

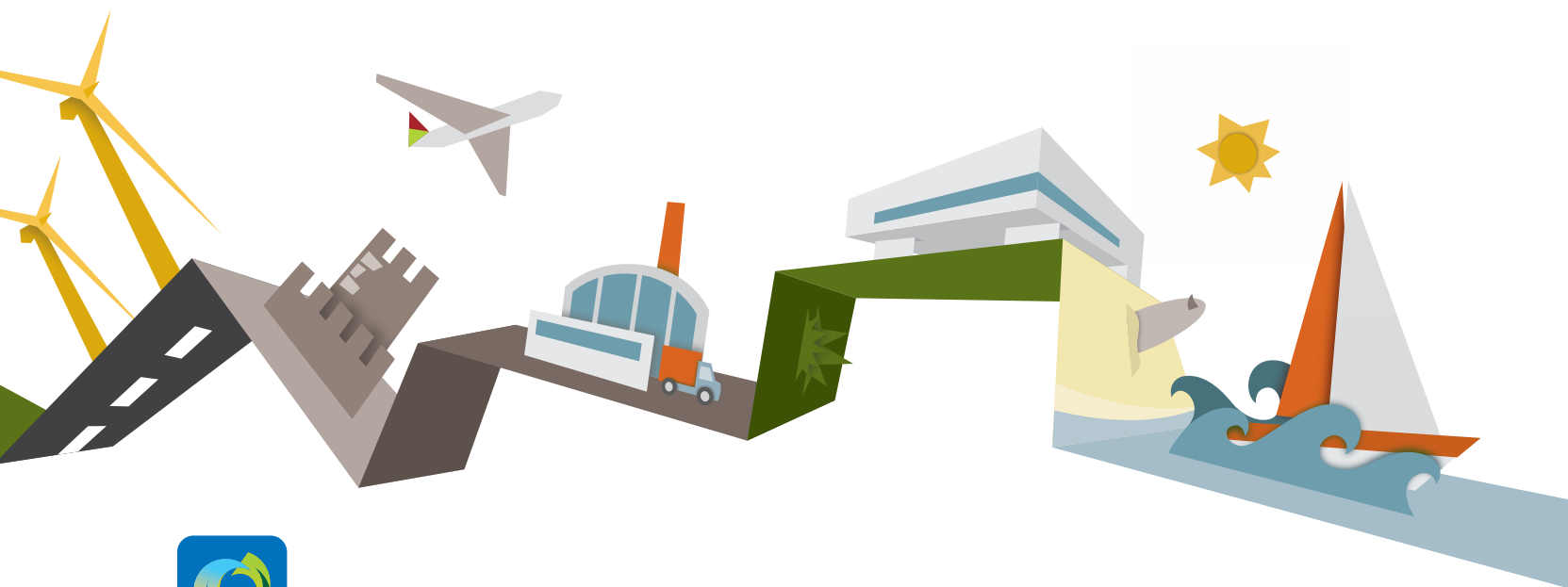


**alto minho**  
desafio 2020

[www.altominho2020.com](http://www.altominho2020.com)

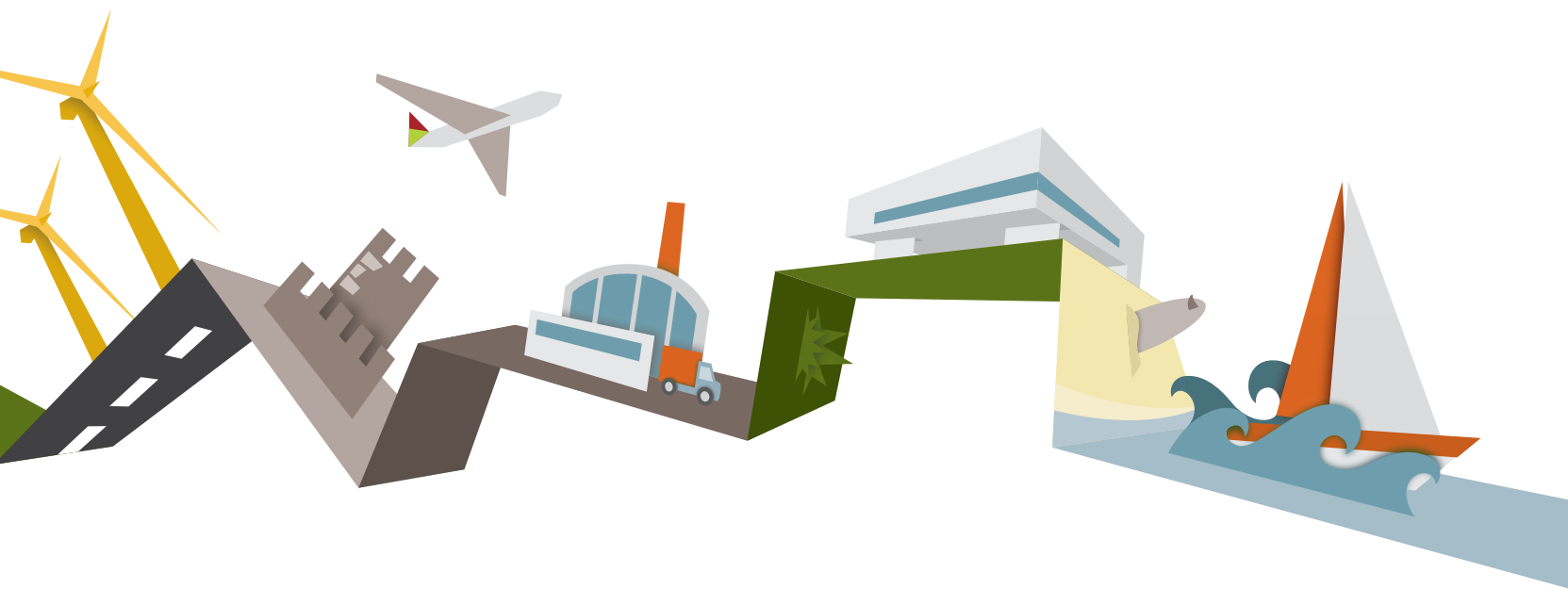
# ESTRATÉGIA & PLANO GLOBAL DE AÇÃO

## "ALTO MINHO 2020"



**cim alto minho**  
comunidade intermunicipal do minho-lima

setembro 2013





# ÍNDICE

	Nota de Abertura	4
<b>I</b>	A construção da Estratégia “Alto Minho 2020”	6
<b>II</b>	Diagnóstico Síntese	12
<b>III</b>	Visão, Eixos Temáticos e Metas	22
	A Estratégia “Alto Minho 2020”	24
	Eixo Temático Competitividade	32
	Eixo Temático Atratividade	36
	Eixo Temático Conectividade	40
	Eixo Temático Resiliência	44
	Articulação dos Eixos Temáticos “Alto Minho 2020” com a Estratégia Europa 2020	48
	Indicadores e Metas para Acompanhamento e Monitorização	52
<b>IV</b>	Modelo de Governação	56
<b>V</b>	Plano Global de Ação “Alto Minho 2020”	64

## NOTA DE ABERTURA

A CIM Alto Minho desenvolveu em parceria com os principais atores regionais e com o apoio da empresa Augusto Mateus & Associados uma estratégia de desenvolvimento territorial - a Estratégia "Alto Minho 2020", visando consensualizar uma visão para este espaço regional, as suas prioridades de desenvolvimento e as principais iniciativas / projetos a concretizar no horizonte 2020.

Com o objetivo de garantir uma participação alargada onde os vários protagonistas pudessem ter voz ativa e contribuir de forma efetiva para desenhar um quadro do que poderá e deverá ser o território do Alto Minho no horizonte 2020, foram desenvolvidos ao longo desta iniciativa: (i) Sete eventos públicos (um de arranque, quatro temáticos e dois de apresentação e debate da estratégia, plano de ação e pacto territorial), que contaram com mais de 1200 participantes; (ii) Doze "focus group" temáticos de diagnóstico e propostas, nos quais participaram mais de 160 entidades; (iii) Duas edições do concurso escolar "Alto Minho 2020", no qual participaram 50 escolas que apresentaram 250 trabalhos; (iv) O site [www.altominho2020.com](http://www.altominho2020.com) onde todos puderam ter acesso aos documentos produzidos e, mais importante do que isso, dar contributos e fazer propostas sobre esta iniciativa "Alto Minho 2020"; (v) Um concurso de fotografia, registando-se mais de cem fotografias a concurso.

A Estratégia "Alto Minho 2020" será concretizada através de um Plano de Ação que integra um conjunto

de nove programas de ação. Tal como a estratégia, também o Plano de Ação "Alto Minho 2020" foi e continuará a ser construído através de um processo aberto a todas as instituições do setor empresarial, do sistema científico e tecnológico ou do terceiro setor do Alto Minho. O Plano de Ação não será, assim, um documento fechado, mas sim um referencial estratégico aberto a todas as propostas que nos sejam efetuadas durante todo o período 2014-2020, desde que se enquadrem nas prioridades da estratégia "Alto Minho 2020".

De igual modo, o modelo de governação procura, através da celebração do Pacto Territorial "Alto Minho 2020", envolver diretamente as principais instituições do território, quer na dinamização das ações âncora, quer na monitorização global e específica do Plano de Ação e respetivos resultados.

O Alto Minho tem, pois, uma estratégia, um plano de ação e uma parceria territorial mobilizada para a sua concretização.

Executar e cumprir o conjunto de iniciativas que dá corpo à Estratégia "Alto Minho 2020" será, agora, o teste mais exigente dos próximos anos. A Comunidade Intermunicipal e os Municípios do Alto Minho comprometem-se, assim, a desenvolver todas as ações necessárias para assegurar a prossecução e acompanhamento desta Estratégia, procurando, para esse efeito, envolver diretamente as várias instituições públicas,

privadas e associativas fundamentais na dinamização dos projetos e ações âncora previstos no seu Plano de Ação.

Para concluir, não podemos deixar de dar uma nota de agradecimento a todos os que colaboraram na iniciativa “Alto Minho 2020”. Confiamos que, com a estratégia “Alto Minho 2020”, com o seu Plano de Ação e com o apoio fundamental de todos, a nossa população, o nosso território e as nossas instituições estarão melhor preparados, quer para enfrentar os enormes desafios com que se confrontam no presente, quer para poder aproveitar adequadamente as oportunidades do novo período de programação. Continuaremos a contar com todos, com todas as pessoas e instituições do Alto Minho, não apenas para ajudar a desenhar o nosso futuro coletivo, mas, sobretudo, para o concretizar!

## O CONSELHO EXECUTIVO DA CIM ALTO MINHO

Presidente: António Rui Esteves Solheiro

**Presidente da Câmara Municipal de Melgaço**

Vice-presidente: Francisco Rodrigues de Araújo

**Presidente da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez**

Vice-presidente: Victor Manuel Alves Mendes

**Presidente da Câmara Municipal de Ponte de Lima**

Júlia Paula Pires Pereira Costa

**Presidente da Câmara Municipal de Caminha**

José Emílio Pedreira Moreira

**Presidente da Câmara Municipal de Monção**

António Pereira Júnior

**Presidente da Câmara Municipal de Paredes de Coura**

António Vassalo Abreu

**Presidente da Câmara Municipal de Ponte da Barca**

Jorge Manuel Salgueiro Mendes

**Presidente da Câmara Municipal de Valença**

José Maria da Cunha Costa

**Presidente da Câmara Municipal de Viana do Castelo**

José Manuel Vaz Carpinteira

**Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Cerveira**



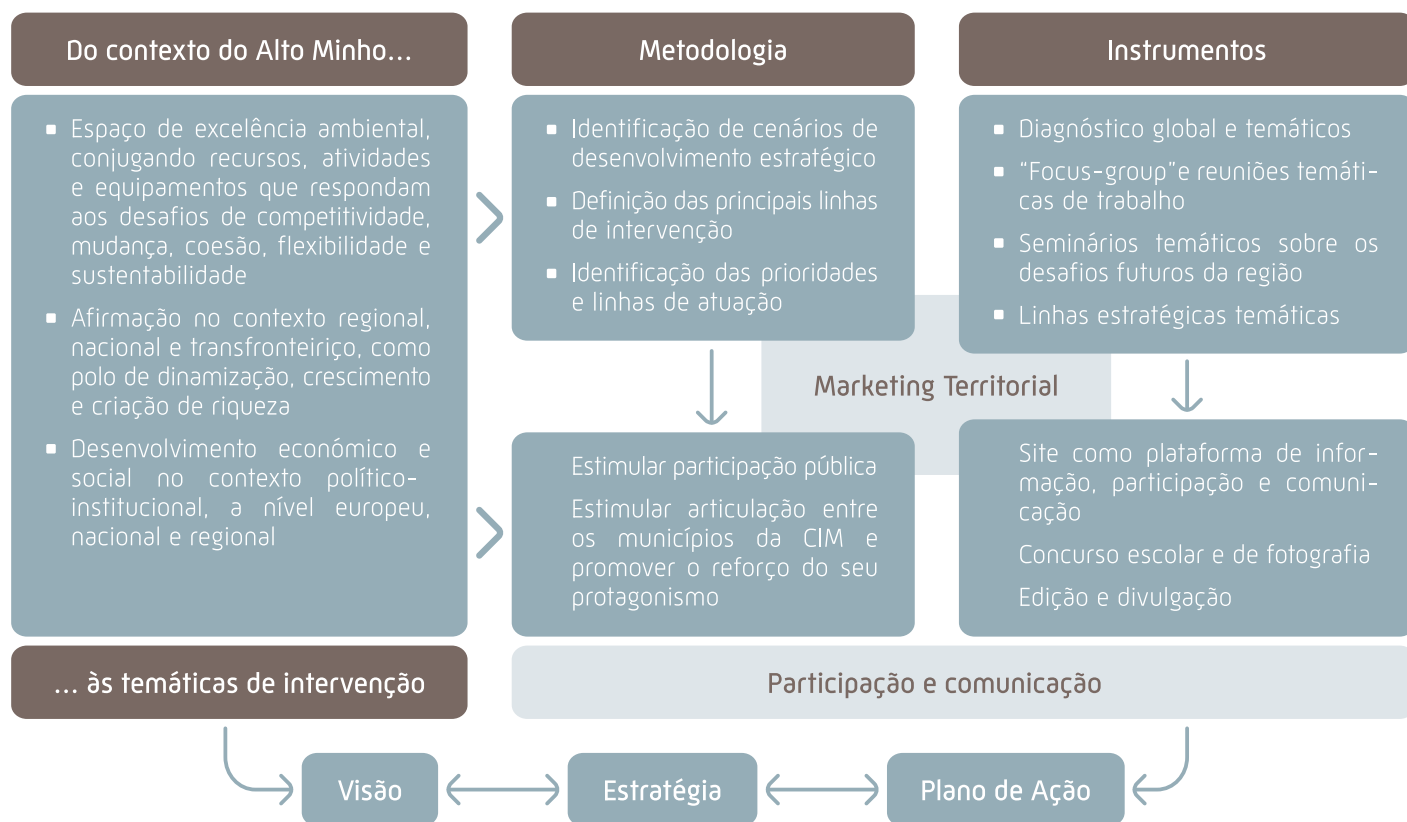




# | A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA **ALTO MINHO 2020**



## Metodologia de construção da Estratégia “Alto Minho 2020”



### Principais ações de mobilização dos atores regionais

- **Sete eventos públicos**, um seminário de arranque do projeto, quatro seminários temáticos (sobre a competitividade, a conectividade, a atratividade e a resiliência da região), e duas sessões de apresentação e debate da estratégia, plano global de ação e pacto territorial, que contaram com mais de 1200 participantes.

- **12 workshops temáticos** com mais de 160 partici-

pantes de instituições de ensino, associações de desenvolvimento local, associações florestais, organizações sociais, económicas e ambientais representativas do tecido institucional do Alto Minho, representantes dos serviços regionais responsáveis pelas áreas da agricultura, desenvolvimento rural, pescas, economia, educação, cultura, saúde, trabalho e solidariedade social.

- Duas edições do **Concurso Escolar “Alto Minho 2020”** (anos letivos 2011/2012 e 2012/2013), com o objetivo de fomentar nos alunos, em conjunto com os



seus professores, 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 no âmbito de várias formas de expressão artística: ilustração (pintura ou desenho), escrita, audiovisual e novas tecnologias.

Participaram no primeiro concurso 29 escolas públicas e privadas do Alto Minho, com 100 trabalhos, e no segundo, 21 escolas com 145 trabalhos.

- Um concurso de fotografia "Alto Minho 2020", registando-se mais de 100 fotografias apresentadas.

- A dinamização do site [www.altominho2020.com](http://www.altominho2020.com), onde todos puderam ter acesso aos documentos produzidos e, mais importante do que isso, dar contributos e fazer propostas sobre esta iniciativa "Alto Minho 2020".

- A celebração de um Pacto Territorial, em 20 de junho de 2013, com mais de 70 instituições públicas, privadas e associativas, onde os parceiros assumem o compromisso de colaborar na prossecução da estratégia "Alto Minho 2020", através da participação no respetivo modelo de governação.



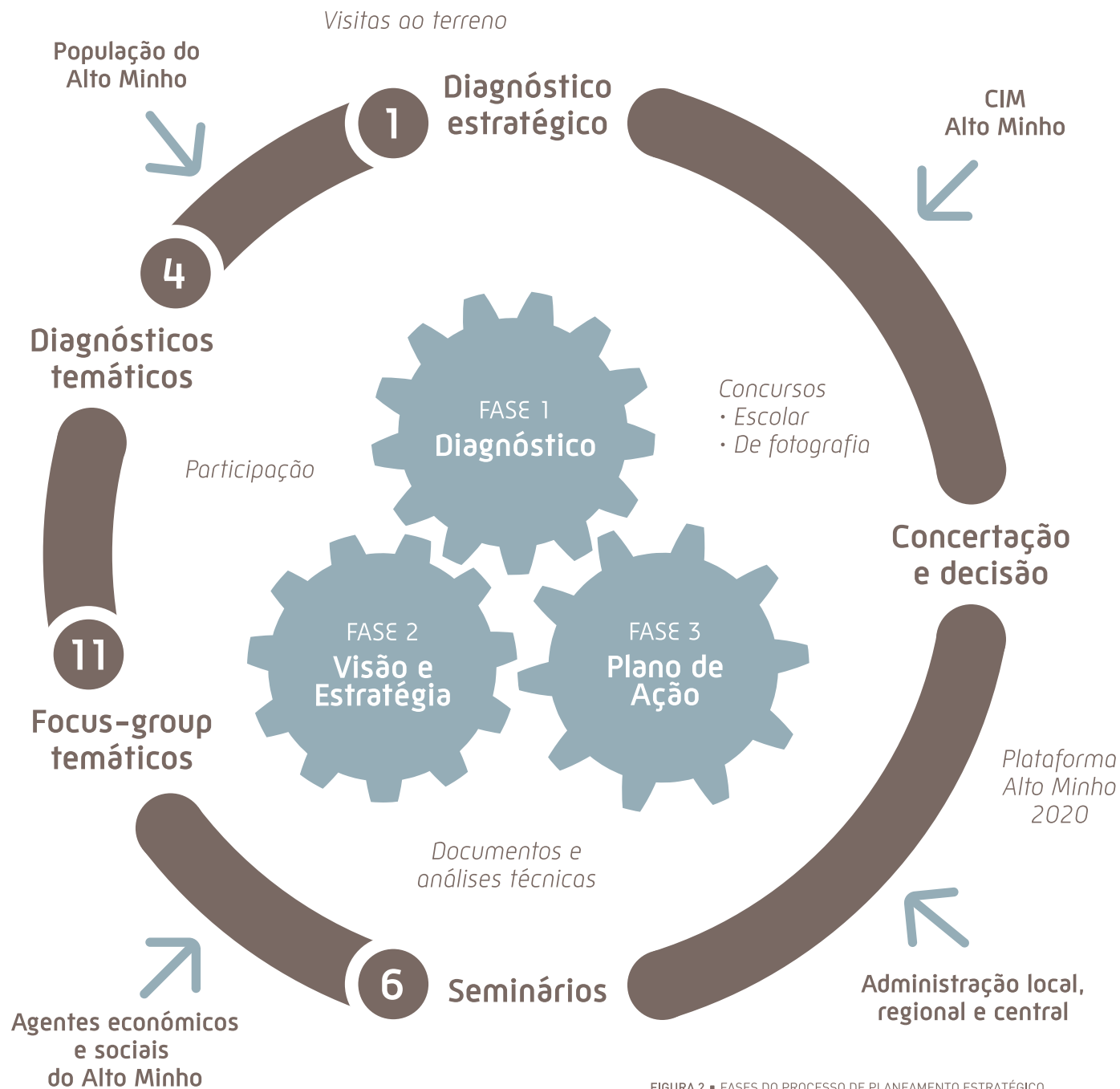
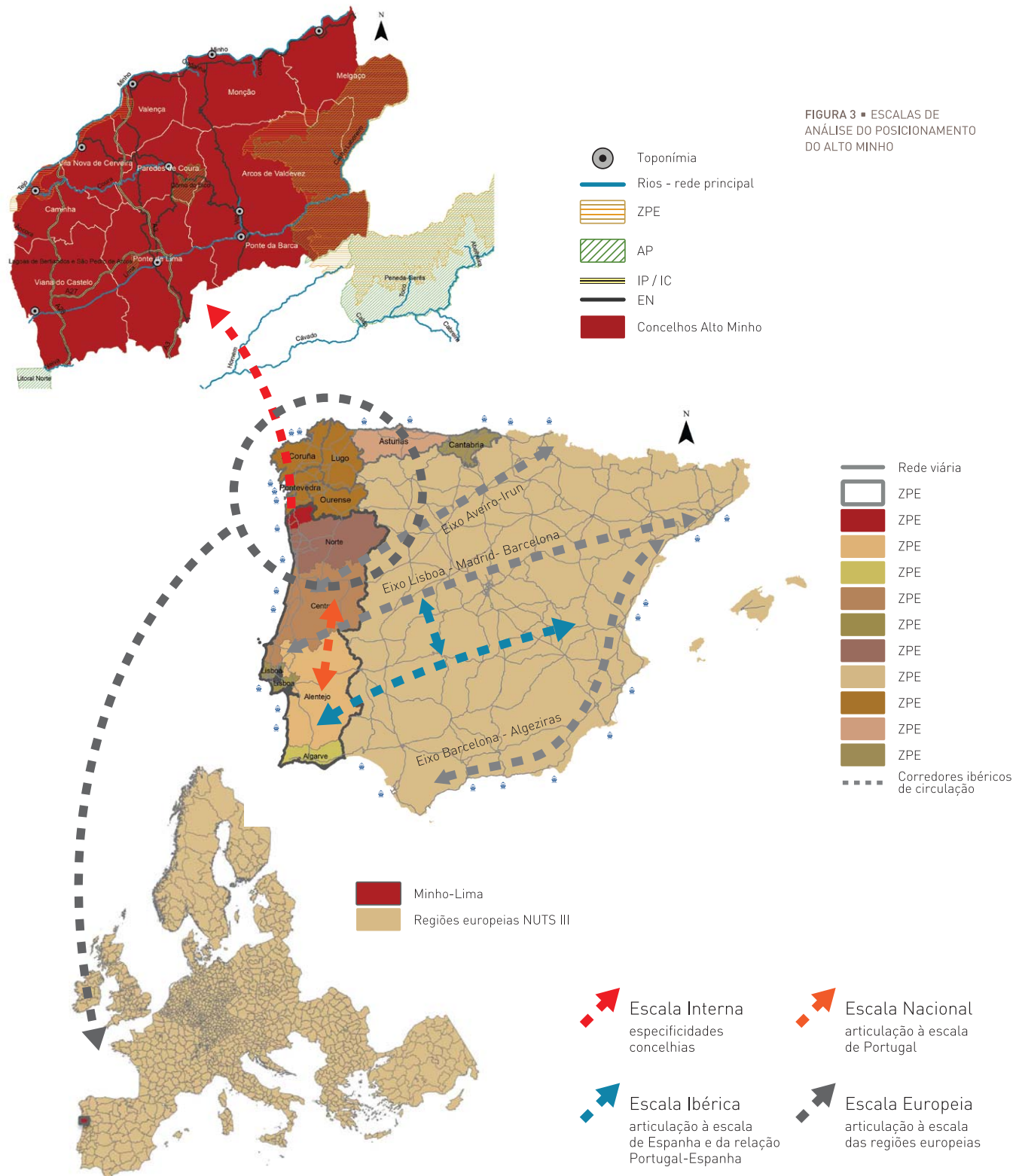


FIGURA 2 ■ FASES DO PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO









## II DIAGNÓSTICO SÍNTESE



## O Território

### ► ENQUADRAMENTO TERRITORIAL

O Alto Minho, correspondente à NUT III do Minho Lima (englobando dez municípios - Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira), “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”.

“O Alto Minho é, igualmente, um território marcadamente rural, indissociável do património natural da região, onde se 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”.

“Os constrangimentos que derivam do posicionamento do Alto Minho enquanto espaço de transição podem ser ultrapassados pelos benefícios gerados pela proximidade da região a espaços urbanos densamente povoados que são desenhados pelo triângulo Porto, Braga/Guimarães e Vigo. Com efeito, a inserção ativa e o aproveitamento das dinâmicas deste triângulo

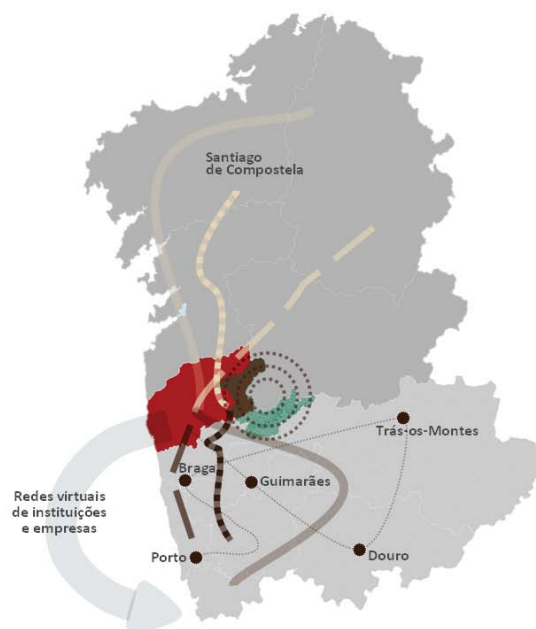


FIGURA 4 • DIVERSIDADE DE TEMÁTICAS DE ARTICULAÇÃO DO ALTO MINHO



constitui uma alavanca para a melhoria da atratividade e competitividade do Alto Minho, num quadro em que a região seja capaz de usufruir dos efeitos sistémicos gerados pela sua participação num espaço mais alargado que é povoado por mais de três milhões de habitantes e onde se localizam um conjunto de infraestruturas (aeroportos e portos) e instituições (universidades do Porto, Minho e Vigo) a menos de uma hora de distância que podem ser decisivas para o desenvolvimento do território”.

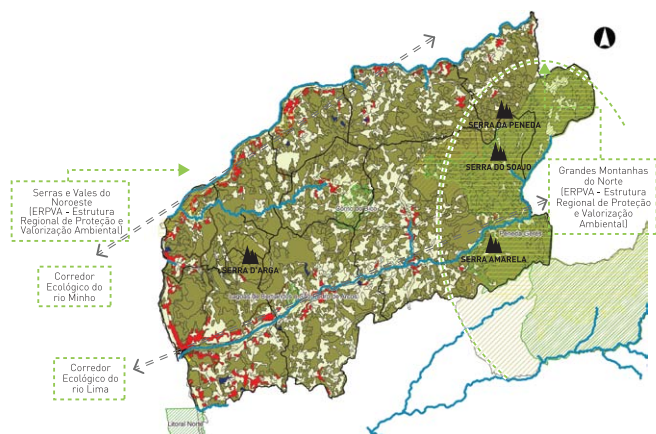


FIGURA 5 ■ TIPOLOGIA DE OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO



## ► 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”.

“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”.

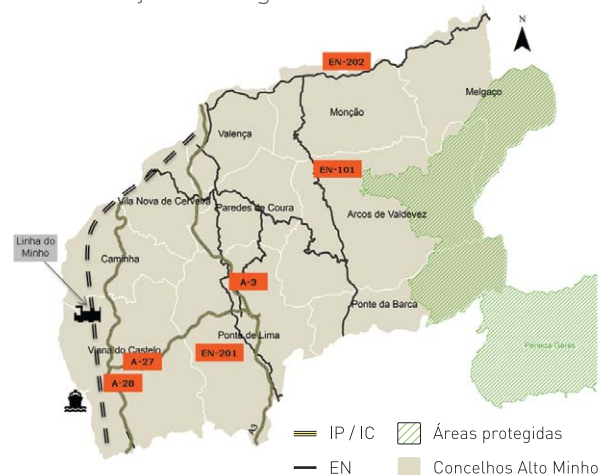


FIGURA 6 ■ SISTEMA DE ACESSIBILIDADE INTERNO

## ► RECURSOS E POTENCIALIDADES TERRITORIAIS

“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”.

“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 [com 4 Áreas protegidas – entre as quais o único Parque Nacional da Peneda Gerês, classificado pela UNESCO como Reserva Mundial da Biosfera, 5 Sítios de Importância Comunitária (SICs) e duas Zonas de Proteção Especial (ZPE) da Rede Natura]. Mas os focos

de entretenimento na região abarcam também 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”.

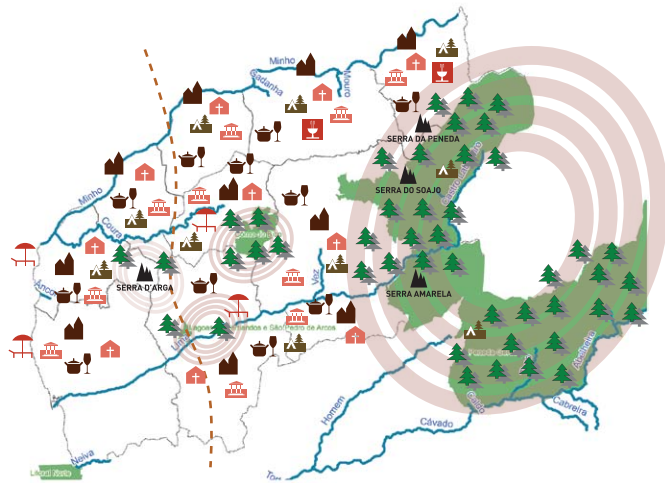


FIGURA 7 ■ HIERARQUIA DO PATRIMÓNIO NATURAL, PAISAGÍSTICO E CONSTRUÍDO



“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 destes setores no emprego seja idêntico”.

“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 aposta estratégica da região nos últimos anos que contribuiu para um aumento de 169% da energia elétrica produzida no Alto Minho face a 2002, num cenário em que o acréscimo registado a nível nacional foi cerca de 14%”.

## ■ As Pessoas

### ► DINÂMICA POPULACIONAL

“O Alto Minho acolhe cerca de 245 mil habitantes, tendo-se verificado uma perda populacional no período intercensitário 2001-2011 na ordem dos 2%, resultante do contributo negativo da componente natural, que supera a capacidade de atração de novos residentes”. Ou seja, apesar da evolução globalmente negativa, a capacidade de atração populacional da região traduz-se num saldo migratório positivo em termos globais e em grande parte dos concelhos da região, que atenua o saldo natural negativo. Não obstante, “o Alto Minho é ainda uma região mais envelhecida face ao País e à região Norte do que em 2001, fruto do envelhecimento generalizado da população em todos os concelhos, e que decorre, também, das dificuldades de renovação da população (os dois grupos etários mais jovens, 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 no futuro”.

“Com base nas projeções realizadas pelo Instituto Nacional de Estatística em 2005 para a região, o retrato demográfico da estrutura da população prospetivado para 2020 mostra uma perda de mais de 17% da

população jovem, com idade até 14 anos, conjugado com uma diminuição de 5,5% da população em idade ativa e um aumento de 1,4% da população com mais de 65 anos, numa tendência que se agudizará até 2050, causa e consequência de um processo de envelhecimento acelerado que, conjugado com uma diminuição das taxas de natalidade, tornará o Alto Minho num território mais envelhecido e com menos pessoas em idade ativa”.

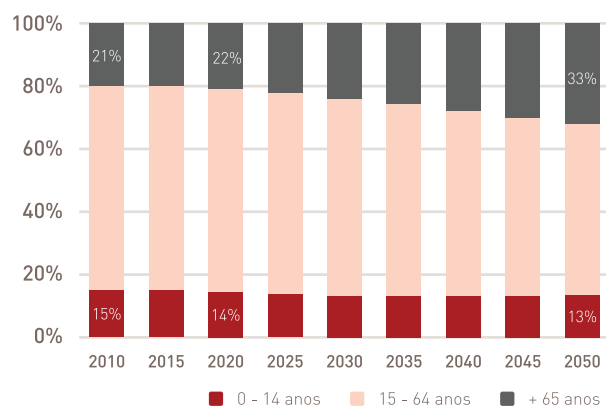


GRÁFICO 1 ■ PROJEÇÕES POR ESTRUTURA ETÁRIA BASEADAS NO CENÁRIO CENTRAL  
Fonte: INE, Projeções para a população residente, 2005

## ► EDUCAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

“A estrutura de habilitações da população do Alto Minho revela um menor nível de escolaridade que a média em Portugal”. “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 (...), 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”.

“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”.

## ► RESPOSTAS SOCIAIS

“A evolução da capacidade de respostas sociais no apoio a crianças e jovens, por um lado, e à população mais idosa, por outro, na Região do Alto Minho 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”.

“O apoio social a crianças e jovens e a idosos parece, contudo, ter atingido um patamar de equilíbrio na Região do Alto Minho, sendo relativamente contidas as manifestações quanto à necessidade do seu eventual reforço no território. Para este facto contribuirá certamente a coexistência de formas alternativas de inclusão e apoio social, em contextos de maior proximidade entre as populações e de núcleos familiares mais alargados”.

## ■ As Atividades Económicas

### ► DINÂMICAS EMPRESARIAIS

“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”.

“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%)”.

“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”.

“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”.

### ► COMÉRCIO INTERNACIONAL

“O Alto Minho é um território com elevada intensidade exportadora, ao longo da década de 2000 as exportações tem vindo a aumentar o seu contributo para a criação de riqueza na região: em 2000 representavam cerca de 28% da riqueza criada na região e em 2011 respondem por mais de 40% do PIB da região, um peso superior ao registado no País e na região Norte”.

“O Alto Minho apresenta uma elevada proporção dos bens de alta tecnologia no total de exportações (3,7%) face à região Norte (2,9%) e ao País (3,3%)”.

“Esta dinâmica exportadora tem contribuído para que o o Alto Minho registe, sucessivamente, saldos positivos na sua balança comercial. Em 2012, a região apresentou o saldo comercial mais favorável desde 2004, com as exportações a superarem as importações em 44%”.

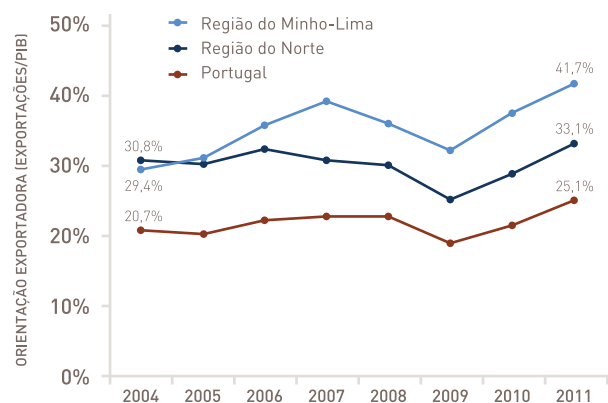


GRÁFICO 2 ■ ORIENTAÇÃO EXPORTADORA  
Fonte: INE, Comércio Internacional

### ► VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DOS RECURSOS ENDÓGENOS

“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”:

(a) “Fileira florestal: utilização de mais de 221 mil ha. de solo, repartidos essencialmente por matos (40%), floresta (31%) e agricultura (22%)”.

(b) “Setor agroalimentar: vasta diversidade e qualidade

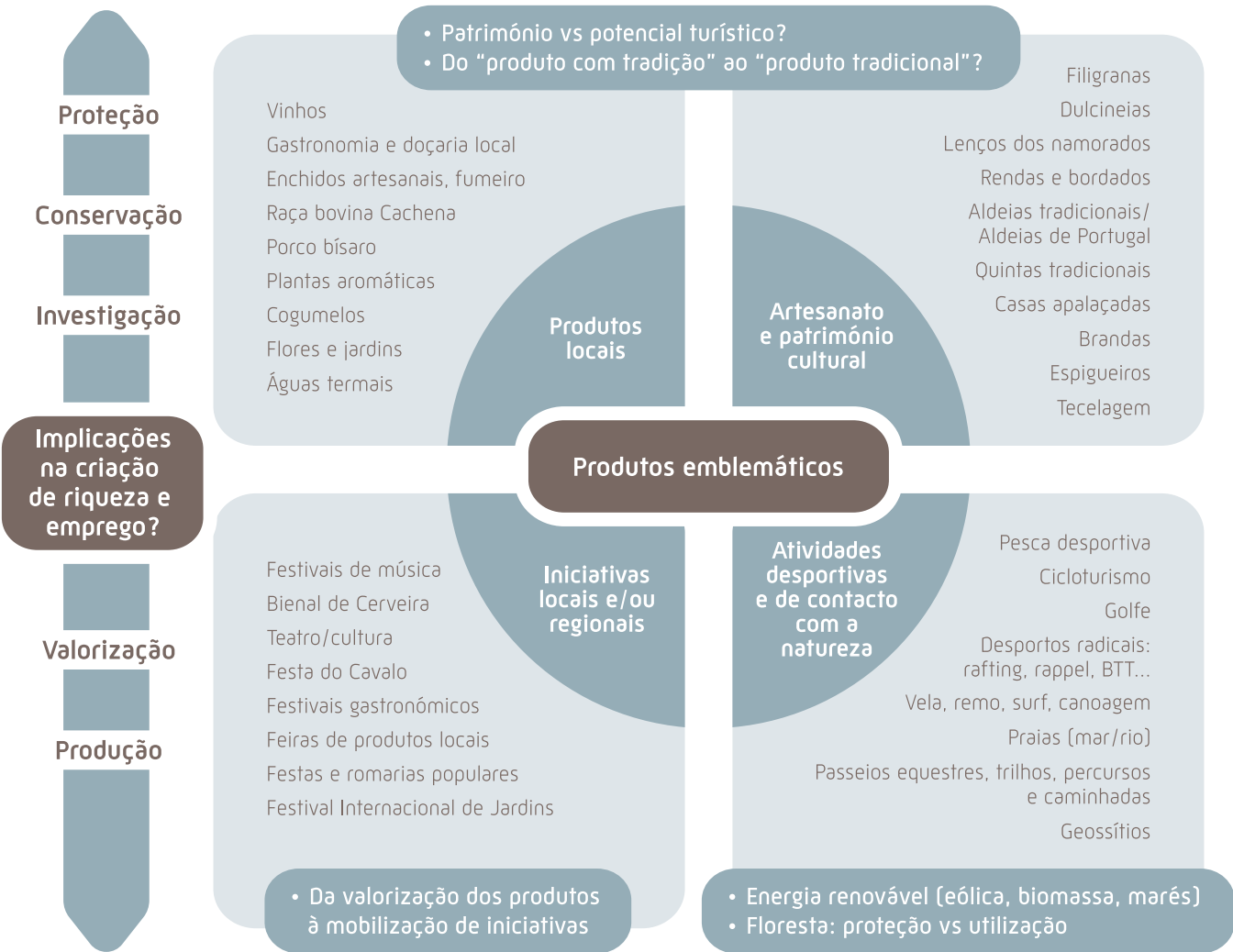
de produtos agroalimentares locais, como o vinho, a gastronomia, etc.”;

(c) “Cluster do mar: a pesca informal no rio Minho e Lima é particularmente relevante em termos económicos e sociais para a região”.

(d) “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”.

FIGURA 8 ■ DOS RECURSOS ENDÓGENOS AOS PRODUTOS EMBLEMÁTICOS DO ALTO MINHO





## Matriz síntese de diagnóstico

### FORÇAS

Qualidade e diversidade dos recursos endógenos  
Boas condições naturais para a produção de energias alternativas renováveis  
Vocação para as atividades ligadas ao setor primário  
Diversidade e qualidade dos produtos locais

Excelência dos valores naturais e ecológicos  
Parque Nacional da Peneda-Gerês: reserva da biosfera  
Ruralidade moderna como símbolo da singularidade do território, que conjuga a memória e a herança do passado com a excelência de um cosmopolitismo rural  
Eventos e iniciativas de projeção nacional e internacional

Boas acessibilidades e posição geoestratégica privilegiada para o investimento, pela relação de proximidade com a Galiza  
Cobertura do território, dos parques empresariais e dos municípios, por infraestruturas de nova geração  
Elevado grau de abertura da região e elevada intensidade exportadora

Património natural e zonas protegidas  
Biodiversidade - espécies hortofrutícolas e raças autóctones  
Mosaico verde da paisagem e identidade marcadamente rural  
Centros históricos e qualidade de vida

### FRAQUEZAS

Estrutura fundiária caracterizada pelo minifúndio e ausência de cadastro  
Atividades ligadas ao setor primário percecionadas como "menos dignas e desprestigiadas"  
Formação profissional desadequada às necessidades do tecido empresarial

Fraca relação funcional entre as zonas urbanas e os territórios de génese rural  
Dificuldades na valorização económica dos recursos endógenos  
Desequilíbrio entre os recursos e o seu potencial de aceitação pelo mercado  
Ausência de uma estratégia de comunicação integrada

Debilidade do transporte público e de uma efetiva intermodalidade  
Linha férrea obsoleta  
Cultura de trabalho em rede ainda incipiente  
Excentricidade da região em relação aos canais de difusão de informação relevantes

Perfil de emprego pouco qualificado  
Ausência de um sistema regional de inovação  
Duplicação e sobreposição de respostas sociais  
Fraca articulação supramunicipal das áreas de localização empresarial  
Espírito empreendedor frágil

## OPORTUNIDADES

Valorização dos recursos endógenos orientada para a criação de emprego e riqueza

Dinamização de atividades na orla costeira e nos rios

Circuitos curtos de comercialização dos produtos locais

Capitalização da experiência na produção de energias renováveis

Cooperação transfronteiriça de base setorial com os principais clusters da Galiza

Desenvolvimento de produtos e atividades orientados para o turismo de natureza

Preservação do património natural, histórico e cultural

Promoção do modelo de vivência "urbano" em perfeita articulação e proximidade com o "verde"

Conjugação de recursos e vocações, atividades logísticas e produtivas

Aumento dos passageiros no aeroporto do Porto Novo terminal de cruzeiros do porto de Leixões

Estruturação de relações funcionais e recíprocas com os territórios de proximidade

Novas tecnologias e plataformas de comunicação

Proximidade ao triângulo desenhado pelas áreas metropolitanas do Porto, Braga/Guimarães e Vigo

Qualificação dos recursos humanos para a resposta social e promoção do envelhecimento ativo

Modelo de concertação social alargado

Aliança positiva entre as atividades económicas e a conservação da natureza

Articulação do sistema de ensino com os centros de produção e difusão de conhecimento

## AMEAÇAS

Limites da exploração dos recursos endógenos - exigências de preservação e promoção da sustentabilidade

Equilíbrio entre a preservação dos recursos naturais e a sua valorização económica

Dependência do mercado regional Norte-Galiza, com reflexos mais acentuados em contextos de crise

Perda de população e tendência de envelhecimento com reflexos na dimensão da bolsa de mão de obra disponível no futuro

Predomínio do uso extensivo do solo rural gera produtividades decrescentes e consequente abandono dos terrenos agrícolas e excessiva concentração populacional nas zonas urbanas

Níveis salariais praticados dificultam a fixação e atração de mão de obra qualificada

Elevada concentração do comércio internacional no mercado comunitário, com maior preponderância de Espanha, gera uma maior vulnerabilidade aos ciclos económicos da União Europeia

Esvaziamento do mundo rural pela ausência de serviços de proximidade e ofertas de emprego capazes de fixar e/ou atrair população

Perfil do emprego e especialização colocam entraves à mobilidade de talentos

Processos produtivos com fracas exigências ambientais

■ Uma região que cria emprego e gera riqueza

■ Uma região para viver, visitar e investir

■ Uma região ligada à Europa e ao mundo

■ Uma região capaz de se adaptar à mudança





# III VISÃO, EIXOS TEMÁTICOS E METAS

## ■ A Estratégia “Alto Minho 2020”

A Estratégia “Alto Minho 2020” reflete os contributos de um processo participado e inclusivo dos diferentes atores regionais ao longo dos seminários, focus-group e concursos realizados, com o objetivo de construir uma estratégia de desenvolvimento de base territorial que prepare um “futuro desejável” para a região, assente no respeito por um passado com identidade. A estratégia de desenvolvimento é assumidamente regional, baseada numa abordagem bottom-up, que dá prioridade à promoção da transmunicipalidade pela criação de parcerias alargadas de coordenação, cooperação e concertação de iniciativas, que identifica quatro desígnios temáticos aplicados ao caso concreto do Alto Minho:

- Uma região competitiva que cria emprego e gera riqueza
- Uma região atrativa para viver, visitar e investir
- Uma região conectada, ligada à Europa e ao mundo
- Uma região resiliente, capaz de se adaptar à mudança

### ► DA VISÃO AO PLANO GLOBAL DE AÇÃO

- Visão aceite e partilhada pelos agentes sociais, económicos, institucionais e culturais da região que exprime o território desejado no horizonte 2020.
- Prioridades estratégicas que procuram responder aos principais desafios que se colocam à região e desenhar o caminho que se deseja percorrer em direção à visão projetada.
- Governação como elemento central para garantir a operacionalização.
- Plano Global de Ação para operacionalizar a estratégia, tendo por base o levantamento dos projetos estruturantes a realizar junto dos protagonistas

regionais (públicos e privados) para proceder à concertação e encaixe das prioridades estratégicas para a região.

#### UMA VISÃO...

...de continuidade, ambiciosa na profundidade e realista na amplitude  
... que fixa objetivos de projeção do Alto Minho, suportados pelo potencial de valorização dos seus pontos fortes e que estabelece prioridades, baseadas na exigência de esforços dirigidos de iniciativas e investimentos  
... assente em eixos temáticos que se materializam em Programas de Ação e projetos e ações âncora

### ► A VISÃO “ALTO MINHO 2020”

- Uma região que valoriza os seus recursos para se tornar mais competitiva
- Uma região que organiza os produtos do seu território para se tornar mais atrativa
- Uma região que garante conectividade e exige retorno da mobilidade de pessoas, bens e conhecimento
- Uma região assumidamente resiliente, que forma-liza a capacidade de responder à mudança

### ► UMA ESTRATÉGIA COM 4 EIXOS TEMÁTICOS

- Competitividade
- Atratividade
- Conetividade
- Resiliência

## Do diagnóstico da região, guiado por 4 desígnios temáticos...

Competitividade

Atratividade

Conectividade

Resiliência

### 4 desígnios temáticos para fixação de objectivos estratégicos

Diversidade e excelência de recursos, com capacidade de organização difusa e incipiente

Valorização débil do retorno esperado das redes de conexão, físicas e organizacionais

### MOTORES DE CONDUÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA

Recursos com potencial de valorização económica

Região com potencial de consolidar-se como destino de visitaçao, residência e investimento

Estruturação de sistema eficaz de mobilidade e conectividade

Despoletar processo articulado de formalização dos mecanismos de resiliência regional

### ENFOQUE DAS POSSIBILIDADES DE MUDANÇA COMO ELEMENTOS DE FORMULAÇÃO DA VISÃO

Valorizar recursos com objetivos de recetividade no mercado

Conjugar espaços de valorização a partir de espaços de localização

Ativar elos de conectividade inexistentes

Otimizar e organizar rede de gestão de intervenções e competências

## ... à definição de uma visão para o Alto Minho de 2020.

uma visão de continuidade...

que fixa objetivos de projeção do Alto Minho...

e que estabelece prioridades...

... ambiciosa na profundidade e realista na amplitude

... suportados pelo potencial de valorização dos seus pontos fortes

... baseadas na exigência de esforços dirigidos de iniciativas e investimentos

## A VISÃO PARA O DESAFIO ALTO MINHO 2020

Uma região que valoriza os seus recursos para se tornar **mais competitiva**

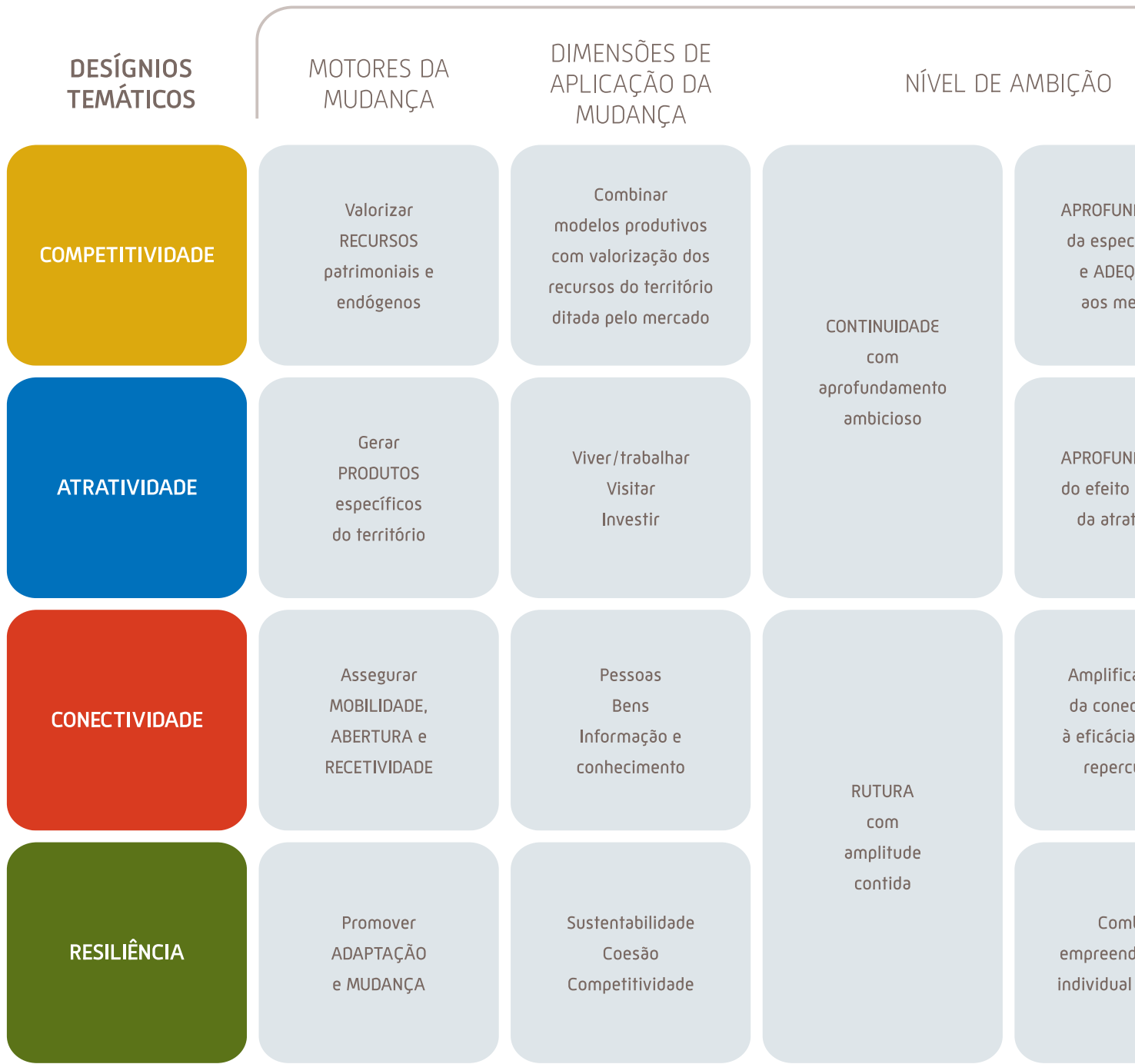
Uma região que organiza os produtos do seu território para se tornar **mais atrativa**

Uma região que **garante conectividade** e exige retorno da mobilidade de pessoas, bens e conhecimento

Uma região **assumidamente resiliente**, que formaliza a capacidade de responder à mudança



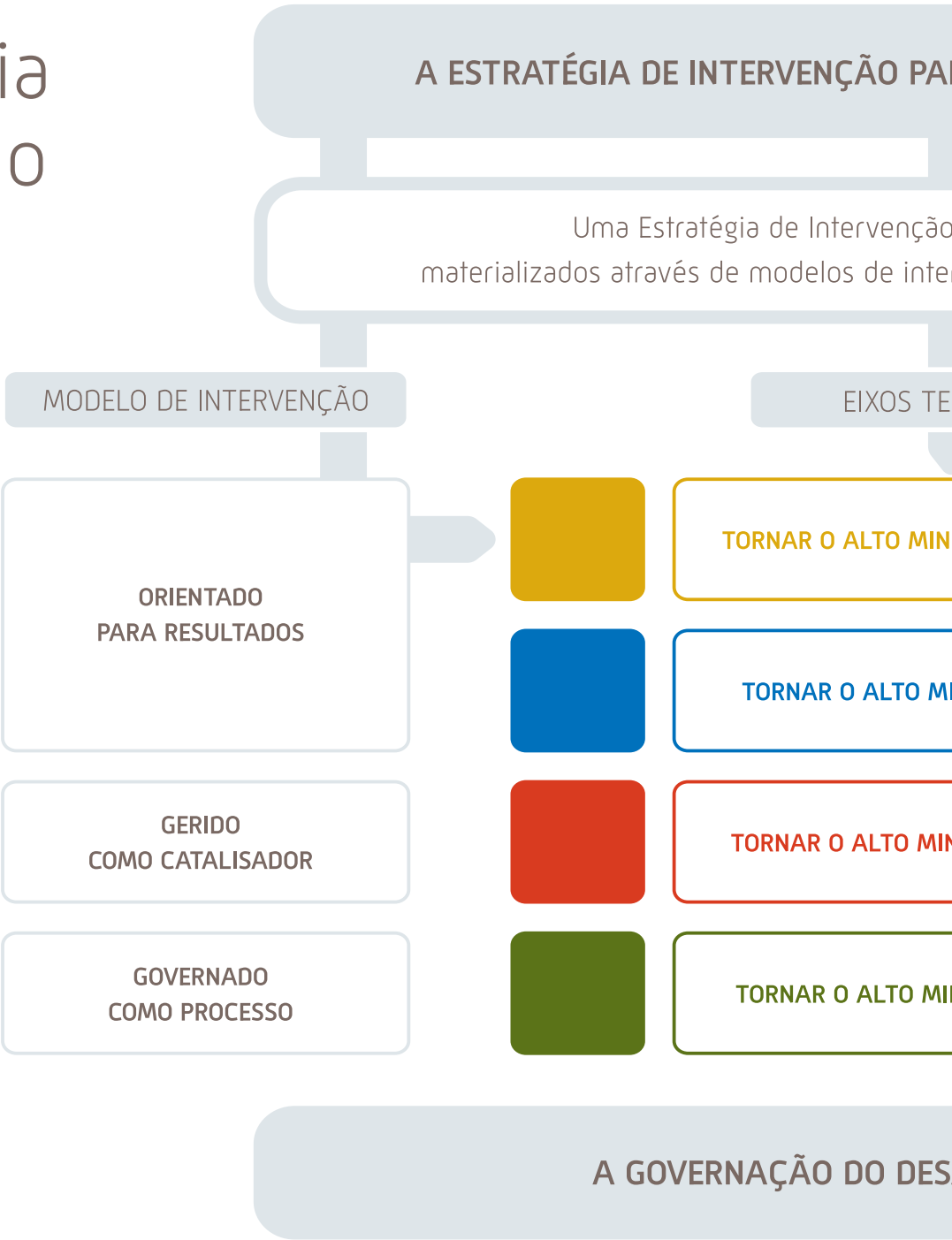
A MUDANÇA SUBJACENTE À VISÃO



RECOMENDAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA

	ÂMBITO (ações dirigidas)	OBJETIVOS	NATUREZA DO MODELO DE INTERVENÇÃO	EIXOS TEMÁTICOS
DAMENTO ialização UAÇÃO rcados	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	TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS COMPETITIVA
DAMENTO sistêmico ividade	MUNDO urbano-rural natural	PROJETAR imagem no exterior e ELEGER apostas internamente		TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS ATRATIVA
er leitura tividade das suas ussões	INFRAESTRUTURAS materiais e REDES imateriais	Beneficiar da acessibilidade para garantir recetividade	Gerido como CATALISADOR de atratividade e competitividade	TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS CONECTADA
binar edorismo 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	TORNAR O ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS RESILIENTE

# A estratégia “Alto Minho 2020”



## PARA ATINGIR O ALTO MINHO DE 2020

com 4 objetivos estratégicos,  
intervenção e níveis de ambição diferenciados

EIXOS TEMÁTICOS

ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS COMPETITIVA

ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS ATRATIVA

ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS CONECTADA

ALTO MINHO UMA REGIÃO MAIS RESILIENTE

NÍVEL DE AMBIÇÃO

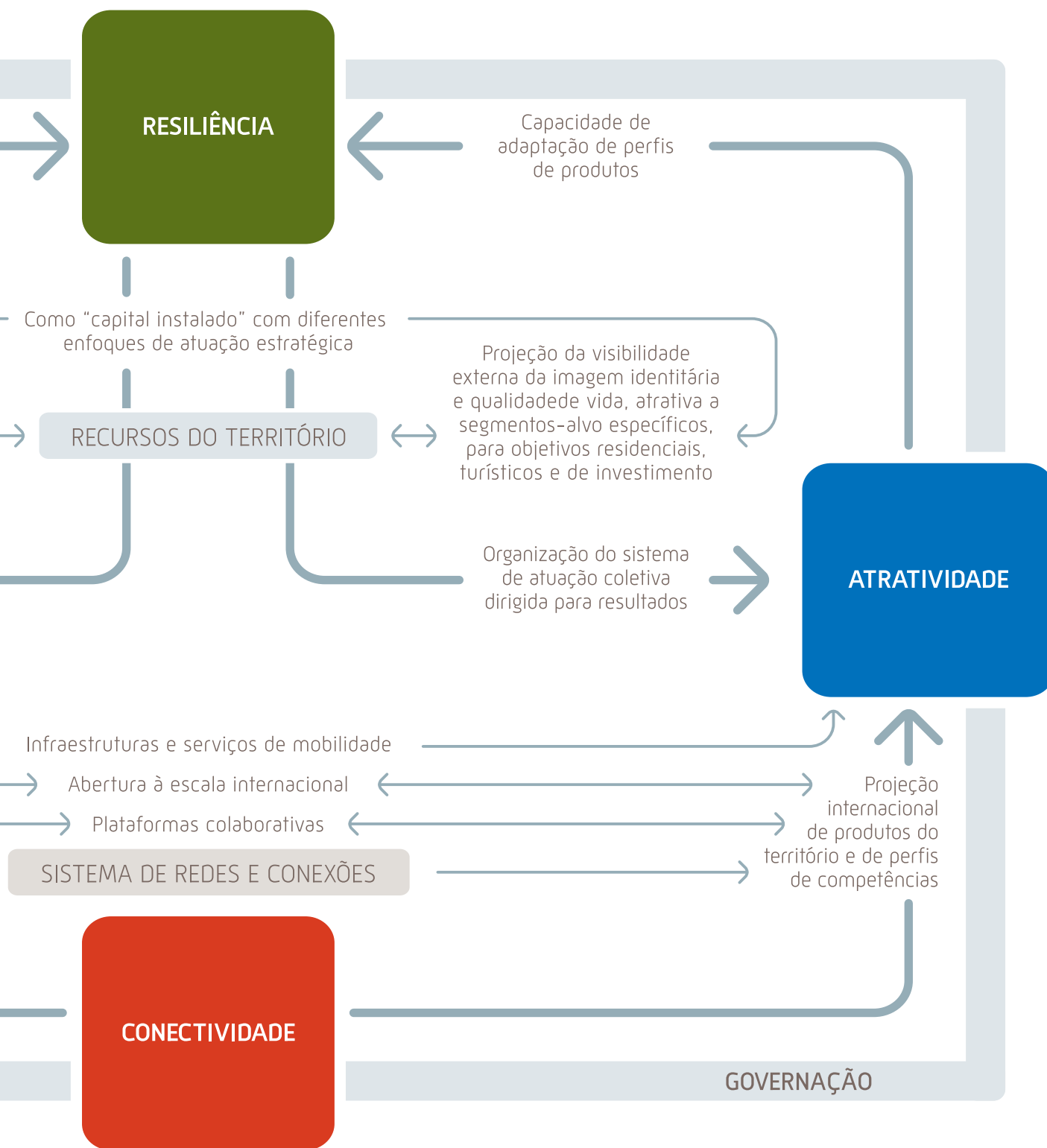
CONTINUIDADE  
COM  
APROFUNDAMENTO

TRANSIÇÃO  
COM AMPLITUDE  
CONTIDA

## ALTO MINHO 2020

# A articulação dos eixos temáticos na estratégia "Alto Minho 2020"









# EIXO TEMÁTICO

## competitividade

### ■ Pertinência

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 posicionamento geográfico do Alto Minho enquanto elemento ativo e central na articulação empresarial, social e cultural entre a Galiza e o Norte de Portugal.

### ■ Enfoque

A riqueza dos recursos endógenos da região 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 de conhecimento e inovação nos processos produtivos e nos próprios modelos de negócio, e pelo envolvimento mais profundo e alargado da região em redes de produção global.

### ■ Objetivos específicos

#### ► VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS ENDÓGENOS

A paisagem do Alto Minho constitui-se como o motor de valorização dos recursos do território, pelo efeito 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.

#### ► ARTICULAÇÃO DA BASE COMPETITIVA REGIONAL E SETORIAL

A definição de uma estratégia de articulação da base setorial do Alto Minho com os principais clusters da Galiza 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.

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 pelos ativos especializados e pela projecção global que decorre da capacidade em produzir ou incorporar conhecimento e construir produtos diferenciadores.

# EIXO TEMÁTICO

## competitividade

### Objetivos específicos

- Valorizar os recursos endógenos como critério de afirmação competitiva
- Articular a base competitiva regional e setorial



**Mudança****MODELOS PRODUTIVOS**

s de produção  
cia  
ão e diferenciação

**Natureza da intervenção e ambição da mudança****ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS**

- Captação de investimento
- Iniciativas catalisadoras de desenvolvimento dos recursos

**CONTINUIDADE  
COM APROFUNDAMENTO**

- Confirmação do potencial do modelo competitivo centrado nos recursos do território
- Aprofundamento do perfil de especialização

**uma região mais COMPETITIVA que cria emprego e gera riqueza**

[... endógenos por via de uma combinação inteligente e eficiente de modelos produtivos]

**ORIENTAÇÃO PARA A FIXAÇÃO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS****Identificação dos catalisadores de desenvolvimento específicos do Alto Minho**

- Incorporação de valor acrescentado numa visão moderna dos recursos endógenos
- Desenvolvimento da lógica de fornecedor especializado em cadeias de fornecedores globais
- Desenvolvimento de redes como meio de inovação pragmática
- Mobilização da identidade territorial como meio de diferenciação

**Antecipação de armadilhas**

- Ficar refém do perfil dos recursos
- Competir na eficiência sem dimensão nem massa crítica
- Dependência do mercado interno e do mercado Norte-Galiza

**Articulação regional à escala setorial e à escala internacional****Âmbito da intervenção**

Mundo produtivo e articulação interempresarial



