagem de marca e da sinalética direcional e interpretativa associada;

Definição do modelo operativo da rede de rotas de património.

## Programa de ação 1

# Alto Minho como um destino de excelência ambiental

Projetos complementares	<i>Estruturação, promoção, divulgação e internacionalização do produto "Enogastronomia do Alto Minho"</i>
Linhas de ação	<p>Plano de valorização da enogastronomia do Alto Minho- seleção dos principais produtos enogastronómicos e respetiva caracterização;</p> <p>Estruturação da rede de espaços enogastronómicos da região, respetivo plano de comunicação e melhoria dos conteúdos de promoção enogastronómica disponíveis nos postos de turismo;</p> <p>Criação de experiências que aliem a enogastronomia a outros produtos turísticos (natureza, cultura, saúde, golf) ou a distintos públicos alvo;</p> <p>Dinamização de jornadas enogastronómicas, eventos enogastronómicos turísticos e culturais competitivos, <i>fam trips</i> ou <i>press trips</i>, passeios enogastronómicos e cursos de receitas tradicionais;</p> <p>Criação de uma rede de embaixadores do turismo enogastronómico do Alto Minho;</p> <p>Certificação de produtos endógenos do Alto Minho: Denominações de Origem Protegida (DOP), Indicação Geográfica Protegida (IGP), Especialidade Tradicional Garantida (ETG);</p> <p>Ações de formação, qualificação e inovação para restaurantes, confrarias, empresários e colaboradores.</p>
Projetos complementares	<i>Estruturação, promoção, divulgação e internacionalização do produto "Aldeias, solares, jardins e golfe do Alto Minho"</i>
Linhas de ação	<p>Comercialização e venda destes produtos através da participação em feiras, organização de eventos, elaboração de catálogos e material de promoção, participação em missões empresariais, redes de promoção, participação em eventos internacionais e organização de <i>fam trips</i> com jornalistas e operadores internacionais;</p> <p>Sinalização de itinerários e desenvolvimento de programas conjuntos de divulgação.</p>
Projetos complementares	<i>Dinamização de um plano de marketing e comunicação do produto "Saúde e bem-estar" do MinhoIN</i>
Linhas de ação	<p>Reposicionamento da identidade "termas" através da associação a conceitos de bem-estar;</p> <p>Comunicação do desenvolvimento de novos pacotes de produtos e serviços de saúde e bem-estar, baseados nas especificidades das águas minerais naturais e em outros fatores de diferenciação;</p> <p>Desenvolvimento de ações de distribuição, comercialização e comunicação em rede, nos <i>targets</i> selecionados, recorrendo à utilização de um <i>mix</i> variado de instrumentos.</p>
Projetos complementares	<i>Organização, dinamização e promoção da rede regional de equipamentos náuticos de excelência no Alto Minho</i>
Linhas de ação	<p>Promoção de atividades náuticas em contexto escolar: (i) introdução de atividades náuticas (modalidades de vela, canoagem, remo e surf) nos currícula escolares dos alunos, nos programas de atividade física e desportiva (1º ciclo do ensino básico) e educação física (2º ciclo do ensino básico) e (ii) distribuição do "kit do mar" junto dos agrupamentos escolares;</p> <p>Promoção de atividades e profissões ligadas à náutica e ao mar, em parceria com escolas, centros de formação locais e entidades de formação e certificação nacionais e internacionais, nomeadamente na vertente profissionalizante;</p> <p>Captação e organização de eventos náuticos de excelência no Alto Minho: (i) provas integradas nos circuitos nacionais ou internacionais das modalidades, em parceria com as respetivas federações desportivas, (ii) eventos de captação e fidelização de novos públicos para os desportos náuticos, abrangendo a realização de encontros nacionais de desporto</p>

## Programa de ação 1

# Alto Minho como um destino de excelência ambiental

escolar, nas diversas modalidades, e (iii) um conjunto de atividades destinadas ao público escolar e jovens;

Criação de programas que permitam o acesso do público em geral à prática da náutica de recreio através da realização de cursos, férias náuticas (com alojamento) destinadas a famílias, aulas avulso e aluguer de equipamentos e ações destinadas a pessoas portadoras de deficiência;

Promoção e *marketing* do turismo náutico da região, junto dos mercados prioritários da Alemanha, Reino Unido, França, Holanda e países escandinavos e dos mercados de proximidade de Portugal e Espanha;

Valorização ambiental e energética dos equipamentos náuticos, promovendo a sua adaptação a públicos com mobilidade reduzida;

Implementação de uma rede hierarquizada de infraestruturas e serviços de apoio à navegação de recreio.

### Projetos complementares

#### *Certificação dos recursos turísticos*

#### Linhas de ação

Criação de uma comissão técnica para a coordenação do processo de certificação dos serviços turísticos do Alto Minho;

Monitorização contínua dos processos de certificação e sua implementação;

Desenvolvimento de um plano de formação e qualificação dos recursos humanos para o setor do turismo.

### Projetos complementares

#### *Plano de marketing territorial*

#### Linhas de ação

Promoção turística do Alto Minho na plataforma digital "altominho.pt", possibilitando o *download* de documentação relativa ao turismo no território (guias, brochuras e filmes);

Divulgação do Alto Minho e promoção dos produtos e serviços das empresas turísticas do Alto Minho nos mercados identificados no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) como prioritários para esta região;

Divulgação do território em *sites* de agências *online* e outros *sites* que sugerem férias em Portugal;

Organização de visitas com jornalistas, agências de turismo e operadores turísticos *incoming* e *bloggers* na região;

Divulgação do Alto Minho em *blogues* generalistas e promoção nas redes sociais.

## Programa de ação 2

## Marca “Alto Minho” reconhecida e acessível

Entidades dinamizadoras	CIM, CEVAL, Associações empresariais, Turismo Porto e Norte de Portugal, Interminho, IPVC, Fundação Bienal de Cerveira, Casa das Artes de Arcos de Valdevez, Comédias do Minho
Investimento	€€€€€
Financiamento	
Encaixe no modelo de governação	Atratividade residencial e turística ✓ Competitividade empresarial ✓ Valorização do território ✓
Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020	Competitividade ★★★★★ Atratividade ★★★★★ Conectividade ★★★★★ Resiliência ★★★★★
Objetivo geral	<p>A melhoria da atratividade global do Alto Minho assenta numa identificação clara dos contornos da região que devem ser comunicados enquanto argumentos sólidos capazes de fixar ou captar residentes, atrair visitantes ou turistas e captar investimento.</p> <p>Neste sentido, revela-se fundamental desenvolver uma forte cultura de rede no território, alicerçada na cooperação, envolvimento e confiança dos atores regionais, que seja capaz de se constituir como um mecanismo de convergência de vontades, agregador dos elementos diferenciadores e identitários da região (qualidade de vida, beleza da paisagem, património e tradições) e criador de sinergias entre as diferentes potencialidades do território, conferindo-lhes a massa crítica qualitativa necessária para a projeção de uma imagem forte e coesa do Alto Minho, que se mostre atrativa para os diferentes destinatários.</p>
Objetivos específicos	<p>Explorar a projeção e reconhecimento dos eventos âncora da região, integrando e promovendo os produtos endógenos do Alto Minho;</p> <p>Atrair agentes criativos para a região, reforçando e difundindo a imagem do Alto Minho como um território que abraça e promove a criatividade;</p> <p>Dinamizar, orientar e apoiar a definição das estratégias e os processos de internacionalização das empresas;</p> <p>Estruturar produtos de localização empresarial devidamente articulados que potenciem a exploração de vantagens competitivas por parte das empresas;</p> <p>Aproveitar o potencial que a diáspora encerra, promovendo a captação de investimento para o território ou explorando a ligação à região para reforçar o acesso a mercados.</p>
Pertinência	<p>A construção de uma imagem integrada e reconhecida do Alto Minho constitui-se como um vetor fundamental para a participação efetiva e afirmação da região nas dinâmicas globais que apelam, com uma crescente intensidade, para que os territórios sejam encarados como espaços de valorização de pessoas, recursos, atividades e ideias. Assim, o desenvolvimento da marca “Alto Minho” apresenta-se como um elemento estruturante para a afirmação do território - pelo efeito de alavanca gerado na valorização e promoção das suas características identitárias - contribuindo para que se posicione como um espaço de localização atrativo para residentes, investidores, visitantes e turistas.</p>
Projetos estratégicos	<p>Valorização dos eventos âncora de promoção do Alto Minho e dos seus principais produtos endógenos;</p> <p>Valorização da imagem criativa do Alto Minho.</p>

## Programa de ação 2

## Marca “Alto Minho” reconhecida e acessível

Projetos complementares	<p>Estruturação e dinamização da plataforma de apoio à internacionalização no <i>site</i> “altominho.pt”;</p> <p>Desenvolvimento de funcionalidades de <i>networking</i> no <i>site</i> “altominho.pt”;</p> <p>Desenvolvimento de ações de marketing territorial que promovam a captação de investimento e as dinâmicas regionais de internacionalização;</p> <p>Desenvolvimento de ações de capacitação institucional do setor público, privado e associativo do Alto Minho para a promoção da internacionalização;</p> <p>Promoção de rede de cooperação empresarial com a diáspora;</p> <p>Capacitação para a criatividade territorial do Alto Minho.</p>
-------------------------	--

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	<p>Inteligente ★★★★★</p> <p>Sustentável ★★★★★</p> <p>Inclusivo ★★★★★</p>
Contributo para as metas da Europa 2020	<p>75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada ✓</p> <p>3% do PIB da UE deve ser investido em I&amp;D ✓</p> <p>Os objetivos em matéria de clima/energia “20/20/20” devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem) ✓</p> <p>A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior ✓</p> <p>20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza ✓</p>
Contributo para os objetivos temáticos	<p>Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos</p> <p>Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral</p> <p>Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola (para o FEADER), das pescas e da aquicultura (para o FEAMP)</p>
Contributo para as prioridades de investimento	<p>A proteção, promoção e desenvolvimento do património cultural e natural</p> <p>O apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para áreas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e a maior acessibilidade e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais</p> <p>O desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, tendo especialmente em vista a sua internacionalização</p> <p>A promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de viveiros de empresas</p>

### Indicadores

De realização	<p>Portal de promoção integrada “altominho.pt”;</p> <p>Ações de promoção em eventos específicos.</p>
De resultados	<p>Captação de x% de investimento proveniente da diáspora;</p> <p>Aumento de x% das exportações e de x% os novos mercados (alargamento);</p> <p>Aumento das taxas de natalidade e sobrevivência das empresas (mais de n anos);</p>

## Programa de ação 2

# Marca “Alto Minho” reconhecida e acessível

Aumento do número de artistas (produção artística, eventos) na região;  
Aumento da população residente em x%.

### Projetos estratégicos

#### **Valorização dos eventos âncora de promoção do Alto Minho e dos seus principais produtos endógenos**

#### Linhas de ação

Promoção da articulação entre os vários sectores de atividade e as valências existentes, quer de cariz patrimonial e cultural, quer de natureza económica;

Criação de uma rede de divulgação e promoção do comércio e serviços do Alto Minho e dos seus principais produtos endógenos – feiras do Alvarinho, feira do Cavalo, Bienal de Cerveira, festivais de música, eventos culturais e feiras temáticas (de artesanato ou de produtos locais);

Aproveitamento de espaços, por exemplo lotas e mercados, para a dinamização de atividades alusivas às temáticas “km zero” e sustentabilidade do território.

### Projetos estratégicos

#### **Valorização da imagem criativa do Alto Minho**

#### Linhas de ação

Realização de um concurso internacional de ideias destinado a selecionar propostas de valorização de pontos singulares e distintivos (do território), envolvendo múltiplas tipologias de intervenções de arte contemporânea;

Realização de concursos de ideias que abrangem as múltiplas tipologias de intervenção de arte contemporânea, em meio rural e meio urbano, que contribuam para a implementação e consolidação de uma dinâmica criativa no território, atraindo talentos, reforçando a vocação criativa e construindo um território mais inovador e criativo;

Realização de um concurso de ideias destinado a selecionar propostas de qualificação e valorização criativa de espaços públicos do Alto Minho, apresentadas por alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico (por exemplo, edifícios públicos, espaços degradados, centros históricos, remoção ou criação de *graffitis*, parques infantis, jardins e espaços verdes, circuitos de manutenção e/ou ciclovias, manutenção de áreas públicas e espaços devolutos, zonas rurais e espaços de sustentabilidade ambiental);

Dinamização de um concurso de *design “arts on handicrafts”*, desafiando estudantes e profissionais de design e arquitetura a valorizar criativamente o artesanato típico do Alto Minho;

Desenvolvimento de programas de itinerâncias culturais no Alto Minho associados, quer à valorização de outros ativos identitários do Alto Minho, quer à criação de novos públicos ou sua fidelização;

Estruturação e promoção de rede de residências artísticas do Alto Minho, enquanto espaços criativos para a convergência e experimentação, fundamentais para a capacitação da criatividade no território e para a criação de uma imagem de marca associada;

Dinamização da iniciativa “Universidade de verão criativa” da Comédias do Minho, como um projeto centrado de formação que cruza agentes locais e especialistas e/ou formandos externos, potenciando redes de contato e trabalho transterritoriais;

Desenvolvimento de uma agenda integrada de cultura e lazer, que inclua os principais eventos que se realizam anualmente nos dez concelhos do Alto Minho;

Desenvolvimento de um programa de valorização dos eventos âncora do Alto Minho que promova, igualmente, outros eventos e iniciativas locais associados, e que contribua para a dispersão dos eventos pelo território.

## Programa de ação 2

## Marca “Alto Minho” reconhecida e acessível

Projetos complementares	<i>Estruturação e dinamização da plataforma de apoio à internacionalização no Alto Minho no site “altominho.pt”</i>
Linhas de ação	<p>Promoção das exportações e investimento direto no exterior, bem como a atração de investimento direto estrangeiro;</p> <p>Divulgação de informação estratégica de apoio à internacionalização do Alto Minho, em estreita colaboração com os principais atores nacionais, regionais e locais;</p> <p>Desenvolvimento de conteúdos para os diversos instrumentos promocionais da plataforma;</p> <p>Recolha, sistematização e disponibilização de informação, vídeos promocionais, brochuras, depoimentos, mapas, fotografias e visitas virtuais.</p>
Projetos complementares	<i>Desenvolvimento de funcionalidades de networking no site “altominho.pt”</i>
Linhas de ação	<p>Apresentação de oportunidades de negócio e de investimento no Alto Minho;</p> <p>Divulgação dos empresários e empresas participantes na rede;</p> <p>Divulgação de informação económica, estudos e oportunidades de negócio no estrangeiro;</p> <p>Promoção dos parques empresariais da região;</p> <p><i>Matching</i> entre pedidos de soluções para empresas e oferta de serviços tecnológicos e de I&amp;D.</p>
Projetos complementares	<i>Desenvolvimento de ações de marketing territorial que promovam a captação de investimento e as dinâmicas regionais de internacionalização</i>
Linhas de ação	<p>Realização de campanhas nos órgãos de comunicação social de reconhecida notoriedade, em revistas especializadas (nacionais e estrangeiras) e ainda noutros suportes nacionais e internacionais de promoção (<i>internet</i>);</p> <p>Promoção e participação em feiras, eventos, encontros de negócios e <i>showcasing</i> empresarial;</p> <p>Realização de ações de marketing territorial: visitas de investidores, <i>opinion makers</i> e jornalistas ao Alto Minho e missões ao estrangeiro junto de entidades internacionais e comunidades de emigrantes.</p>
Projetos complementares	<i>Desenvolvimento de ações de capacitação institucional do setor público, privado e associativo do Alto Minho para a promoção da internacionalização</i>
Linhas de ação	<p>Promoção de um ciclo de sessões de sensibilização e divulgação das principais condicionantes do processo de captação de investimento para o Alto Minho e da internacionalização, em termos gerais, consoante os mercados alvo e os setores prioritários, para empresas com potencial exportador.</p>
Projetos complementares	<i>Promoção de rede de cooperação empresarial com a diáspora</i>
Linhas de ação	<p>Identificação de empresários de referência, oriundos ou com ligações ao Alto Minho, no sentido de estabelecer contatos em cada comunidade em sectores de atividade com potencial de internacionalização – turismo, energias renováveis, indústria de componentes de automóvel e agro alimentar;</p> <p>Identificação de oportunidades de negócio e de investimento existentes no Alto Minho suscetíveis de envolverem os empresários emigrantes;</p> <p>Desenvolvimento da “bolsa de oportunidades de investimento”: identificar oportunidades de investimento, fileiras produtivas locais e procurar encontrar investidores nas comunidades de emigrantes (ou junto delas);</p> <p>Criação da figura “embaixadores empresariais do Alto Minho” cuja função será promover o Alto Minho junto da sua cidade/país e de estabelecer a</p>

## Programa de ação 2

# Marca “Alto Minho” reconhecida e acessível

ligação com as comunidades locais e regionais;

Instituição de um prémio anual a atribuir ao empresário emigrante que mais se distinguir na sua atividade e de ligação com a comunidade emigrante do Alto Minho – prémio empreendedor da diáspora;

Realização de eventos, encontros de negócios e *showcasing* empresariais de promoção do Alto Minho em países onde existam comunidades relevantes de emigrantes, contando com a participação de oradores convidados e um conjunto de atividades associadas de *networking*.

### Projetos complementares

*Capacitação para a criatividade territorial do Alto Minho – CRIARTE Alto Minho*

#### Linhas de ação

Capacitação social e *empowerment* dos principais agentes criativos na construção conjunta de comunidades criativas;

Desenvolvimento de um sistema local *creative-friendly* que propicie as condições necessárias à consolidação gradual da rede territorial para a criatividade do Alto Minho;

Realização de um ciclo temático de eventos âncora de criação artística com base em abordagens temáticas, dramatúrgicas e/ou cenográficas dos recursos naturais, patrimoniais e humanos da região, da cultura e saberes, de espaços de referência do Alto Minho, cruzando a experiência artística com a realidade territorial – das fortalezas aos campos, dos rios às praças, dos solares às vinhas, projetando criativamente a riqueza partilhada entre as zonas mais urbanas e as zonas mais rurais do Alto Minho – envolvendo também a comunidade local.



# Programa de ação 3

## Alto Minho conectado

Entidades dinamizadoras	CIM, IPVC, Administração do Porto de Viana do Castelo, Minhocom, Valicom, AECT, Portugal Telecom, EURES Transfronteirizo Galicia-Norte Portugal, IMTT
Investimento	€€€€€
Financiamento	
Encaixe no modelo de governação	Atratividade residencial e turística ✓ Competitividade empresarial ✓ Valorização do território ✓
Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020	Competitividade ★★★★★ Atratividade ★★★★★ Conectividade ★★★★★ Resiliência ★★★★★
Objetivo geral	<p>O desenvolvimento das ligações do Alto Minho que contribuam para a melhoria da conectividade, promovendo uma inserção ativa dos diversos atores do território nas dinâmicas globais, constitui um desígnio fundamental para o progresso da região, num quadro de aceleração da globalização caracterizado pelo esbatimento das fronteiras materiais e imateriais percebidas que impulsionou um aumento, sem precedentes, da mobilidade de pessoas, bens, informação e conhecimento.</p> <p>Neste contexto, torna-se fundamental construir um sistema de conectividade e mobilidade no Alto Minho, conjugando elementos físicos e imateriais, capaz de promover, de forma eficaz e eficiente, os fluxos de pessoas e bens e garantir o acesso e a difusão de informação e conhecimento, e de se constituir como um veículo essencial para a integração, valorização e projeção do tecido empresarial, das instituições e das pessoas da região.</p>
Objetivos específicos	<p>Qualificar as ligações transfronteiriças, físicas e imateriais, reforçando a aproximação e alargando o âmbito de cooperação do Alto Minho com as províncias galegas;</p> <p>Desenvolver o conceito de "Alto Minho como região digital" através da disponibilização de um conjunto alargado de serviços <i>online</i>;</p> <p>Reforçar a competitividade do porto de Viana do Castelo, melhorando as condições operacionais e os acessos rodoviários e ferroviários ao porto;</p> <p>Reforçar e desenvolver as condições de mobilidade e conectividade, que permitam criar sinergias e obter ganhos de escala, com os territórios de proximidade, com instituições e redes empresariais globais.</p>
Pertinência	<p>A melhoria das condições de mobilidade e conectividade do Alto Minho constitui um mecanismo essencial para o desenvolvimento do território, apresentando-se, não só como elemento catalisador da competitividade e da atratividade global da região, pelos efeitos diretos, indiretos e induzidos que dinamizam o encontro das empresas e dos produtos turísticos com os segmentos de mercado identificados, mas também como elemento indutor de resiliência pela promoção da coesão social e territorial, aproximando o mundo rural das funções urbanas e contribuindo para a discricionariedade das escolhas, e pela capacidade de mudança e flexibilidade que introduz nas organizações e indivíduos, concorrendo para a inserção ativa do território nos processos que conduzem a globalização.</p>

# Programa de ação 3

## Alto Minho conectado

Projetos estratégicos	Modernização da linha ferroviária do Minho – Porto – Vigo em menos de 120 minutos; Qualificação do porto de Viana do Castelo e melhoria das condições de acolhimento; Promoção da iniciativa “Alto Minho Digital”.
Projetos complementares	Prolongamento do IC 28 entre Ponte da Barca e a fronteira de Lindoso; Construção do troço IC1 (A28) de Caminha a Valença; Análise da viabilidade de construção de uma ponte sobre o rio Minho em Caminha; Circuitos de transporte transfronteiriço.

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia “20/20/20” devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas; Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade.	
Contributo para as prioridades de investimento	O desenvolvimento e a reabilitação de um vasto sistema ferroviário interoperável e de elevada qualidade; O alargamento da implantação da banda larga e a implantação das redes de alta velocidade, bem como o apoio à adoção das tecnologias e redes emergentes para a economia digital; O desenvolvimento de produtos e serviços TIC, comércio eletrónico e fomento da procura de competências TIC; O desenvolvimento de sistemas de transportes ecológicos e com baixa emissão de carbono, nomeadamente os transportes fluviais e marítimos, os portos e as ligações multimodais; A melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários à infraestrutura da RTE-T; O apoio ao espaço único europeu de transportes multimodais, mediante o investimento na rede transeuropeia de transportes (RTE-T).	

### Indicadores

De realização	Modernização da linha ferroviária do Minho; Cobertura digital da região; Ligações rodoviárias ao porto de Viana do Castelo; Ligação rodoviária, pelo prolongamento do IC 28, entre Caminha e Valença.
---------------	--

## Programa de ação 3

## Alto Minho conectado

### De resultados

Aumento do número de passageiros por via ferroviária (x%);  
Redução de X% dos tempos e aumentar em x% da cadência das viagens;  
Aumento em x% das exportações efetuadas pelo porto de Viana do Castelo;  
Diminuição do tempo de ligação interna (entre os dez concelhos do Alto Minho).

### Projetos estratégicos

#### **Modernização da linha ferroviária do Minho – Porto – Vigo em menos de 120 minutos**

### Linhas de ação

Promoção de um serviço de transportes competitivo em termos da relação velocidade e qualidade de serviço vs custo do investimento;  
Reforço do alargamento do mercado do Alto Minho no contexto da Euro-região Galiza-Norte de Portugal;  
Intervenção corretora (ripagens, correção de curvas, beneficiação e reforços de tuneis, e pontes) nos troços Nine – Viana do Castelo e Viana do Castelo – Valença;  
Remodelação de algumas estações;  
Eletrificação, sinalização, telecomunicações e controlo de velocidade.

### Projetos estratégicos

#### **Qualificação do porto de Viana do Castelo e melhoria das condições de acolhimento**

### Linhas de ação

Melhoria do acesso rodoviário ao porto de Viana do Castelo, contribuindo para a promoção da eficiência do transporte de mercadorias e do ordenamento do território, com benefícios em termos económicos, sociais e ambientais, ao nível da competitividade, da mobilidade, da segurança e da qualidade de vida;  
Correção e beneficiação do traçado da EN 13-3;  
Construção de dois pequenos troços de ligação à EN 13/A28 e à EN 13-5/porto comercial;  
Melhoria da acessibilidade marítima através da realização de dragagens que permitam operar com as profundidades referidas ao zero hidrográfico;  
Construção do ramal ferroviário e ligação do porto comercial à linha do Minho;  
Melhoria das condições de acolhimento ao turismo de passageiros e à náutica de recreio, através da intervenção em equipamentos flutuantes nas três marinas, com o aumento da oferta de lugares de acostagem;  
Construção de um cais para navios de cruzeiro de média dimensão e de um terminal de passageiros;  
Materialização do prolongamento dos cais de acostagem;  
Construção do novo cais de acostagem e respetiva formação dos terraplenos a sul e a nascente;  
Melhoria na operação portuária através da aquisição de grua móvel;  
Dotação de espaço e equipamentos para operação de marina seca.

### Projetos estratégicos

#### **Promoção da iniciativa "Alto Minho Digital"**

### Linhas de ação

Promoção da infraestruturização digital;  
Reutilização de frequências transfronteiriças;  
Implementação de um projeto-piloto de eliminação de *roaming* móvel transfronteiriço;  
Apoio ao desenvolvimento e implementação de soluções *cloud* para as pequenas e médias empresas;  
Disponibilização de serviços *online* multisserviços/multiplataforma: serviços públicos ao nível da administração pública local, serviços de

saúde e educação, TV locais e regionais, “google regional” e “pordata regional”;

Criação e implementação de instrumentos e mecanismos de gestão e promoção digital, designadamente através da implementação de um estudo sobre a alavanca de setores criativos nas redes de banda larga e do desenvolvimento de projetos que visem a inclusão digital.

### Projetos complementares

*Prolongamento do IC 28 entre Ponte da Barca e a fronteira de Lindoso*

#### Linhas de ação

Melhoria da conexão do Alto Minho, em particular da vale do Lima a Celanova e Ourense;

Melhoria do acesso à auto-estrada A52 e à estação de TGV da linha Madrid-Galiza;

Remodelação da atual EN 203 e EN304-1 entre Ponte da Barca e Lindoso, com cerca de 29 km, através de correções no traçado, eliminação de algumas curvas, construção de faixas de lentos para pesados nos troços mais íngremes e melhoria das condições de sinalização e segurança.

### Projetos complementares

*Construção do troço IC1 (A28) de Caminha a Valença*

#### Linhas de ação

Conclusão do troço do IC1 (A28) entre Vilar de Mouros e Valença, contemplando três nós de ligação: nó inicial N301 Vilar de Mouros – Caminha, nó final com a auto-estrada A3 Porto/Valença e nó intermédio com as variantes à EN 302 e à EN 303 de acesso a Paredes de Coura.

### Projetos complementares

*Análise da viabilidade de construção de uma ponte sobre o rio Minho em Caminha*

#### Linhas de ação

Ligação de Caminha aos concelhos limítrofes de Rosal ou A Guarda, ultrapassando os constrangimentos decorrentes de este ser o único concelho transfronteiriço do rio Minho sem ponte.

### Projetos complementares

*Circuitos de transporte transfronteiriço*

#### Linhas de ação

Coordenação e intermodalidade do sistema de transportes do Alto Minho, integrando de forma eficaz todos os operadores públicos e privados e interfaces entre diferentes modos de transporte (individual e coletivo);

Melhoria dos serviços e horários de transporte urbano (rodoviário, ferroviário e fluvial) entre localidades do espaço transfronteiriço;

Identificação dos circuitos transfronteiriços prioritários e sua organização, operacionalização e implementação;

Disponibilização de informação e comunicação (horários, locais de paragens e interfaces, e tarifários), valorizando as condições de mobilidade e de conectividade de pessoas e bens nesses circuitos;

Planeamento das necessidades em termos de oferta e frequência de transporte de passageiros;

Propostas de correção de anomalias e ineficiências do sistema de transportes.

# Programa de ação 4

## Alto Minho sustentável

<p>Entidades dinamizadoras</p> <p>Investimento</p> <p>Financiamento</p> <p>Encaixe no modelo de governação</p>	<p>CIM, Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), Direção Regional De Florestas do Norte, Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, ADRIMINHO, ADERE, ARDAL, ADRIL, Comando Distrital de Operações de Socorro de Viana do Castelo, Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana – IHRU</p> <p>€€€€€</p> <p>Atratividade residencial e turística ✓</p> <p>Competitividade empresarial ✓</p> <p>Valorização do território ✓</p>
<p>Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020</p>	<p>Competitividade ★★★★★</p> <p>Atratividade ★★★★★</p> <p>Conectividade ★★★★★</p> <p>Resiliência ★★★★★</p>
<p>Objetivo geral</p>	<p>A promoção do Alto Minho enquanto território sustentável exige uma gestão equilibrada dos recursos do território, ancorada na preservação dos elementos que definem a identidade do território sem, contudo, impedir a exploração do seu potencial de valorização e de encontrar soluções positivas para acompanhar as tendências em curso que emergem das dinâmicas da globalização e que reforçam a necessidade dos territórios se orientarem para novos modelos de desenvolvimento assentes numa economia de baixo carbono.</p> <p>Mostra-se, desta forma, fundamental que o Alto Minho consiga estabelecer no território um conjunto de mecanismos e processos, que envolvam uma multiplicidade de <i>stakeholders</i>, que permitam internalizar nos hábitos dos cidadãos, das instituições e das empresas um conjunto de práticas “verdes” que respeitem e contribuam para a sustentabilidade do património natural, do património histórico e da biodiversidade da região.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Proteger e gerir, de forma ativa, o património natural e a biodiversidade, garantindo o equilíbrio entre a base ambiental e a base das atividades económicas desenvolvidas;</p> <p>Promover a eficiência energética nas empresas, nos edifícios residenciais e na iluminação pública;</p> <p>Promover a reciclagem dos resíduos urbanos através da recolha seletiva;</p> <p>Estruturar um modelo de prevenção e gestão de riscos capaz de responder de forma ágil e flexível às ameaças ambientais;</p> <p>Melhorar a qualidade estética da paisagem com recuperação das zonas degradadas;</p> <p>Melhorar a eficiência no abastecimento e os níveis de qualidade da água e garantir a cobertura do território ao nível do saneamento básico.</p>
<p>Pertinência</p>	<p>A sensibilização e a consciencialização dos agentes do território para a importância da gestão sustentável dos diferentes patrimónios do Alto Minho surgem como imperativos no atual quadro de desenvolvimento territorial, em que as regiões se avantajam e valorizam pelas suas características identitárias e pela capacidade revelada pelos atores regionais em se tornarem protagonistas e agentes ativos de mudança na transição para uma economia de baixo de carbono. Assim, a promoção da sustentabilidade no Alto Minho apresenta-se como um vetor essencial para a melhoria da atratividade, através da defesa do património singular, da competitividade, pela eficiência na utilização dos recursos, e da resiliência, pela promoção da ecologia e da preservação da biodiversidade.</p>

# Programa de ação 4

## Alto Minho sustentável

Projetos estratégicos	Valorização, gestão ativa e preservação da rede de biodiversidade; Planeamento, informação e sensibilização para a promoção da eficiência energético-ambiental e da utilização de energias renováveis.
Projetos complementares	Edifícios mais eficientes; Iluminação pública mais eficiente; Recuperação de áreas degradadas; Capacitação individual e institucional para a identificação, gestão e mitigação dos riscos; Prevenção e mitigação de riscos nas zonas mais sensíveis; Melhoria dos níveis de qualidade, atendimento, integração e eficiência dos sistemas de abastecimento de água e dos sistemas de recolha e drenagem de águas residuais; Melhoria da eficiência de gestão dos sistemas de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais; Tratamento mecânico para recuperação de recicláveis e otimização da central de triagem no Vale do Lima; Recolha seletiva de resíduos urbanos biodegradáveis no Vale do Lima; Tratamento Mecânico e Biológico (TMB) no Vale do Minho.

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os sectores; Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos.	
Contributo para as prioridades de investimento	A promoção da produção e distribuição de fontes de energia renováveis; A promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas; O apoio à utilização da eficiência energética e das energias renováveis nas infraestruturas públicas, nomeadamente nos edifícios públicos e no setor da habitação; A superação das importantes necessidades de investimento no setor da água, de modo a satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União; A superação das importantes necessidades de investimento no setor dos resíduos, de modo a satisfazer os requisitos do acervo ambiental da União; A proteção e reposição da biodiversidade, a proteção e reabilitação dos solos e a promoção de serviços ligados a ecossistemas, incluindo a rede NATURA 2000 e infraestruturas verdes. Proteção, promoção e desenvolvimento do património cultural e natural.	

Indicadores	
De realização	<p>Programas de educação e sensibilização ambiental na rede de espaços de biodiversidade do Alto Minho;</p> <p>Infraestruturas de abastecimento de água e de recolha de águas residuais;</p> <p>Equipamentos de recolha seletiva de resíduos.</p>
De resultados	<p>Aproveitamento de 10 a 12% de materiais para reciclagem provenientes do tratamento mecânico e biológico, obtenção de cerca de 30% de refugos considerados como Combustível Derivado de Resíduos (CDR) e tratamento dos resíduos orgânicos e biodegradáveis com o objetivo de obter cerca de 10 a 15% de composto orgânico para corretivo de solos agrícolas;</p> <p>Redução de 50% do consumo energético dos edifícios e redução em 30% dos consumos energéticos da iluminação pública;</p> <p>Redução do número de incêndios em X% e da área ardida em x%.</p>
Projetos estratégicos	
Linhas de ação	<p><b>Valorização, gestão ativa e preservação da rede de biodiversidade do Alto Minho</b></p> <p>Desenvolvimento de planos de ação e gestão da rede de biodiversidade e de paisagens singulares do Alto Minho: valorização ecológica e ambiental das atividades produtivas e conservação de ecossistemas;</p> <p>Reforço da rede regional de espaços classificados da região e incremento da sua conectividade (por exemplo, o desenvolvimento dos procedimentos de classificação da Serra da Arga e da Veiga da Mira);</p> <p>Desenvolvimento de um sistema de informação de suporte ao ordenamento e à gestão ativa da biodiversidade e dos espaços classificados;</p> <p>Desenvolvimento de um programa de educação e sensibilização ambiental e da promoção do empreendedorismo verde na rede de biodiversidade do Alto Minho.</p>
Projetos estratégicos	
Linhas de ação	<p><b>Planeamento, informação e sensibilização para a promoção da eficiência energético-ambiental e da utilização de energias renováveis</b></p> <p>Realização de estudos sobre a quantificação da energia produzida e consumida em diferentes níveis de análise;</p> <p>Estruturação, dinamização e monitorização do plano de ação para a promoção da energia sustentável;</p> <p>Planeamento estratégico do <i>layout</i> dos serviços (eficiência estrutural) e do sistema de transportes (eficiência móvel);</p> <p>Ações de capacitação, informação e sensibilização energético-ambiental (prémios, guias e intercâmbio de boas práticas, conferências e <i>workshops</i>, capacitação das entidades licenciadoras de ordenamento do território, de ambiente e de obras públicas e promoção de concursos de compras públicas ecológicas);</p> <p>Sensibilização da necessidade de realização de auditorias energéticas industriais, mesmo para empresas não obrigadas pela legislação em vigor, e promoção da utilização da cogeração a nível industrial;</p> <p>Montagem, dinamização e acompanhamento de iniciativas piloto orientadas para a promoção da eficiência energético-ambiental e da utilização de energias renováveis.</p>

Projetos complementares	<i>Edifícios mais eficientes</i>
Linhas de ação	<p>Promoção da eficiência energética nos edifícios municipais abrangidos pelo Sistema Nacional de Certificação Energética (SCE): identificação dos edifícios, realização de auditorias energéticas para emissão de certificados energéticos, emissão de certificados energéticos, implementação de medidas de melhoria elencadas em sede de Auditoria/PRE e PACQAI, análise e aplicação de soluções de micro e mini cogeração (potências elétricas inferiores a 100kW) e monitorização de consumos;</p> <p>Promoção da eficiência energética em edifícios, equipamentos e infraestruturas municipais não abrangidos pelo SCE: identificação dos edifícios, equipamentos e infraestruturas, instalação de sistemas de telecontagem de consumos energéticos, obtenção e processamento de dados para monitorização e gestão de consumos, análise e aplicação de soluções de micro e mini cogeração (potências elétricas inferiores a 100kW) e <i>report</i> dos resultados obtidos.</p>
Projetos complementares	<i>Iluminação pública mais eficiente</i>
Linhas de ação	<p>Realização de estudos sobre a iluminação pública da região e desenvolvimentos de soluções para minimizar consumos;</p> <p>Promoção da reestruturação da iluminação nos edifícios públicos através da substituição de lâmpadas e automatização e dos processos;</p> <p>Monitorização e gestão de consumos energéticos;</p> <p>Criação de base de dados alusiva à iluminação pública e respetiva integração nos SIG municipais (georreferenciação e caracterização);</p> <p>Instalação de sistemas de regulação de fluxo luminoso e de sistemas de telecontagem;</p> <p>Análise custo-benefício das soluções LED disponíveis no mercado.</p>
Projetos complementares	<i>Recuperação de áreas degradadas</i>
Linhas de ação	<p>Promoção de uma estratégia de recuperação de espaços degradados, priorizando estas intervenções de acordo com a proximidade a espaços de excelência ambiental e o impacte na paisagem rural;</p> <p>Reabilitação e recuperação ecológica de pedreiras;</p> <p>Conservação e reabilitação da rede hidrográfica, incluindo limpeza e desassoreamento de linhas de água, zonas ribeirinhas e das zonas húmidas, aplicação de técnicas de engenharia natural e recuperação das galerias ripícolas dos principais rios;</p> <p>Recuperação de áreas mineiras: projetos e obras de recuperação ambiental e respetivos estudos de impacte ambiental.</p>
Projetos complementares	<i>Capacitação individual e institucional para a identificação, gestão e mitigação dos riscos</i>
Linhas de ação	<p>Desenvolvimento de processos de capacitação, quer ao nível tecnológico, quer sobretudo da formação relacionada com as políticas, aspetos legais, organizacionais e técnicos relativos à identificação, análise, caracterização e mitigação do risco;</p> <p>Formação qualificada e aplicada à identificação e gestão do risco e ações de sensibilização dos agentes e populações;</p> <p>Desenvolvimento de uma plataforma de gestão do risco que garanta a recolha, gestão, análise e publicação de base de dados espaciais, enquanto elementos críticos na comunicação entre agentes envolvidos e na garantia da continuidade temporal entre as diversas unidades administrativas e escalas de intervenção na avaliação e gestão dos riscos tecnológicos e ambientais, possibilitando, em simultâneo, informar o cidadão sobre a disponibilização e alocação de meios indispensáveis à garantia da sua integridade física e patrimonial;</p> <p>Missões internacionais (redes colaborativas de trabalho e conhecimento).</p>



<p>Projetos complementares</p>	<p><i>Prevenção e mitigação de riscos nas zonas mais sensíveis</i></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Mitigação de riscos de cheias e inundações: planos de gestão de riscos centrados na prevenção, proteção e atuação, incluindo o desenvolvimento de ferramentas de apoio ao desenvolvimento de previsão e alerta precoce;</p> <p>Prevenção florestal: estruturação da rede primária regional de defesa da floresta contra incêndio, através do desenvolvimento de atividades de planeamento conjunto e gestão de faixas de combustibilidade, melhoramento das comunicações e de infraestruturas viárias de acesso, vigilância em períodos críticos e campanhas de sensibilização local, reestruturação e melhoria das infraestruturas e logística de suporte à DFCI, estudo, avaliação e implementação de protocolos de reciprocidade municipal e especialização das equipas de sapadores florestais;</p> <p>Controlo e erradicação de espécies invasoras lenhosas a desenvolver nos principais espaços florestais, faixas litorais e galerias ripícolas;</p> <p>Prevenção de riscos de acidentes rodoviários, implementando passagens para peões e técnicas de acalmia de tráfego nos principais pontos negros de sinistralidade identificados e melhorando a visibilidade e a sinalização de perigo na rede rodo-ferroviária.</p>
<p>Projetos complementares</p>	<p><i>Melhoria dos níveis de qualidade, atendimento, integração e eficiência dos sistemas de abastecimento de água e dos sistemas de recolha e drenagem de águas residuais</i></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Promoção do desenvolvimento sustentável e qualidade de vida das populações através de intervenções na vertente "em baixa" (modelo não verticalizado e respetiva articulação com a "alta");</p> <p>Dotação de infraestruturas "em baixa" de abastecimento de água, de recolha e drenagem de águas residuais, de redução de perdas de água e substituição de redes.</p>
<p>Projetos complementares</p>	<p><i>Melhoria da eficiência de gestão dos sistemas de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais</i></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Generalização dos sistemas de telegestão das redes de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais: monitorização remota do estado dos equipamentos existentes, controlo automático e remoto dos equipamentos eletromecânicos (grupos de bombagem, válvulas motorizadas e bombas doseadoras), base de dados com relatórios de exploração e sistema de prevenção para envio de alarmes via SMS;</p> <p>Desenvolvimento de um sistema SIG territorial como suporte à gestão de infraestruturas municipais de redes de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais.</p>
<p>Projetos complementares</p>	<p><i>Tratamento mecânico para recuperação de recicláveis e otimização da central de triagem no Vale do Lima</i></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Melhoria do desempenho ambiental da região ao nível da gestão dos resíduos sólidos, num conceito de atividade sustentável, geradora de valor e emprego;</p> <p>Recuperação, numa primeira fase, via tratamento mecânico e triagem automática, da fração reciclável de embalagens presentes nos resíduos urbanos indiferenciados produzidos na região que não se conseguem recuperar via ecopontos;</p> <p>Valorização, numa fase posterior, na sequência de um <i>upgrade</i> à instalação a construir na primeira fase, de parte da matéria orgânica e preparar CDR a partir dos refugos gerados, tendo em vista o seu processamento posterior em unidades regionais com capacidade excedentária disponível;</p> <p>Construção de uma unidade de tratamento mecânico em Viana do Castelo e adaptação da atual central de triagem às novas funções/fluxos de materiais, constituída por equipamentos modernos de processamento de</p>

resíduos (abre-sacos, leitores óticos, separadores balísticos, cabines de triagem, equipamentos de movimentação, transferência e contentorização);

Prossecução do cumprimento das metas estabelecidas para redução da deposição de embalagens e matéria orgânica em aterro;

Campanhas de informação, sensibilização e publicidade;

Assessoria técnica ao nível de estudos, projetos, fiscalização e outras atividades associadas.

### Projetos complementares

#### *Recolha seletiva de resíduos urbanos biodegradáveis no Vale do Lima*

#### Linhas de ação

Promoção de concursos públicos para aquisição de contentores de pequena e média capacidade e viaturas de recolha, em conformidade com as especificações técnicas adequadas para a recolha deste tipo de resíduos;

Aquisição de viaturas de recolha de RUB e de contentores específicos junto de grandes e médios produtores de RUB, procedendo à sua recolha programada e em seguida efetuando o respetivo transporte em viaturas de recolha adequadas para a central de valorização orgânica situada no sistema intermunicipal de proximidade "BRAVAL", a cerca de 80 km;

Levantamento dos grandes e médios produtores no universo geográfico da Valorminho e realização de um diagnóstico e seleção dos produtores-alvo;

Realização de campanhas de informação, sensibilização e publicidade junto dos produtores definidos.

### Projetos complementares

#### *Tratamento Mecânico e Biológico (TMB) no Vale do Minho*

#### Linhas de ação

Preparação para recuperação de materiais recicláveis e estabilização da matéria orgânica e resíduos biodegradáveis para desvio de deposição com base no tratamento mecânico e biológico a implementar a montante do aterro sanitário;

Construção de uma pequena unidade de Tratamento Mecânico e Biológico (TMB), a montante do aterro sanitário, com uma linha de processamento de 15 ton/hora, perfazendo o tratamento de 30.000 ton/ano de resíduos urbanos;

Caracterização física dos resíduos do sistema multimunicipal da Valorminho;

Avaliação do potencial das componentes a obter para reciclagem, CDR e compostagem;

Definição da linha de processamento do TMB em conformidade com os equipamentos pretendidos em função dos objetivos pretendidos;

Dinamização de campanhas de informação e sensibilização geral, em particular junto dos agricultores e cooperativas agrícolas;

Monitorização dos resultados obtidos.

# Programa de ação 5

## Alto Minho coeso e inclusivo

<p>Entidades dinamizadoras</p> <p>Investimento</p> <p>Financiamento</p> <p>Encaixe no modelo de governação</p>	<p>CIM, CEVAL, Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo, UDIPSS-União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social, ADRIMINHO, ADRIL, ARDAL, EPRAMI, EPRALIMA, CENFIM, IPVC, ULSAM - Unidade Local de Saúde do Alto Minho</p> <p>€€€€€</p> <p>Atratividade residencial e turística ✓</p> <p>Competitividade empresarial ✓</p> <p>Valorização do território ✓</p>
<p>Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020</p>	<p>Competitividade ★★★★★</p> <p>Atratividade ★★★★★</p> <p>Conectividade ★★★★★</p> <p>Resiliência ★★★★★</p>
<p>Objetivo geral</p>	<p>A construção de um território coeso e inclusivo implica a criação de dinâmicas de atuação em rede que impulsionem o envolvimento de uma gama alargada de agentes sociais, institucionais e culturais do Alto Minho, que agregue uma multiplicidade de competências no sentido de providenciar as respostas necessárias e adequadas aos desafios e constrangimentos que se colocam à região.</p> <p>Neste contexto, promover a coesão social e territorial surge como um objetivo de sustentação fundamental para o modelo de desenvolvimento do Alto Minho, ancorado num conjunto de ações que visem o estímulo do trabalho em rede das instituições regionais, numa lógica de articulação supramunicipal, para melhorar os mecanismos de resposta social, a o acesso aos serviços básicos e avançados, o sistema de ensino pela adequação da oferta formativa às necessidades das empresas que facilitem a inserção na vida ativa, a aproximação do mundo rural ao mundo urbano, a preservação da memória e da identidade da região e a participação da comunidade nas questões relevantes para o desenvolvimento do território.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Promover a empregabilidade no Alto Minho, através da estruturação de um modelo educativo que estimule o empreendedorismo, a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida;</p> <p>Desenvolver os conceitos "Alto Minho saudável", associado à qualificação dos sistemas coletivos de saúde, e "Alto Minho ativo", para a promoção da atividade física;</p> <p>Dinamizar ações integradas de revitalização económica, social e urbanística de zonas sensíveis e ações de regeneração urbana e comercial nos centros urbanos de excelência, promovendo a valorização de temáticas diferenciadas;</p> <p>Estabelecer um programa de ação orientado para o desenvolvimento rural;</p> <p>Estruturar um sistema de transportes públicos eficiente e eficaz, através da coordenação supramunicipal que garanta a intermodalidade.</p>
<p>Pertinência</p>	<p>O modelo de desenvolvimento competitivo do Alto Minho não se pode colocar à margem de um crescimento inclusivo, sob pena de se gerarem assimetrias territoriais profundas consubstanciadas por um definhamento e esvaziamento, ainda mais acentuado, das zonas de baixa densidade que marcam a identidade da região, pela exclusão social da franja da população mais desfavorecida e pelas carências nos serviços públicos prestados. Assim, o "Alto Minho coeso e inclusivo" surge como um desígnio estratégico fundamental para uma participação efetiva das</p>

# Programa de ação 5

## Alto Minho coeso e inclusivo

para pessoas, das instituições e do tecido empresarial na economia do conhecimento e para a afirmação da cidadania e da competitividade do território no processo de globalização.

Projetos estratégicos	Dinamização e monitorização do pacto territorial para a empregabilidade do Alto Minho;
Projetos complementares	Promoção das condições de excelência no ensino obrigatório;
	Reforço da ligação entre escolas e tecido empresarial;
	Educação para o empreendedorismo no ensino básico, secundário e profissional;
	Promoção de concursos escolares;
	Promoção do livro e da leitura;
	Estruturação, dinamização e monitorização do plano de ação "Alto Minho Ativo";
	Qualificação dos serviços coletivos de saúde;
	Planeamento do crescimento inclusivo do Alto Minho;
	Programação, dinamização e monitorização de iniciativas âncora de desenvolvimento social;
	Promoção de operações integradas de regeneração económica, social e urbanística em zonas de excelência urbana;
	Valorização económica do comércio em rede nos centros históricos;
	Programas integrados de dinamização comercial em meio urbano;
	Iniciativa "Comércio em zonas rurais do Alto Minho";
	Iniciativa "100% Alto Minho"
	Valorização de vocações temáticas nos centros urbanos;
Consolidação do programa de ação para o desenvolvimento rural do Alto Minho;	
Valorização e promoção do artesanato do Alto Minho;	
Dinamização de operações integradas de revitalização económica, social e urbanística de zonas urbanas sensíveis;	
Preservação e valorização da memória coletiva do Alto Minho;	
Capacitação institucional para o planeamento e gestão intermunicipal do sistema de transportes locais;	
Melhoria do nível de serviço de vias críticas para a competitividade local.	

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓

Contributo para os objetivos temáticos	<p>Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral; Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida; Promover a inclusão social e combater a pobreza; Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente.</p>
Contributo para as prioridades de investimento	<p>O acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores; A modernização e a consolidação das instituições do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade laboral transfronteiras; A integração sustentável dos jovens no mercado laboral, em especial dos que não estão em situação de emprego, ensino ou formação; O emprego por conta própria, o empreendedorismo e a criação de empresas; A prevenção e a redução do abandono escolar precoce; o fomento de condições de igualdade no acesso ao ensino infantil, primário e secundário de grande qualidade; Desenvolvimento das infraestruturas de ensino e formação; A melhoria do acesso à aprendizagem ao longo da vida, a atualização das aptidões e das competências dos trabalhadores e o aumento da pertinência do ensino e da formação para o mercado de trabalho, incluindo a melhoria da qualidade do ensino e formação profissionais e a criação e desenvolvimento de regimes de ensino e aprendizagem profissional, tais como os sistemas de ensino duais; A adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança; O emprego por conta própria, o empreendedorismo e a criação de empresas; As estratégias de desenvolvimento local lideradas pelas comunidades locais; A luta contra as discriminações com base no sexo, origem étnica ou racial, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual; Investir na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, para a redução das desigualdades de saúde e para a transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária; A prevenção e a redução do abandono escolar precoce; o fomento de condições de igualdade no acesso ao ensino infantil, primário e secundário de grande qualidade; A promoção da economia social e das empresas sociais; O envelhecimento ativo e saudável; O apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para áreas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e a maior acessibilidade e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais; O apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços; O apoio à capacidade das PME para participarem nos processos de crescimento e inovação; O apoio à regeneração física, económica e social das comunidades e zonas urbanas e rurais desfavorecidas; O investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem.</p>

## Indicadores

De realização	<p>Formalização do pacto para o emprego do Alto Minho;</p> <p>Otimização da gestão e do funcionamento do parque escolar (novos agrupamentos, reconversão e projetos educativos de excelência);</p> <p>Implementação da telemedicina;</p> <p>Atualização da carta social e monitorizar o Plano De Desenvolvimento Social do Alto Minho;</p> <p>Otimização da cobertura da resposta social (redução de sobreposições com cobertura a 100%) e monitorizar as necessidades localizadas;</p> <p>Requalificação e revitalização do comércio e serviços nos centros urbanos;</p> <p>Implementação de normas de qualidade padrão no comércio e serviços nos centros urbanos;</p> <p>Diversificação das explorações agrícolas;</p> <p>Estabelecimento de circuitos curtos de comercialização em rede.</p>
De resultados	<p>Redução do desemprego, com maior enfoque no desemprego estrutural e no desemprego jovem (x% em relação à média do País e à região Norte);</p> <p>Redução da taxa de abandono escolar para x%;</p> <p>Aumento do número de recrutamentos pelas empresas dos alunos provenientes do sistema de ensino (superior e profissional) do território;</p> <p>Redução da taxa de incidência das doenças de risco (cardíacas, vasculares);</p> <p>Aumento os níveis de participação da população idosa em programas ocupacionais para x%;</p> <p>Redução dos níveis de pobreza e das situações de risco em x%;</p> <p>Aumento do volume de negócios de x% nos centros urbanos;</p> <p>Retenção da população nas zonas rurais (ou captação de novos residentes);</p> <p>Aumento dos fluxos turísticos nas zonas rurais de x%.</p>
Projetos estratégicos	<p><b>Dinamização e monitorização do pacto territorial para a empregabilidade do Alto Minho</b></p>
Linhas de ação	<p>Realização de um diagnóstico prospetivo sobre a empregabilidade da região: (i) identificação das tendências de evolução, necessidades de formação dos setores económicos dominantes, oferta do sistema de ensino e formação, ciência e tecnologia e o seu ajustamento às necessidades do tecido económico e (ii) definição das principais necessidades de oferta de formação inicial, de natureza técnica e profissionalizante ou de formação contínua para ativos;</p> <p>Constituição, capacitação e dinamização das redes setoriais e territoriais do pacto para a empregabilidade no Alto Minho: (i) identificação dos setores e dos atores chave e (ii) promoção e organização de debates e reuniões internas setoriais sobre temáticas prioritárias, de forma a envolver estes setores e atores chave na elaboração do diagnóstico e plano de ação e contribuir para o intercâmbio de boas práticas;</p> <p>Dinamização, acompanhamento e monitorização dos planos de ação anuais do pacto territorial para a empregabilidade do Alto Minho, através do qual se pretende definir, estruturar, implementar e monitorizar os principais projetos e ações a desenvolver, no sentido de melhorar o ajustamento da oferta de ensino e formação às necessidades que emergem do diagnóstico e plano de ação efetuado;</p> <p>Dinamização de iniciativas e projetos âncora enquadrados nos planos de ação do pacto para a empregabilidade do Alto Minho, abrangendo inserção na vida ativa, promoção da formação ao longo da vida, incentivo à colaboração entre escolas e empresas, dinamização do</p>

empreendedorismo juvenil, organização de eventos conjuntos de promoção da empregabilidade e de divulgação de boas práticas e estruturação de plataformas colaborativas de dinamização do pacto.

### Projetos estratégicos

#### Linhas de ação

#### **Promoção das condições de excelência no ensino obrigatório**

Promoção da carta educativa intermunicipal "Alto Minho 2020", enquanto instrumento fundamental de planeamento e reforço da gestão racional dos recursos, que visa potenciar a qualificação da oferta educativa da região, orientando o sistema educativo em função do desenvolvimento demográfico, económico e sociocultural da região, contribuindo para as tomadas de decisões relativamente à construção de novos empreendimentos, ao encerramento de escolas, à reconversão e adaptação do parque, à otimização da funcionalidade da rede existente e à respetiva expansão e otimização da utilização dos recursos consagrados à educação numa perspetiva intermunicipal;

Promoção de projetos educativos de excelência, que contribuam para desenvolver o potencial de aprendizagem e os níveis de excelência do ensino do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do secundário: planeamento de projetos, *workshops*, trabalhos colaborativos, semanas culturais e científicas e participação em programas educativos externos.

### Projetos complementares

#### Linhas de ação

#### *Reforço da ligação entre escolas e tecido empresarial*

Projeto "em busca do conhecimento experimental": criação de pequenos laboratórios de ciência ativa (um por agrupamento, nos principais centros escolares), em unidades do 1.º ciclo do ensino básico, como espaços interativos de experimentação e divulgação científica e tecnológica, onde se dinamizem atividades que estimulem o gosto pela ciência, podendo integrar atividades de experimentação na área da física e da química, ou em domínios associados aos principais clusters regionais, como o mar, a energia, o ambiente e a floresta;

Projeto "O Alto Minho no curriculum do 1.º ciclo do ensino básico": introdução no *curriculum* formal do 1.º ciclo do ensino básico de uma componente que venha a reforçar, no futuro, os principais clusters do Alto Minho;

Projeto "educar nas empresas": aproximação de alunos do 9.º e 10.º anos de escolaridade às empresas da região, inserindo os alunos nas empresas de maior dimensão ou potencial do Alto Minho, durante um ou dois dias.

### Projetos complementares

#### Linhas de ação

#### *Educação para o empreendedorismo no ensino básico, secundário e profissional*

Promoção do projeto piloto "educação para o empreendedorismo no Alto Minho" junto de mais docentes, mais alunos e mais escolas do ensino pré-escolar, 1.º e 2.º ciclos do ensino básico;

Alargamento do projeto piloto "educação para o empreendedorismo no Alto Minho" ao 3.º ciclo do ensino básico e ao ensino secundário;

Dinamização da iniciativa "Growing Up Alto Minho – Educação para o empreendedorismo nas escolas profissionais", promovendo ações de sensibilização para o empreendedorismo, captação de talentos e concursos de ideias de negócio junto de formadores e formandos;

Promoção e divulgação da rede "EduKempreende": criação da rede, plataforma informática e logo 3D (através de um concurso de ideias dirigido às crianças) e suporte de divulgação dos resultados dos projetos das crianças;

Concurso de projetos empreendedores e ações de *benchmarking* e de boas práticas de educação para o empreendedorismo.

### Projetos complementares

#### *Promoção de concursos escolares*

#### Linhas de ação

Concurso escolar "Alto Minho 2020": realização anual de um concurso escolar, onde se desafiam os alunos dos estabelecimentos escolares públicos e privados, do ensino básico, secundário, profissional e superior, a construir uma visão do Alto Minho em 2020, sob as mais diversas categorias e variadas formas de expressão artística (ilustração, escrita, audiovisual e novas tecnologias);

Dinamização da iniciativa "matemática – um passaporte para o futuro": estímulo ao conhecimento da matemática junto dos alunos do ensino básico e secundário, envolvimento e capacitação dos professores e dos alunos, estruturação de parcerias entre o Instituto Politécnico de Viana do Castelo, os municípios e a comunidade escolar, realização de uma feira de ideias e entrega de prémios.

### Projetos complementares

#### *Promoção do livro e da leitura*

#### Linhas de ação

Promoção de serviços de proximidade de leitura junto da população das zonas de baixa densidade;

Dinamização de iniciativas piloto de promoção do livro e da leitura junto da população: (i) leitura encenada de textos literários ou lendas junto da população da terceira idade, propondo a escolas do 1.º e 2.º ciclo a recolha de histórias junto da população mais idosa residente em lares ou a frequentar centros de dia e (ii) encontros com autores contemporâneos (escritores e ilustradores) de literatura infanto-juvenil, nos quais estes explicam todo o processo de criação de um livro até à sua edição e colocação nas livrarias;

Recolha e seleção das principais lendas e narrativas originárias do Alto Minho;

Concursos literários e de banda desenhada.

### Projetos complementares

#### *Estruturação, dinamização e monitorização do plano de ação "Alto Minho Ativo"*

#### Linhas de ação

Promoção da atividade física junto dos cidadãos da região;

Iniciativas piloto junto de escolas, públicos alvo da terceira idade, empresas, pessoas com deficiência ou incapacidade e populações desfavorecidas;

Definição de metodologias, guias e sistemas de monitorização e um programa de informação e comunicação.

### Projetos complementares

#### *Qualificação dos serviços coletivos de saúde*

#### Linhas de ação

Dinamização da iniciativa "formar para mudar a saúde no Alto Minho": organização de módulos formativos de reforço das capacidades dos colaboradores, em consonância com as necessidades dos serviços e cuidados de saúde da região – desempenho profissional centrado nas necessidades do cidadão, processos assistenciais integrados, utilização de novas ferramentas e modelos de gestão nas unidades de saúde, gestão por objetivos e organizacional, gestão de pessoas, de conflitos e liderança e governação clínica e em saúde;

Programa "comunicar saúde no Alto Minho": (i) ações orientadas para os problemas de saúde com maior incidência na região, (ii) ações integradas e continuadas em áreas de projetos educativos nas escolas e incorporadas nos eventos sociais e comunitários e (iii) ações de divulgação junto dos turistas sobre a cobertura e qualidade de desempenho dos serviços de saúde da região;

Programa "e-saúde no Alto Minho": promoção dos serviços de tele medicina e tele assistência de saúde em zonas de baixa densidade.



## Projetos complementares

### *Planeamento do crescimento inclusivo do Alto Minho*

#### Linhas de ação

Estruturação, dinamização e monitorização do plano de desenvolvimento social do Alto Minho: diagnóstico prospetivo, definição da visão, prioridades e plano de ação, capacitação dos atores chave, articulação com os planos de desenvolvimento social municipais e definição do modelo de governação;

Atualização da carta social do Alto Minho, enquanto instrumento fundamental para o planeamento da coesão social do território e para a gestão da capacidade instalada: identificação das respostas sociais existentes, georreferenciação das problemáticas e ocorrências sociais identificadas nos diagnósticos concelhios e das respostas sociais existentes e implementação de um sistema de monitorização.

## Projetos complementares

### *Programação, dinamização e monitorização de iniciativas âncora de desenvolvimento social*

#### Linhas de ação

Promoção da iniciativa “educação para todos”, contribuindo para a melhoria da orientação, apoio e acompanhamento escolar e para resolução de problemas comportamentais, disciplinares, de insucesso, abandono ou absentismo escolar: criação de equipas multidisciplinares (escola e instituições de apoio social), programas de reforço do apoio e orientação escolar, promoção de ações de formação parental nas escolas e promoção de ações de formação para pessoal docente e não docente sobre gestão de conflitos;

Promoção do envelhecimento ativo: programas de atividades ocupacionais para idosos (universidade sénior) e alargamento do projeto “atividade a todo o Alto Minho”;

Qualificação da rede de equipamentos e serviços de coesão territorial, certificação da qualidade das respostas sociais e articulação e melhoria das respostas de apoio domiciliário;

Dinamização da responsabilidade social das organizações, empresas e sociedade civil: incentivo ao mecenato individual e empresarial, dinamização de um banco de voluntariado supramunicipal, promoção da igualdade de oportunidades e promoção de um serviço de informação e mediação para pessoas com deficiência ou incapacidades;

Promoção do empreendedorismo social, enquanto fator de inclusão, de capacitação e de inovação social, contribuindo para uma comunidade regional mais coesa e solidária: ações de divulgação, sensibilização e orientação para o empreendedorismo social, criação de uma bolsa de projetos sociais inovadores e promoção de um concurso de ideias de inovação social;

Desenvolvimento de um programa de apoio à participação pública e interinstitucional para o desenvolvimento social: realização de grupos de trabalho, *workshops* temáticos (que permitam a recolha de contributos, a partilha de experiências e a criação de consensos sobre intervenções prioritárias no território), ações de *benchmarking* no domínio da inovação social, disponibilização (via plataforma informática) de toda a informação e documentação produzida e criação de um sistema de indicadores de monitorização das dinâmicas de evolução social e económica do território.

## Projetos complementares

### *Promoção de operações integradas de regeneração económica, social e urbanística em zonas de excelência urbana – centros históricos, centros de comércio tradicional, frentes costeiras ou ribeirinhas, edifícios de elevado valor patrimonial ou histórico, espaços públicos e zonas verdes urbanas de carácter excecional*

#### Linhas de ação

Criação de espaços e equipamentos coletivos de identidade e referência urbana e de novos espaços emblemáticos;

Promoção de centros de estudo, cultura e conhecimento e de espaços de utilização de novas tecnologias de informação e comunicação;

Utilização de energias renováveis e sensibilização para a prática da

## Programa de ação 5

## Alto Minho coeso e inclusivo

reciclagem;

Ações complementares de sensibilização e educação dos cidadãos no domínio do ordenamento do território.

### Projetos complementares

*Valorização económica do comércio em rede nos centros históricos*

#### Linhas de ação

Intervenção nas áreas de relevo histórico e patrimonial, onde se concentram grande parte do comércio, restauração e serviços e a quase totalidade dos principais equipamentos e serviços públicos dos aglomerados;

Definição de um programa anual de valorização e promoção comercial dos centros históricos da região: (i) organização de um programa mensal de promoção da atividade comercial nos centros históricos, (ii) campanhas de promoção conjuntas, (iii) ações de animação de rua, (iv) desenvolvimento de sistemas de fidelização, através de serviços dirigidos aos clientes, (v) sinalização comercial externa, através de elementos identificativos da área comercial e (vi) melhoria da competitividade comercial (centrais de compras e serviços, redes de comunicação, jornadas técnicas e formação);

Criação de uma imagem de marca comum e integrada para o património histórico, cultural e natural, associada ao comércio nos centros históricos, que responda às novas necessidades, hábitos de consumo e exigências dos principais públicos.

### Projetos complementares

*Programas integrados de dinamização comercial em meio urbano*

#### Linhas de ação

Qualificação e instalação de atividades comerciais, de restauração, de alojamento turístico ou de indústrias criativas nos centros urbanos da região;

Desenvolvimento de ações tendentes à adoção e implementação de normas de qualidade de serviço do comércio nos centros urbanos do Alto Minho;

Referenciação de oportunidades de investimento mais atrativas para a atividade comercial nos centros urbanos, com as quais se pretende aliciar e promover os espaços comerciais da zona junto de potenciais investidores.

### Projetos complementares

*Iniciativa "Comércio em zonas rurais do Alto Minho"*

#### Linhas de ação

Alargamento da base competitiva do comércio em zonas rurais, numa perspetiva transversal e de aumento da sua cadeia de valor;

Apoio a estabelecimentos âncora que tenham um forte componente identitária (produtos locais e pequena restauração), de forma a promover a produção e a comercialização local sustentável;

Dinamização e participação em feiras temáticas de promoção das principais atividades comerciais do Alto Minho.

### Projetos complementares

*Iniciativa "100% Alto Minho"*

#### Linhas de ação

Afirmar a marca "100% Alto Minho" como marca agregadora e identitária da região, que identifique os seus recursos endógenos e que agregue parceiros na sua comercialização, conferindo ao Alto Minho uma dinâmica de crescimento da sua economia, aumentando a sua competitividade.

Dinamizar a região através dos seus recursos endógenos (recursos naturais, competências técnicas e empresariais e produtos tradicionais) e robustecer a base económica regional de bens e serviços transacionáveis, com base na colaboração entre todos os parceiros que atuam na região.

Construção de novos modelos de atuação colaborativa, a partir dos recursos da região, que persigam objetivos comuns às pessoas e às diversas entidades da região, nomeadamente aos representantes do tecido empresarial.

## Programa de ação 5

## Alto Minho coeso e inclusivo

	Colaborar no esforço de produção de uma estratégia coletiva orientada para a abertura dos consumidores, aos produtos e marcas regionais, evidenciando aos empresários as oportunidades de investimento na região, e reforçando o orgulho de continuarem vinculados às suas origens.
Projetos complementares	<i>Valorização de vocações temáticas nos centros urbanos</i>
Linhas de ação	Afirmação nacional e internacional das vocações temáticas de cada território, através de um programa coerente de projetos, ações e iniciativas de dimensão nacional e internacional: iniciativas diferenciadoras de promoção da criatividade associada às vocações temáticas e promoção de congressos internacionais e eventos científicos e culturais associados.
Projetos complementares	<i>Consolidação do programa de ação para o desenvolvimento rural do Alto Minho</i>
Linhas de ação	<p>Apoio à diversificação nas explorações agrícolas: dinamização das explorações no sentido da sua autossustentabilidade, promoção do turismo de habitação e turismo em espaço rural, transformação de produtos agrícolas e animação turística;</p> <p>Promoção da rede regional de circuitos "curtos" de comercialização de produtos locais da região: diminuição do número de intermediários entre o produtor e o consumidor, animação e coordenação da rede regional e ações de sensibilização e degustação de produtos locais;</p> <p>Estruturação e desenvolvimento da rede de polos de excelência rural da região, centrada nas suas características específicas e distintivas (por exemplo, aldeias de profissões rurais e aldeias eco-energéticas);</p> <p>Rede de proximidade de serviços básicos e multivalência em zonas de baixa densidade: apoio diverso à população nos seus locais de residência, resolução de problemas relacionados com os serviços da administração pública e instituições locais, sinalização de situações de risco que se encontrem a descoberto e prestação de apoio ao nível dos cuidados de saúde.</p>
Projetos complementares	<i>Valorização e promoção do artesanato do Alto Minho</i>
Linhas de ação	<p>Apoio à certificação e qualificação de produtos artesanais da região;</p> <p>Apoio à acreditação de artesãos e qualificação de microempresas de artes e ofícios tradicionais – carta de artesão;</p> <p>Apoio à criação e desenvolvimento das microempresas artesanais;</p> <p>Promoção da renovação e transmissão dos saberes tradicionais, através de escolas-oficinas, escolas de artes e ofícios, escolas profissionais e centros de formação especializados;</p> <p>Desenvolvimento de projetos que combinem <i>design</i>, novas tecnologias e artes e ofícios tradicionais;</p> <p>Organização de uma base de dados multimédia sobre produtos, serviços, profissionais dos ofícios e microempresas artesanais, com vista a dispor de um repertório público atualizado de apoio à comercialização e à internacionalização dos produtos;</p> <p>Desenvolvimento de uma rede de comercialização;</p> <p>Promoção e divulgação dos ofícios e atividades artesanais: (i) desenvolvimento de uma plataforma informática de divulgação do artesanato do Alto Minho e de vídeos promocionais, (ii) criação de <i>merchandising</i> próprio e de um pack inovador, assim como de uma rede de embaixadores do artesanato da região e (iii) produção e participação em feiras, eventos e <i>workshops</i>.</p>

# Programa de ação 5

## Alto Minho coeso e inclusivo

Projetos complementares	<i>Dinamização de operações integradas de revitalização económica, social e urbanística de zonas urbanas sensíveis</i>
Linhas de ação	<p>Projetos e iniciativas integradas de qualificação do espaço público e de organização, localização e desenvolvimento de atividades económicas;</p> <p>Projetos de sensibilização da população mais desfavorecida para a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação;</p> <p>Projetos de apoio à população idosa e com necessidades especiais, de integração social e iniciativas de prevenção da delinquência e de prevenção, controlo e recuperação da toxicodependência;</p> <p>Projetos de inovação socioeducativa e de animação sociocultural e desportiva;</p> <p>Criação e remodelação de equipamentos culturais e desportivos de proximidade.</p>
Projetos complementares	<i>Preservação e valorização da memória coletiva do Alto Minho</i>
Linhas de ação	<p>Qualificação dos museus e exposições permanentes: (i) apoio à criação de condições indispensáveis ao reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, com vista à adesão à rede portuguesa de museus, (ii) desenvolvimento de ações de valorização de exposições permanentes, nomeadamente a digitalização e disponibilização <i>on-line</i> do acervo regional, a conceção de programas museográficos e a criação de percursos expositivos, (iii) ações de qualificação e restauro do espólio museológico e (iv) desenvolvimento de iniciativas de sensibilização, divulgação e promoção da conservação preventiva e restauro e de projetos educativos;</p> <p>Valorização dos arquivos: apoio à criação de condições indispensáveis à disponibilização do espólio, nomeadamente apoio à aquisição de digitalizadores e servidores e apoio à digitalização e disponibilização do espólio na rede portuguesa de arquivos.</p>
Projetos complementares	<i>Capacitação institucional para o planeamento e gestão intermunicipal do sistema de transportes locais</i>
Linhas de ação	<p>Provisão de serviços públicos de qualidade e de proximidade com ganhos de escala e maiores níveis de eficiência e eficácia;</p> <p>Plataforma de gestão intermunicipal de transportes, envolvendo a georreferenciação das linhas de transportes coletivos e escolares e a respetiva procura potencial;</p> <p>Estruturação e desenvolvimento de uma iniciativa piloto de sistemas de transportes em zonas de baixa densidade da região;</p> <p>Capacitação de recursos humanos para o planeamento e gestão do sistema de transportes locais.</p>
Projetos complementares	<i>Melhoria dos níveis de serviço de vias críticas para a competitividade local</i>
Linhas de ação	<p>Variantes à EN 302 e EN 303, imprescindíveis para a melhoria das condições de acessibilidade do concelho de Paredes de Coura à A3 e à A28, aos espaços empresariais de Vila Nova de Cerveira e à Plataforma Logística e Empresarial de Valença;</p> <p>Retificação da EN101 (variante Braga – Prado, variante a Ponte da Barca e variante a Arcos de Valdevez);</p> <p>Retificação e beneficiação dos troços Arcos de Valdevez – Monção e Monção – Valença da EN 101, desenvolvendo o potencial turístico e industrial desta zona interior do Alto Minho, através da melhoria dos níveis de serviço.</p>

## Programa de ação 6

## Alto Minho com potencial endógeno

<p>Entidades dinamizadoras</p> <p>Investimento</p> <p>Financiamento</p> <p>Encaixe no modelo de governação</p>	<p>CIM Alto Minho, CEVAL, Capitania do porto de Caminha e do porto de Viana do Castelo, Associações de pescadores, Centro de formação profissional das pescas e do mar, Mútua dos pescadores, Administração da região hidrográfica do Norte, Direção regional de agricultura e pescas do Norte, Estaleiros navais de Viana do Castelo, Estaleiros Atlântico – barcos de recreio, Estaleiros do Norte – embarcações profissionais e recreativas, NAVELTHES – construção e reparação naval, Vianalocals, Clube náutico de Ponte de Lima, Clubes de vela, Marina Viana, Instituto de investigação das pescas e do mar – IPIMAR, Instituto nacional de recursos biológicos – INRB, Centro de investigação marinha e ambiental – CIIMAR, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Área Alto Minho, Empreendimento eólico do Vale do Minho, ENERCOM, ADENE – agência para a energia, Centro de biomassa para a energia, Associações florestais, Autoridade florestal nacional, Direção regional da agricultura, Parque Nacional da Peneda-Gerês, Polo de competitividade para as florestas, Adriminho, ADRIL, Associação para o Desenvolvimento Regional do Minho - ADERE, Ministério da Agricultura – Direção regional Norte, Escola agrária de Ponte de Lima, ARDAL, Adegas cooperativas, Cooperativas agrícolas, Instituto da Vinha e do Vinho, Escola Superior Agrária, Águas do noroeste, Entidade reguladora dos serviços de águas e resíduos – ERSAR, Escolas profissionais, Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP, Direção regional de educação do Norte - DREN</p> <p>€€€€</p> <p>Atratividade residencial e turística ✓</p> <p>Competitividade empresarial ✓</p> <p>Valorização do território ✓</p>
<p>Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020</p>	<p>Competitividade ★★★★★</p> <p>Atratividade ★★★★★</p> <p>Conectividade ★★★★★</p> <p>Resiliência ★★★★★</p>
<p>Objetivo geral</p>	<p>A valorização económica dos recursos endógenos do Alto Minho constitui-se como um motor para afirmação de um modelo de desenvolvimento competitivo. Com efeito, montanha, vales, rios e mar assumem-se como elementos âncora para o desenvolvimento de uma gama alargada de atividades ligadas à fileira florestal, ao setor agroalimentar, à economia do mar e às energias renováveis com capacidade para gerar emprego e criar riqueza de forma sustentada na região.</p> <p>Neste contexto, é fundamental impulsionar um conjunto alargado de atividades assentes em modelos produtivos que se mostrem competitivos num quadro concorrencial cada vez mais exigente, onde as dinâmicas da procura e a importância da incorporação de conhecimento vão redefinindo com maior intensidade os modelos de negócio, e sejam capazes de acompanhar ou até liderar os processos de transformação nos próprios modelos de produção, orientando-os para práticas sustentáveis que se vão assumindo como exigências da economia de baixo carbono e como tendências mais vincadas nos modelos de consumo.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Valorizar o potencial económico dos recursos endógenos mar e rios, com o desenvolvimento de modelos de negócio ligados à economia do mar, assentes em princípios de inovação e diferenciação e devidamente orientados para diferentes tipos de procura;</p> <p>Reforçar, reorientar e desenvolver as atividades ligadas à fileira da floresta, ao setor agroalimentar e às energias renováveis, promovendo uma oferta formativa regional orientada para estas atividades que consiga alavancar novos modelos de negócio, novos processos produtivos e</p>

## Programa de ação 6

## Alto Minho com potencial endógeno

orientar a produção para diferentes segmentos de procura;  
Dinamizar a rede hidrográfica principal, estabelecendo as condições de navegabilidade que permitam explorar o potencial económico, turístico e ambiental do recurso "água" no Alto Minho.

### Pertinência

Os recursos endógenos do Alto Minho assumem uma importância decisiva para a afirmação do território, na medida em que se constituem como vetores fundamentais para o desenvolvimento sustentado do tecido económico e social, pelo potencial que revelam na criação de emprego e riqueza e pelo seu papel enquanto elementos essenciais para a defesa e projeção da identidade da região. Assim, o Alto Minho encontra na valorização dos recursos endógenos o mecanismo privilegiado para a construção de uma região mais competitiva, enquanto espaço de afirmação de empresas através de produtos diferenciados, mais resiliente e mais atrativa, conjugando a preservação do património ambiental com a valorização económica dos seus elementos identitários.

### Projetos estratégicos

#### Projetos complementares

Valorização do potencial económico dos recursos mar e rios, agroalimentares, floresta e do sistema produtivo territorial da energia.  
Desenvolvimento da pesca, aquacultura e indústria do pescado;  
Valorização da construção e reparação naval;  
Valorização do potencial económico, ambiental e turístico da rede hidrográfica principal do Alto Minho;  
Promoção do modo de produção biológico;  
Promoção da competitividade do sistema produtivo territorial da pedra;  
Reforço da vocação vitivinícola do Alto Minho.

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida;	
	Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral;	
	Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;	
	Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os sectores;	
	Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola (para o FEADER), das pescas e da aquicultura (para o FEAMP);	
	Promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas;	

<p>Contributo para as prioridades de investimento</p>	<p>Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos.</p> <p>A melhoria do acesso à aprendizagem ao longo da vida, a atualização das aptidões e das competências dos trabalhadores e o aumento da pertinência do ensino e da formação para o mercado de trabalho, incluindo a melhoria da qualidade do ensino e formação profissionais e a criação e desenvolvimento de regimes de ensino e aprendizagem profissional, tais como os sistemas de ensino duais;</p> <p>O apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para áreas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e a maior acessibilidade e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais;</p> <p>A promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&amp;D e o ensino superior, em especial no domínio de desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social e aplicações de interesse público, estimulação da procura, redes, clusters e inovação aberta através de especialização inteligente, apoio tecnológico e investigação aplicada, linhas-piloto, recursos humanos, ações precoces de validação de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção de tecnologias seminais essenciais, bem como difusão de tecnologias de interesse geral;</p> <p>A promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de viveiros de empresas;</p> <p>O desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, tendo especialmente em vista a sua internacionalização;</p> <p>O apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços;</p> <p>O apoio à capacidade das PME para participarem nos processos de crescimento e inovação;</p> <p>A promoção da produção e distribuição de fontes de energia renováveis;</p> <p>O fomento da investigação, inovação e adoção de tecnologias de baixa emissão de carbono.</p> <p>O desenvolvimento de sistemas de transportes ecológicos e com baixa emissão de carbono, nomeadamente os transportes fluviais e marítimos, os portos e as ligações multimodais;</p> <p>A proteção e reposição da biodiversidade, a proteção e reabilitação dos solos e a promoção de serviços ligados a ecossistemas, incluindo a rede NATURA 2000 e infraestruturas verdes.</p>
<p>Indicadores</p> <p>De realização</p>	<p>Oferta de cursos orientados para as atividades ligadas à valorização dos recursos endógenos;</p> <p>Cadastro dos prédios rústicos e das áreas com potencial para a produção;</p> <p>Instalação de um centro de materiais para a indústria da náutica de recreio;</p> <p>Melhoria das condições para a pesca (portos, ancoradouros, aprestos, mercados de venda direta e segurança a bordo);</p> <p>Melhoria condições de navegabilidade dos rios;</p> <p>Ações que visem a promoção da região e a internacionalização de empresas;</p> <p>Criação de um modelo de produção biológica regional;</p> <p>Garantir o repovoamento de espécies endógenas;</p> <p>Dinamização das associações de produtores.</p>

## Programa de ação 6

## Alto Minho com potencial endógeno

### De resultados

Aumento do ritmo de criação de emprego e do número de empresas nos setores ligados à valorização dos recursos endógenos;  
Aumento do valor acrescentado nas exportações nos setores ligados aos recursos endógenos;  
Pelo menos **x%** do VAB criado na venda de produtos proveniente de produtos biológicos;  
Aumento do efetivo de espécies endógenas.

### Projetos estratégicos

#### **Valorização do potencial económico dos recursos mar e rios, agroalimentares, floresta e do sistema produtivo territorial da energia do Alto Minho**

### Linhas de ação

Desenvolvimento de contratos coletivos de objetivos de qualificação profissional: observação da articulação do emprego vs competências vs formação, ações de articulação da oferta de formação inicial e contínua, projetos âncora de inserção profissional, ações de acolhimento, informação e orientação dos formandos, certificação de competências e formação de ativos;  
Ações conjuntas de promoção, internacionalização, estudo e dinamização;  
Levantamento e atualização do cadastro de prédios rústicos;  
Promoção do centro de transferência de conhecimento da energia no Alto Minho e estudo do potencial energético da região;  
Iniciativas âncora (públicas e privadas) de I&D, inovação e qualificação.

### Projetos complementares

#### *Desenvolvimento da pesca, aquacultura e indústria do pescado*

### Linhas de ação

Ações de melhoria das condições de trabalho das comunidades piscatórias (aprestos, espaços comum de trabalho e mercados de venda direta) e de segurança a bordo;  
Medidas destinadas à promoção da aquacultura, através da realização de um plano de apoio à decisão na instalação de novas unidades de produção aquícola;  
Ações de manutenção e melhoria dos portos de pesca;  
Introdução de inovação na "indústria do mar", através da valorização das espécies marinhas para usos alimentares, da confeção dos produtos, da preservação e embalagem, de novos ingredientes, dos processos de avaliação e controlo, da eficiente valorização e gestão de subprodutos da pesca e da valorização das algas para o desenvolvimento de novos produtos;  
Promoção da exploração de energias renováveis a partir do mar, particularmente a energia eólica: apoio à investigação e desenvolvimento (ligação das empresas ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Universidades do Porto, Minho e Vigo) e criação de uma plataforma de colaboração com as empresas do setor instaladas na região.

### Projetos complementares

#### *Valorização da construção e reparação naval*

### Linhas de ação

Aposta nos Estaleiros Navais de Viana do Castelo e da indústria emergente ligada à náutica de recreio e à pesca costeira;  
Apoio ao empreendedorismo para instalação de novas unidades de construção e reparação naval, aproveitando o *know-how* da região no setor da mecânica e metalomecânica;  
Instalação de um centro tecnológico dos materiais, nomeadamente para a fibra de vidro, atendendo à necessidade de encontrar materiais mais resistentes e mais leves, quer para a construção naval, quer para as eólicas.



## Programa de ação 6

## Alto Minho com potencial endógeno

Projetos complementares	<i>Valorização do potencial económico, ambiental e turístico da rede hidrográfica principal do Alto Minho</i>
Linhas de ação	<p>Criação de condições de navegabilidade do rio Minho, através da marcação e manutenção do canal de navegação entre Caminha e Valença;</p> <p>Criação de condições de navegabilidade do rio Lima entre Viana do Castelo e Ponte de Lima, incluindo a realização de um estudo e a construção de duas pequenas eclusas;</p> <p>Promoção de atividades náuticas desportivas e de lazer e criação de produtos turísticos que integrem a rede de oferta náutica da região;</p> <p>Construção de ancoradouros e correspondentes pontos de receção e acolhimento a turistas (pesca e recreio) ao longo dos rios;</p> <p>Estudo de repovoamento de espécies endógenas.</p>
Projetos complementares	<i>Promoção do modo de produção biológico</i>
Linhas de ação	<p>Sensibilização e aconselhamento dos agricultores para a adoção de boas práticas agrícolas e ambientais e para a implementação de medidas de valorização deste modo de produção;</p> <p>Promoção de espécies pecuárias autóctones e de variedades regionais;</p> <p>Estímulo à adoção do rótulo biológico, quer na produção, quer na transformação e restauração;</p> <p>Desenvolvimento de um sistema de informação geográfica que permita o cadastro das áreas com potencial para implementação da produção biológica;</p> <p>Dinamização de associações de produtores, através da criação de uma base de dados sobre explorações, formação profissional, procedimentos e atividades.</p>
Projetos complementares	<i>Promoção da competitividade do sistema produtivo territorial da pedra</i>
Linhas de ação	<p>Valorização do recurso endógeno pedra: licenciamento do setor, inovação do produto e dos meios produtivos e eficiência ambiental (redução de desperdícios energéticos e de resíduos);</p> <p>Requalificação ambiental e paisagística das pedreiras: (i) realização de um diagnóstico e plano de recuperação ambiental e paisagística, (ii) realização de um manual de boas práticas ambientais e (iii) elaboração de planos de pormenor para o setor extrativo e respetivo enquadramento no Plano Diretor Municipal;</p> <p>Diagnóstico de necessidades de formação: dirigentes, operários, planos de formação avançados e especializados para o setor;</p> <p>Ações de marketing e promoção: (i) certificação do produto (marcação CE), (ii) criação de uma imagem de marca, (iii) desenvolvimento e promoção da fileira da pedra, (iv) participação em feiras setoriais nacionais e internacionais e (v) realização de uma feira nacional subordinada ao tema da pedra.</p>
Projetos complementares	<i>Reforço da vocação vitivinícola do Alto Minho</i>
Linhas de ação	<p>Dinamização de um clima de rentabilidade económica para o viticultor, que permita atrair investimento e desenvolver as empresas;</p> <p>Incentivo à criação de empresas prestadoras de serviços na área da viticultura;</p> <p>Zonagem do Alto Minho, identificando as áreas mais e menos propícias ao plantio de vinha;</p> <p>Reforço da eficiência da produção de uva Alvarinho e Loureiro: (i) estudo e desenvolvimento das castas tradicionais da região, (ii) criação de um modelo de custos para utilização pela produção na gestão das empresas vitícolas e (iii) criação de gabinetes de apoio ao viticultor, em articulação com associações e autarquias.</p>

## Programa de ação 6

## Alto Minho com potencial endógeno

Valorização da restauração e hotelaria do Alto Minho, como canais essenciais de comercialização e promoção dos seus vinhos: (i) melhoria da qualidade do serviço de vinhos e da sua rentabilidade para a restauração e hotelaria, através do reforço da formação dos profissionais da restauração e (ii) ações de acompanhamento nas feiras de gastronomia e vinhos promovidas pelos municípios;

Dinamização do programa "Vinho Verde de portas abertas", cujo objetivo é o aumento do fluxo de visitantes nos locais de enoturismo de vinho verde da região, promovendo um movimento com visibilidade nacional: identificação das quintas, empresas e restaurantes participantes e criação de um modelo de visita e prova de vinhos, promoção e divulgação;

Criação de uma central de compras de matérias primas e de uma central de compra e venda de materiais usados no vinho verde, como forma de mitigação dos custos da pequena dimensão dos produtores.

# Programa de ação 7

## Alto Minho inteligente

<p>Entidades dinamizadoras</p> <p>Investimento</p> <p>Financiamento</p> <p>Encaixe no modelo de governação</p>	<p>CIM, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Direção regional de educação do Norte, IEFP, Escolas Profissionais, Associações empresariais, comerciais e industriais, CEVAL, Interminho, AIMinho, InCubo, Parque-Invest, GestinViana, Parque empresarial de Lanheses, Centro de desenvolvimento empresarial do Norte do IAPMEI</p> <p>€€€€€</p> <p>Atratividade residencial e turística ✓</p> <p>Competitividade empresarial ✓</p> <p>Valorização do território ✓</p>
<p>Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020</p>	<p>Competitividade ★★★★★</p> <p>Atratividade ★★★★★</p> <p>Conectividade ★★★★★</p> <p>Resiliência ★★★★★</p>
<p>Objetivo geral</p>	<p>A participação ativa do Alto Minho na globalização requer a definição e implementação de um conjunto estruturado de dinâmicas de ação que contribuam para um desenvolvimento contínuo dos fatores avançados de competitividade, isto é, que sejam capazes de dotar a região com os mecanismos e processos adequados para responder, antecipar ou se constituir como protagonista nas mudanças ou transformações, mais ou menos profundas, que, em ritmo cada vez mais acelerado, vão exigindo maior flexibilidade e capacidade de adaptação aos territórios. Neste contexto, assume-se como fundamental que o Alto Minho crie no território um ambiente favorável para a capacitação do capital humano, capaz de estimular a aquisição de competências relevantes e/ou escassas que induzam a inovação e o empreendedorismo, para a afirmação das instituições, através do envolvimento em redes globais que facilitem o acesso e difusão de informação e conhecimento, e para uma envolvente empresarial dinâmica que estimule a criação de sinergias, promovendo o acesso a ativos especializados, a conhecimento aplicado e, em última análise, a um verdadeiro sistema de inovação regional que alavanque a capacidade de inovação e diferenciação no tecido empresarial.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Qualificar e estimular a cooperação internacional dos serviços coletivos de ensino superior, para que sirvam empresas, instituições e cidadãos;</p> <p>Desenvolver, qualificar e promover uma rede de acolhimento empresarial na construção de uma oferta integrada que se consubstancie num verdadeiro espaço de valorização das vantagens competitivas das empresas;</p> <p>Promover uma rede de centros de conhecimento do Alto Minho, ligados à defesa e valorização dos recursos hídricos, do património ambiental e da biodiversidade;</p> <p>Dinamizar e consolidar a rede regional de empreendedorismo, garantindo o apoio técnico e acompanhamento contínuo das iniciativas empreendedoras até aos dois anos de vida da empresa.</p>
<p>Pertinência</p>	<p>A capacitação do capital humano, instituições e tecido empresarial do Alto Minho representa um mecanismo essencial para a afirmação do território na economia do conhecimento, enquanto fator decisivo para a competitividade, pelo efeito gerado na dinamização de novas iniciativas, novos modelos de negócio e produtos diferenciadores, como elemento indutor de coesão social e territorial, pelo contributo para uma cidadania mais ativa, e como base para um território mais resiliente, pela construção de um tecido económico e social mais flexível.</p>

# Programa de ação 7

## Alto Minho inteligente

Projetos estratégicos	Qualificação e internacionalização dos serviços coletivos de ensino superior do Alto Minho
Projetos complementares	Desenvolvimento, qualificação e promoção da rede de acolhimento empresarial do Alto Minho Promoção do centro de estudos da água Promoção do centro de tecnologias, gestão e qualidade ambiental Promoção do centro de investigação e valorização da biodiversidade e da biotecnologia Dinamização e consolidação da rede regional de empreendedorismo

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação; Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade; Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os sectores; Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente; Investir no ensino, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida; Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos; Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral.	
Contributo para as prioridades de investimento	A prevenção e a redução do abandono escolar precoce; o fomento de condições de igualdade no acesso ao ensino infantil, primário e secundário de grande qualidade; A melhoria da qualidade, da eficiência e da abertura do ensino superior e equivalente, com vista a aumentar os níveis de participação e de habilitações; Desenvolvimento das infraestruturas de ensino e formação; A promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o ensino superior, em especial no domínio de desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social e aplicações de interesse público, estimulação da procura, redes, clusters e inovação aberta através de especialização inteligente, apoio tecnológico e investigação aplicada, linhas-piloto, recursos humanos, ações precoces de validação de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção de tecnologias seminais essenciais, bem como difusão de tecnologias de interesse geral; O alargamento da implantação da banda larga e a implantação das redes	

	<p>de alta velocidade, bem como o apoio à adoção das tecnologias e redes emergentes para a economia digital;</p> <p>O desenvolvimento de produtos e serviços TIC, comércio eletrónico e fomento da procura de competências TIC;</p> <p>A promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas;</p> <p>O investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem;</p> <p>O fomento da infraestrutura e das capacidades de investigação e inovação (I&amp;I) a fim de desenvolver a excelência na I&amp;I, e a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu;</p> <p>A promoção de tecnologias inovadoras para melhorar a proteção ambiental e eficiência de recursos nos setores da água, dos resíduos e da proteção dos solos, bem como para reduzir a poluição atmosférica;</p> <p>A proteção e reposição da biodiversidade, a proteção e reabilitação dos solos e a promoção de serviços ligados a ecossistemas, incluindo a rede NATURA 2000 e infraestruturas verdes;</p> <p>A promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de viveiros de empresas;</p> <p>O emprego por conta própria, o empreendedorismo e a criação de empresas.</p>
--	--

Indicadores	
De realização	<p>Programa contra abandono no ensino superior;</p> <p>Estabelecimento de parcerias internacionais pelas instituições de ensino superior da região;</p> <p>Estruturação do produto de localização empresarial do Alto Minho;</p> <p>Capacitação de centros de estudos da região para a água, a qualidade ambiental, a valorização da biodiversidade e da biotecnologia;</p> <p>Reforço da rede regional para o empreendedorismo.</p>
De resultados	<p>Aumento das taxas de sucesso escolar no ensino superior;</p> <p>Aumento do número de protocolos de cooperação e projetos realizados pelas instituições de ensino superior da região com instituições internacionais;</p> <p>Produção de conteúdos relevantes pelos centros de estudo com impacto transformador nas áreas da água, da qualidade ambiental, da valorização da biodiversidade e da biotecnologia;</p> <p>Aumento da taxa de natalidade e de sobrevivência das empresas.</p>

Projetos estratégicos	
Linhas de ação	<p><b>Qualificação e internacionalização dos serviços coletivos de ensino superior do Alto Minho</b></p> <p>Programa de luta contra o abandono escolar no ensino superior: (i) monitorização do abandono nos 1.º e 2.º ciclos de formação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, (ii) identificação das principais causas de abandono e (iii) definição e implementação de um plano estratégico de ancoragem dos estudantes à instituição de ensino e à formação;</p> <p>Programa de internacionalização do ensino superior: (i) desenvolvimento de parcerias internacionais com instituições pares e centros de I&amp;D, facilitadoras da conceção e da implementação de projetos conjuntos de I&amp;D e de transferência de tecnologia e conhecimento, (ii) reforço e institucionalização de programas de mobilidade internacional dos docentes e dos estudantes, no âmbito das diversas áreas formativas e de I&amp;D, no espaço europeu e fora da Europa, em particular no mundo</p>

	<p>lusófono e (iii) desenvolvimento, em sintonia com as orientações da cooperação internacional, de projetos e programas em prol do desenvolvimento sustentável e da luta contra a pobreza, especialmente nos espaços lusófonos.</p>
<p>Projetos estratégicos</p>	<p><b>Desenvolvimento, qualificação e promoção da rede de acolhimento empresarial do Alto Minho</b></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Estruturação e implementação de um plano diretor da evolução do acolhimento empresarial, que analise as tendências de mercado, cruzando a oferta e a procura de solo empresarial com as necessidades em termos de mercado de trabalho;</p> <p>Definição de uma carta comum de qualidade de serviços da rede principal das áreas de acolhimento empresarial da região: (i) definição de parâmetros mínimos de qualidade destas áreas, incluindo serviços prestados (<i>condomínio, facilities e amenities</i>), proteção da natureza, garantia da qualidade ambiental e sinalização, (ii) harmonização (intermunicipal) dos valores de referência de aquisição do solo, taxas municipais e regulamentos, (iii) definição de ações de articulação com infraestruturas de apoio à competitividade e (iv) estruturação de domínios diferenciadores e qualificadores da oferta de acolhimento da região (por exemplo, introdução de energias renováveis nas infraestruturas dos parques empresariais ou utilização da rede de fibra ótica para oferecer serviços partilhados em colaboração com operadores de telecomunicações);</p> <p>Conceção, georreferenciação, interoperabilidade e atualização de uma plataforma informática de divulgação de informação georreferenciada sobre as áreas de acolhimento empresarial da região: caracterização destas áreas, estabelecimento do modelo de dados e interoperabilidade, sistematização da informação recolhida, definição do modelo, funcionalidade, estilização e <i>design</i> gráfico do geoportal e articulação com <i>Global Find</i>;</p> <p>Capacitação da rede institucional de apoio ao acolhimento empresarial do Alto Minho: (i) capacitação de uma rede de gestores dos parques empresariais, com competências para a gestão de infraestruturas e prestação de serviços de apoio e orientação no licenciamento das instalações, da atividade e dos incentivos financeiros ao investimento, (ii) capacitação de uma rede de gestores de processos de instalação das empresas junto das autarquias e (iii) criação de um ambiente de trabalho de apoio ao investimento, disponibilizando espaços para escritórios, reuniões, divulgação de produtos e ações de formação.</p>
<p>Projetos complementares</p>	<p><i>Promoção do centro de estudos da água</i></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Bacias Hidrográficas: modelos hidrológicos, usos consumptivos, dinamização do Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água (PNUEA) e monitorização de impactes ambientais sobre os recursos hídricos;</p> <p>Agricultura: planos para redução da poluição de origem agrícola, sistema agrometeorológico de recolha, tratamento e disponibilização de dados à comunidade, pegada hídrica da agricultura regional, sensibilização de associações de produtores para a implementação de medidas de uso eficiente da água na agricultura e controlo da poluição hídrica e programa de formação profissional especificamente direcionado para o planeamento da rega e boas práticas ambientais na agricultura.</p>
<p>Projetos complementares</p>	<p><i>Promoção do centro de tecnologias, gestão e qualidade ambiental</i></p>
<p>Linhas de ação</p>	<p>Aplicação e integração de técnicas e tecnologias sustentáveis, através da valorização de recursos endógenos;</p> <p>Investigação, conceção e desenvolvimento de técnicas e tecnologias de tratamento, valorização e gestão de água, águas residuais, resíduos e</p>

	<p>energia;</p> <p>Desenvolvimento de programas e projetos de caracterização, recuperação e valorização ambiental;</p> <p>Conceção, implementação e avaliação dos sistemas de gestão ambiental;</p> <p>Desenvolvimento e implementação de modelos e metodologias de relato ambiental.</p>
Projetos complementares	<p><i>Promoção do centro de investigação e valorização da biodiversidade e da biotecnologia</i></p>
Linhas de ação	<p>Identificação e conservação dos recursos genéticos;</p> <p>Caracterização dos recursos genéticos vegetais e análise dos sistemas produtivos – fruteiras, videiras, arvenses, hortícolas, plantas ornamentais, aromáticas e medicinais;</p> <p>Caracterização dos recursos genéticos animais e análise dos sistemas produtivos – bovinos, pequenos ruminantes, equinos e galinhas;</p> <p>Caracterização dos recursos genéticos espontâneos e selvagens com potencial de exploração e análise dos respetivos habitats e ecossistemas;</p> <p>Representação, análise e modelação espacial da distribuição de espécies e da dinâmica genética;</p> <p>Promoção da biodiversidade como recurso para a biotecnologia – biotecnologia alimentar, biotecnologia agrícola e biotecnologia ambiental.</p>
Projetos complementares	<p><i>Dinamização e consolidação da rede regional de empreendedorismo</i></p>
Linhas de ação	<p>Mobilização, concertação e qualificação das intervenções dos diferentes atores no apoio ao empreendedorismo na região;</p> <p>Dinamização de ações de apoio ao empreendedorismo local, que combinem uma lógica transversal (sensibilização, educação, incubação, tutoria e financiamento) e setorial (centrada nos clusters estratégicos da região);</p> <p>Capacitação dos agentes da rede: oportunidades de investimento territorial, identificação dos recursos partilháveis, conceção de projetos e planos de negócio, apoio à formalização de atividades e ideias, enquadramento financeiro, acompanhamento e gestão e motivação de públicos específicos para a inovação e para o empreendimento;</p> <p>Criação de um fundo intermunicipal público-privado de capital semente para financiamento de ideias e projetos de negócio na sua fase inicial: conceção e desenho de um regulamento de funcionamento do fundo, definição da respetiva engenharia financeira para a sua constituição, dotação e subscrição de recursos, identificação e procura de parceiros financeiros, definição de uma equipa técnica e de gestão e promoção e divulgação do fundo;</p> <p>Definição dos instrumentos e procedimentos de trabalho: harmonização e simplificação dos procedimentos e disponibilização de um sistema de informação que permita o seguimento e monitorização dos processos;</p> <p>Dinamização, sensibilização e divulgação do empreendedorismo e de parcerias locais: promoção do envolvimento dos órgãos de comunicação social, realização de um ciclo regular de <i>workshops</i>, <i>learnshop</i>, “clínicas de empreendedorismo” e de um fórum anual – “Star me up Alto Minho”;</p> <p>Organização de missões de internacionalização de <i>startups</i> do Alto Minho a mercados de referência estratégicos e a setores específicos – “missões AM_GLOCAL”.</p>

# Programa de ação 8

## Alto Minho exportador

<p>Entidades dinamizadoras</p> <p>Investimento</p> <p>Financiamento</p> <p>Encaixe no modelo de governação</p>	<p>CIM, CEVAL, IPVC, CENFIM, escolas profissionais, centros de transferência de tecnologia, <i>Clusters</i> da Galiza</p> <p>€€€€€</p> <p>Atratividade residencial e turística ✓</p> <p>Competitividade empresarial ✓</p> <p>Valorização do território ✓</p>
<p>Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020</p>	<p>Competitividade ★★★★★</p> <p>Atratividade ★★★★★</p> <p>Conectividade ★★★★★</p> <p>Resiliência ★★★★★</p>
<p>Objetivo geral</p>	<p>A melhoria da competitividade do Alto Minho assenta, também, numa estratégia de desenvolvimento da massa qualitativa do tecido empresarial da região como resposta a um processo, que se vem consolidando, de fragmentação das cadeias de produção que se tornaram mais globais e, ao mesmo tempo, aceleraram as mudanças nos fatores competitivos, onde a inovação, a diferenciação e a cooperação em rede emergem como determinantes da competitividade.</p> <p>É com base neste quadro que se pretende promover no Alto Minho as atividades e/ou tarefas para as quais o território apresenta vantagens de localização e nas quais pode ser competitivo, quer pela valorização dos recursos endógenos, quer pelo reforço de atividades em setores onde a região é especializada ou pela exploração de oportunidades em setores com elevado potencial de crescimento.</p> <p>A inserção do tecido empresarial da região em redes de produção globais deve, assim, ser estabelecida num quadro em que se privilegia a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de capacidades e competências específicas/escassas, ancorado no reforço da cooperação entre empresas, instituições de ensino e de formação profissional para que, devidamente inseridas em redes de produção e conhecimento globais, se possam assumir como protagonistas de uma transformação positiva que contribua para a melhoria da competitividade do Alto Minho.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Gerar dinâmicas de cooperação em redes globais, que integrem os agentes económicos, sociais, institucionais e culturais do território, e contribuam para o desenvolvimento de competências e capacidades organizacionais do tecido empresarial do Alto Minho em atividades/tarefas inseridas em redes de valor globais;</p> <p>Reforçar a competitividade das atividades dos setores de especialização (componentes de automóvel e mecânica metalomecânica);</p> <p>Promover a integração em redes globais de produção de novas atividades com elevado potencial de crescimento que podem ser desenvolvidas na região (componentes para as energias renováveis, construção naval).</p>
<p>Pertinência</p>	<p>O desenvolvimento da massa crítica qualitativa do tecido empresarial do Alto Minho assume-se como processo fundamental para que a região consiga responder adequadamente às exigências ditadas pelas dinâmicas concorrenciais da globalização. A especialização inteligente do tecido económico do território, alavancada pela apropriação e incorporação de conhecimento no desenvolvimento de produtos competitivos valorizados pelo mercado, constitui um mecanismo essencial para a afirmação de atividades e para a criação sustentada de emprego e riqueza na região.</p>



# Programa de ação 8

## Alto Minho exportador

Projetos estratégicos	Promover a especialização inteligente; Reforçar e desenvolver a especialização nos componentes de automóvel.
Projetos complementares	Promover a inserção das empresas da indústria mecânica e metalomecânica em redes de produção globais.

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação; Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos sectores agrícola (para o FEADER), das pescas e da aquicultura (para o FEAMP).	
Contributo para as prioridades de investimento	O fomento da infraestrutura e das capacidades de investigação e inovação (I&I) a fim de desenvolver a excelência na I&I, e a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu; A promoção do investimento das empresas em inovação e investigação, o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o ensino superior, em especial no domínio de desenvolvimento de produtos e serviços, transferência de tecnologia, inovação social e aplicações de interesse público, estimulação da procura, redes, <i>clusters</i> e inovação aberta através de especialização inteligente, apoio tecnológico e investigação aplicada, linhas-piloto, recursos humanos, ações precoces de validação de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção de tecnologias seminais essenciais, bem como difusão de tecnologias de interesse geral; O desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, tendo especialmente em vista a sua internacionalização; O apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços; O apoio à capacidade das PME para participarem nos processos de crescimento e inovação.	

### Indicadores

De realização	Estabelecimento de protocolos de cooperação entre as instituições de ensino, centros de transferência de tecnologia e as empresas.
De resultados	Aumento das exportações do região, com reforço do valor acrescentado regional e diminuição do conteúdo importado nos bens exportados; Aumento da integração de recursos humanos formados na região nas empresas com maior propensão para exportar.

Projetos estratégicos	<b>Promover a especialização inteligente</b>
Linhas de ação	<p>Elaboração de um programa de cooperação que promova um diálogo profícuo entre as instituições de ensino, tecido empresarial e instituições públicas que permita capitalizar os setores de especialização (fileira florestal, fileira agroalimentar, fileira do mar, energias renováveis) e com potencial de crescimento, através da realização de atividades/tarefas específicas de acordo com a lógica de fragmentação de cadeias de valor globais, onde a região possa gerar e potenciar ativos especializados e adquirir massa crítica qualitativa.</p> <p>Identificação das tecnologias chave para os setores de aposta da região que podem ser desenvolvidas localmente, através da cooperação entre empresas, instituições de ensino superior e centros tecnológicos e que possam ser incorporadas nos processos das empresas;</p> <p>Integração e envolvimento efetivo das instituições de ensino superior na produção ou acesso a conhecimento pragmático – aquele que pode ser incorporado nos processos de produção, em produtos inovadores ou em novos modelos de negócio – pela capacitação de docentes e investigadores (promovendo a sua mobilidade e participação em redes de investigação internacionais) e pela inserção em redes de conhecimento globais que assegurem o acesso à informação sobre as tendências de mercado e a partilha de conhecimento técnico aplicado;</p> <p>Identificação das atividades desenvolvidas no Alto Minho com potencial de integração nos <i>clusters</i> da Galiza, num quadro de criação de uma “verdadeira” comunidade de trabalho que extravase a abrangência da UniMinho, promovendo o encontro e diálogo entre empresas e instituições de ensino, a transferência de tecnologia e partilha dos riscos de desenvolvimento de produtos e de entrada em novos mercados.</p>
Projetos estratégicos	<b>Reforçar e desenvolver a especialização nos componentes de automóvel</b>
Linhas de ação	<p>Alargamento e aprofundamento da cooperação entre as empresas do setor do Alto Minho e o CEAGA (<i>Cluster</i> Automóvel da Galiza), através da análise dos principais domínios de colaboração que contribuam para a exploração de complementaridades, a transferência de tecnologia, a partilha de conhecimento, o desenvolvimento conjunto de produtos e o acesso a novos mercados;</p> <p>Estruturação de uma rede de âmbito alargado que estimule o envolvimento das empresas, das instituições de ensino e dos centros tecnológicos do território, do País e da Galiza para a identificação das tecnologias-chave que podem ser desenvolvidas localmente ou acedidas externamente - pela inserção em redes internacionais relevantes – e que contribuam de forma pragmática para o desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras que respondam às exigências de inovação, de diferenciação e de eficiência energética que caracterizam o setor;</p> <p>Elaboração de um programa de capacitação dos agentes institucionais, nomeadamente as instituições de ensino superior e formação profissional da região, para que possam, de forma articulada, definir uma estratégia de valorização de competências orientada para a estruturação de uma oferta formativa que assegure a adequação às necessidades das empresas e permita produzir transformações positivas nos modelos de negócio, nos processos de produção e no desenvolvimento de produtos.</p>
Projetos complementares	<i>Promover a inserção das empresas da indústria mecânica e metalomecânica em redes de produção globais</i>
Linhas de ação	<p>Elaboração de um estudo que permita a caracterização do setor no Alto Minho de modo a identificar as atividades/tarefas nas quais as empresas podem ser competitivas no quadro de uma rede global de produção, isto é, perceber em que nó se posicionam na cadeia de valor da indústria e quais as estratégias de cooperação que podem ser desenvolvidas no</p>

## Programa de ação 8

# Alto Minho exportador

sentido de explorar complementaridades e criar sinergias;

Criação de uma rede que inclua o IPVC, o CENFIM, escolas de formação profissional e as empresas do setor para a identificação das competências relevantes, de modo a “construir” uma *pool* de recursos humanos especializados no território com capacidade para responder às exigências das empresas, e das tecnologias que podem ser desenvolvidas e aplicadas no desenvolvimento de produtos e nos processos de produção;

Integração das empresas do setor numa plataforma *online* mais alargada de promoção do produto de localização empresarial do Alto Minho, tentando gerar benefícios para o território, na captação de investimentos, e para as empresas, como forma de promover a sua internacionalização.

# Programa de ação 9

## Alto Minho transmunicipal

Entidades dinamizadoras	CIM Alto Minho, Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira, Associação Nacional de Municípios Portugueses, Serviços da Administração Central
Investimento	€€€€€
Financiamento	
Encaixe no modelo de governação	Atratividade residencial e turística ✓ Competitividade empresarial ✓ Valorização do território ✓
Contributo para os objetivos temáticos do Alto Minho 2020	Competitividade ★★★★★ Atratividade ★★★★★ Conectividade ★★★★★ Resiliência ★★★★★
Objetivo geral	<p>A estratégia de desenvolvimento do Alto Minho não deve ser desenhada à margem de um quadro integrador dos principais agentes do território que estimule o seu envolvimento na procura da “convergência de vontades” e sustente e oriente as ações em direção ao futuro desejado para a região.</p> <p>Nesta perspetiva, é essencial que as instituições regionais se constituam como elementos facilitadores e catalisadores do desenvolvimento do Alto Minho, estabelecendo dinâmicas de cooperação e articulação entre os organismos, a uma escala supramunicipal, criando sinergias que contribuam para que os diferentes agentes económicos, sociais e culturais possam mitigar os constrangimentos, enfrentar os desafios ou explorar as oportunidades com que se deparam. É, assim, crucial que as instituições do Alto Minho se estruturam numa lógica de rede regional orientada para a agilização dos processos, para o combate à burocracia e para a utilização das tecnologias de informação e comunicação enquanto ferramentas essenciais para melhoria da capacidade de resposta às necessidades dos vários agentes do território.</p>
Objetivos específicos	<p>Promover a modernização dos serviços coletivos, alargando e internalizando as tecnologias de informação e comunicação nos processos como forma de estruturar sistemas de informação que ajudem a desenvolver repostas eficazes e eficientes;</p> <p>Qualificar os serviços coletivos locais, incentivando a certificação dos serviços prestados;</p> <p>Estabelecer planos de formação para a administração local como forma de capacitar os recursos para uma resposta eficaz a diferentes necessidades;</p> <p>Reforçar e desenvolver os mecanismos de apoio à rede de competitividade regional, nomeadamente no que concerne aos apoios ao empreendedorismo.</p>
Pertinência	<p>O modelo de desenvolvimento competitivo do Alto Minho deve ser interpretado numa lógica de envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> da região, que se encontra ancorada em redes de cooperação institucionais que sejam o reflexo de estratégias partilhadas pelos diferentes agentes do território. Neste quadro, um ambiente institucional que garanta as condições necessárias à instalação e ao funcionamento das empresas, estimule o empreendedorismo e a criatividade, demonstre capacidade de resposta eficaz aos problemas sociais e promova o exercício pleno da cidadania constitui-se como um elemento crucial para a melhoria da competitividade, atratividade, conectividade e resiliência do Alto Minho.</p>

# Programa de ação 9

## Alto Minho transmunicipal

Projetos estratégicos	Modernização dos serviços coletivos locais.
Projetos complementares	Qualificação dos serviços coletivos locais; Modernização dos sistemas de informação; Capacitação institucional da parceria territorial de dinamização do plano de ação "Alto Minho 2014-2020".

### Enquadramento na Estratégia 2020

Contributo para os objetivos do QEC	Inteligente	★★★★★
	Sustentável	★★★★★
	Inclusivo	★★★★★
Contributo para as metas da Europa 2020	75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada	✓
	3% do PIB da UE deve ser investido em I&D	✓
	Os objetivos em matéria de clima/energia "20/20/20" devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30% do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem)	✓
	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve dispor de um diploma de ensino superior	✓
	20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza	✓
Contributo para os objetivos temáticos	Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente.	
Contributo para as prioridades de investimento	O investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem; A criação de capacidades para as partes interessadas que operam no domínio do emprego, do ensino e das políticas sociais, e o estabelecimento de pactos setoriais e territoriais de preparação de reformas a nível nacional, regional e local.	

### Indicadores

De realização	Generalização do modelo de atendimento/balcão único; Certificação e qualificação dos serviços; Capacitação dos recursos humanos; Modernização dos sistemas de informação.
De resultados	Redução da burocracia para os cidadãos e empresas; Aumento da eficiência e eficácia dos serviços coletivos; Aumento do número de serviços coletivos <i>online</i> ; Diminuição dos trâmites e do tempo dos processos (licenciamento) associados à instalação de empresas.

Projetos estratégicos	<b>Modernização dos serviços coletivos locais</b>
Linhas de ação	Generalização do modelo de balcão de atendimento/balcão único, enquanto principal ponto de encontro entre os clientes e os serviços disponibilizados: (i) perspectiva "centrada nos cidadãos e empresas", através da partilha e consolidação de sistemas de informação e dados, assegurando a confidencialidade e proteção dos dados sensíveis, que se manterão sob o cuidado de cada entidade, (ii) integração multicanal,

## Programa de ação 9

# Alto Minho transmunicipal

através da utilização de uma plataforma comum de prestação de serviços e informações, bem como de uma plataforma de gestão de conhecimento, que permita a sua permanente atualização e disponibilização em múltiplos canais e (iii) transversalidade de serviços, promovendo a articulação e cooperação entre os diferentes organismos e administrações (central, regional e local) na prestação de serviços orientados para a satisfação de necessidades dos cidadãos e empresas;

Modernização dos serviços de apoio à rede de competitividade regional – balcão do empreendedor, plataforma de apoio ao empreendedor e redes colaborativas regionais;

Certificação dos principais serviços municipais, através do desenvolvimento de iniciativas de reengenharia de processos no sentido de se obter maior eficiência organizacional e padronização dos serviços.

### Projetos complementares

#### *Qualificação dos serviços coletivos locais*

#### Linhas de ação

Elaboração, implementação e monitorização de planos intermunicipais anuais de formação, procurando aumentar a capacidade de resposta e de adaptação das suas organizações autárquicas às novas orientações gerais e desafios em matéria de modernização administrativa e de valorização dos recursos humanos;

Elaboração e implementação de planos de formação-ação dos serviços dos municípios da região, que visem assegurar as condições necessárias à concretização de processos de certificação dos principais serviços autárquicos municipais do Alto Minho.

### Projetos complementares

#### *Modernização dos sistemas de informação*

#### Linhas de ação

Capitalização dos investimentos efetuados em tecnologias de informação e comunicação, quer ao nível transversal da administração pública (*framework* de serviços comuns e portais transversais), quer ao nível do organismo prestador dos serviços;

Qualificação dos sistemas de informação de suporte à gestão municipal (ensino, ação social e transportes, desmaterialização dos processos de urbanismo, disponibilização automática de indicadores de gestão e faturação eletrónica);

Rentabilização da rede presencial de prestação de serviços públicos, promovendo a implementação dos novos serviços nas lojas do cidadão, ou lojas da empresa existentes, ou a partilha de meios e recursos com outros organismos, nos locais onde não exista nem esteja planeada a abertura de uma loja do cidadão ou loja da empresa;

Promoção dos canais de contacto e de prestação de serviços mais económicos, nomeadamente a internet e o telefone;

Otimização de processos de prestação de serviços, integrando tarefas e informação e reduzindo tempos de execução dos processos.

### Projetos complementares

#### *Capacitação institucional da parceria territorial de dinamização do plano de ação "Alto Minho 2014-2020"*

#### Linhas de ação

Apoio técnico à coordenação, dinamização, execução e acompanhamento do plano de ação;

Dinamização de seminários e *focus group*, com o objetivo de discutir e aprofundar as temáticas identificadas como centrais no plano de ação, visando simultaneamente a participação e concertação estratégica e o alargamento, qualificação e fortalecimento da rede de protagonistas regionais;

Dinamização de concursos "Alto Minho 2020", no sentido de estimular a reflexão crítica e a projeção de um futuro desejável para a região, recorrendo à capacidade artística dos cidadãos e, simultaneamente, à sua imaginação e criatividade;

## Programa de ação 9

# Alto Minho transmunicipal

Monitorização e acompanhamento de dinâmicas territoriais;

Observação de boas práticas nacionais e internacionais com potencial de serem disseminadas na região, bem como potenciar a integração da região em redes e organizações internacionais que atuem em domínios estratégicos do desenvolvimento e da competitividade regional;

Ações de capacitação dos recursos humanos da parceria;

Melhoria dos *sites* institucionais e da “Estratégia Alto Minho 2020”, que servirão de suporte informativo e comunicacional da implementação do plano de ação e das demais atividades a desenvolver;

Promoção institucional.





ANEXOS



## **Anexo 1 – Diagnóstico prospetivo**

### **Anexo 2 – Seminário de arranque e divulgação pública da iniciativa Alto Minho Desafio 2020**

- Anexo 2.1 | Apresentação pública no seminário
- Anexo 2.2 | Síntese conclusiva do seminário de arranque

### **Anexo 3 – Participação**

- Anexo 3.1 | Lista de seminários, temas e oradores e lista de *focus-group* preparatórios, encaixe por temáticas, datas e entidades envolvidas
- Anexo 3.2 | Regulamento do concurso de escolas e do concurso de fotografia
- Anexo 3.3 | Reuniões de acompanhamento do projeto entre a equipa técnica da Augusto Mateus & Associados e o Conselho Executivo da CIM Alto Minho

### **Anexo 4 – Temática da Competitividade**

- Anexo 4.1 | Apresentação nos *focus-group* preparatórios – diagnóstico e principais questões a debater
- Anexo 4.2 | Síntese conclusiva dos *focus-group* preparatórios
- Anexo 4.3 | Apresentação pública no seminário “Como tornar o Alto Minho uma região mais competitiva”
- Anexo 4.4 | Síntese conclusiva do seminário

### **Anexo 5 – Temática da Atratividade**

- Anexo 5.1 | Apresentação nos *focus-group* preparatórios – diagnóstico e principais questões a debater
- Anexo 5.2 | Síntese conclusiva dos *focus-group* preparatórios
- Anexo 5.3 | Apresentação pública no seminário “Como tornar o Alto Minho uma região mais atrativa”
- Anexo 5.4 | Síntese conclusiva do seminário

### **Anexo 6 – Temática da Conectividade**

- Anexo 6.1 | Apresentação nos *focus-group* preparatórios – diagnóstico e principais questões a debater
- Anexo 6.2 | Síntese conclusiva dos *focus-group* preparatórios
- Anexo 6.3 | Apresentação pública no seminário “Como tornar o Alto Minho uma região mais conectada”
- Anexo 6.4 | Síntese conclusiva do seminário

### **Anexo 7 – Temática da Resiliência**

- Anexo 7.1 | Apresentação nos *focus-group* preparatórios – diagnóstico e principais questões a debater
- Anexo 7.2 | Síntese conclusiva dos *focus-group* preparatórios
- Anexo 7.3 | Apresentação pública no seminário “Como tornar o Alto Minho uma região mais resiliente”
- Anexo 7.4 | Síntese conclusiva do seminário

### **Anexo 8 – Resultados dos inquéritos**

- Anexo 8.1 | Resultados dos inquéritos do seminário de arranque
- Anexo 8.2 | Resultados dos inquéritos do seminário da competitividade
- Anexo 8.3 | Resultados dos inquéritos do seminário da conectividade
- Anexo 8.4 | Resultados acumulados dos inquéritos dos seminários da competitividade e conectividade





### **AM&A Lisboa**

Rua Laura Alves, 12, 3.º  
1050-138 Lisboa  
T. +351 21 351 14 00  
F. +351 21 354 43 12

### **AM&A Porto**

Rua Cunha Júnior, 41-A, 2.º  
4250-186 Porto  
T. +351 22 508 98 55  
F. +351 22 508 98 57

[amconsultores@amconsultores.pt](mailto:amconsultores@amconsultores.pt)

[www.amconsultores.pt](http://www.amconsultores.pt)



---

Augusto Mateus & Associados  
Sociedade de Consultores, Lda