



## BARCELOS BRAGA FAMALICÃO GUIMARÃES

### *Quadrilátero Urbano*

*para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização*

## **PROGRAMA ESTRATÉGICO DE COOPERAÇÃO**

Política de Cidades POLIS XXI | Programa Operacional da Região Norte 2007-2013

Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação

Aviso de Abertura de Concurso para Apresentação de Candidaturas RUCI/1/2008



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu de  
Desenvolvimento Regional



QUADRO  
DE REFERÊNCIA  
ESTRATÉGICO  
NACIONAL  
PORTUGAL 2007/2013



COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE



O NOVO NORTE  
PROGRAMA OPERACIONAL  
REGIONAL DO NORTE

*Outubro de 2008*



## ÍNDICE

1. Apresentação .....	4
2. Uma visão estratégica para o Quadrilátero .....	6
2.1. Contexto territorial, urbano e económico .....	6
2.2. Visão estratégica .....	12
Um pólo de competitividade territorial .....	12
Contextualização nas políticas de desenvolvimento.....	14
3. Temática central de cooperação .....	18
3.1. Convergência de três factores de dinâmica .....	18
Concentração de centros de conhecimento .....	18
Base empresarial dinâmica e internacionalizada .....	19
Contextos urbanos notáveis e diferenciados .....	20
3.2. Uma aposta selectiva .....	22
1. Mobilidade urbana e interurbana: o Quadrilátero Mobilidade .....	22
2. Conhecimento e sociedade virtual: o Quadrilátero Digital .....	23
3. Cooperação e qualificação empresarial: o Quadrilátero Empresarial (Acolhimento e Internacionalização) .....	24
4. Regeneração urbana e dinâmicas culturais: o Quadrilátero Desenvolvimento Urbano, o Quadrilátero Cultural e o Quadrilátero Criativo .....	24
5. Qualificação e coesão social: o Quadrilátero Potencial Humano.....	25
6. Consolidação institucional, animação e comunicação: o Quadrilátero em Rede .....	26
4. Metodologia de trabalho para o desenvolvimento da temática.....	27
Passo a passo para a visão e a estratégia.....	27
Dar continuidade a um processo em curso .....	27
Aprofundar metodologias e competências para o trabalho em rede.....	29



Adopção de um modelo de gestão e monitorização dos trabalhos evoluído e formalizado.....	30
5. Concretização da estratégia: linhas de acção do <i>Quadrilátero</i> .....	31
Uma estratégia concretizada em diversas operações.....	31
As operações no quadro das políticas públicas .....	34
6. Descrição das operações .....	37
Quadro de síntese das operações e fichas de projecto.....	38
Acções complementares.....	90
Quadro Global de Financiamento .....	98
7. Efeito Multiplicador.....	102
Perspectiva do investimento .....	102
Perspectiva do estímulo a projectos complementares.....	103
8. Resultados Esperados / Metas .....	104
A consolidação de uma rede urbana competitiva, inovadora e internacionalizada .....	105
Resultados quantificados.....	105
9. Plano de Monitorização .....	107
9.1. Níveis de monitorização .....	107
9.2. Síntese do modelo de monitorização.....	110
9.3. Orçamentação preliminar .....	111
10. Procedimentos de preparação da candidatura .....	112
11. Estrutura Organizativa .....	117
11.1. Introdução.....	117
11.2. Antecedentes: o modelo de coordenação das Acções Preparatórias .....	118
11.3. Unidade de direcção do Quadrilátero: Associação de Municípios de Fins Específicos .....	119
11.4. Estrutura de acompanhamento e monitorização: Comissão de Acompanhamento .....	123



11.5. Custos e financiamento das estruturas de implementação.....	124
12. Plano de comunicação, divulgação e animação.....	125
12.1. Enquadramento.....	125
12.2. Objectivos e directrizes do Plano de Comunicação, Divulgação e Animação.....	126
Direccionamento da Comunicação .....	127
Directrizes.....	128
12.3. Publicitação dos apoios recebidos .....	129
12.4. Marketing Territorial do Quadrilátero.....	130
Conceito .....	130
Objectivos.....	131
Estratégia .....	131
12.5 Orçamentação.....	132



# 1. Apresentação

As Câmaras Municipais de **Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão** entendem que a Política de Cidades POLIS XXI, no seu eixo para Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação, constitui uma oportunidade rara de trabalhar em conjunto, no sentido de projectar internacionalmente esta rede urbana que:

- ☞ corresponde a uma massa demográfica muito relevante (meio milhão de habitantes nas cidades, cerca de um milhão na região envolvente), com grande proximidade entre os quatro pólos;
- ☞ se insere numa região (Cávado -Ave) onde a dinâmica empresarial tem alguns clusters de grande excelência e muito competitivos internacionalmente, para além da grande massa de exportações que a sua base industrial representa para o país;
- ☞ se integra num meio em que emerge uma imensa capacidade de investigação e ensino, centrada em instituições de ensino superior e estruturas tecnológicas na região do Cávado –Ave, que é já reconhecidamente de nível internacional, liderando mesmo nalguns domínios de ponta.

Uma rede com estas características é única no território nacional, **podendo assumir-se claramente como a terceira concentração urbana e de conhecimento do país**. Das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto diferencia-se não apenas pela dimensão, mas também pela base territorial de características *policêntricas* e por uma maior proximidade (tanto institucional quanto temática) entre os centros de conhecimento e a base económica endógena.

Assumindo este entendimento, as autarquias entenderam também que é imprescindível, desde esta fase inicial, chamar à parceria algumas das principais instituições que representam os mundos empresariais e de investigação e desenvolvimento tecnológico na região. Desta forma, integram também a parceria a **Universidade do Minho**, o **Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal** e a **Associação Industrial do Minho**. Por “chamar à parceria” entende-se um assumir integral de responsabilidades pela liderança partilhada do processo de cooperação e pelos resultados atingidos.

O que está em jogo, e que este Programa Estratégico de Cooperação procura sistematizar, é uma experiência inovadora de políticas urbanas de base local.



De acordo com o conceito adoptado na actual política de cidades POLIS XXI, uma rede urbana para a competitividade e a inovação corresponde a um conjunto de cidades que se associam no âmbito de uma estratégia de cooperação comum com o objectivo de criar novas formas de estruturação do território, valorizando o *policentrismo* e as interdependências entre as diversas cidades envolvidas, por forma a ganhar dimensão urbana e uma maior projecção nacional e internacional.

Trata-se, e ainda de acordo com os princípios da POLIS XXI, de um quadro de cooperação entre cidades e entre actores urbanos, visando especificamente:

- ☞ Apoiar a afirmação das cidades enquanto nós de redes de inovação e competitividade de âmbito nacional ou internacional;
- ☞ Promover o reforço das funções económicas superiores das cidades, através da obtenção em rede de limiares e sinergias para a qualificação das infra-estruturas tecnológicas e o desenvolvimento dos factores de atracção de actividades inovadoras e competitivas;
- ☞ Estimular a cooperação entre cidades portuguesas para a valorização partilhada de recursos, potencialidades e conhecimento, valorizando os factores de diferenciação;
- ☞ Promover a inserção das cidades em redes internacionais e afirmar a sua imagem internacional;
- ☞ Optimizar o potencial das infra-estruturas e equipamentos, numa perspectiva de rede.

Fica portanto já claro que estamos aqui a tratar de políticas urbanas e não de políticas (sectoriais ou globais) de inovação, competitividade ou desenvolvimento. Importa que o projecto que a seguir é apresentado se inscreva no quadro da relação entre o meio urbano e o contexto económico, em sentido lato, em que a rede urbana se insere.

O projecto tentará definir de que forma as cidades (em rede ou na perspectiva intra-urbana) podem relacionar-se com esse contexto de forma inovadora. Como podem as cidades constituir-se elementos de atracção e competitividade para os cidadãos e os agentes económicos? Que boas práticas adoptar ao nível da administração pública e das parcerias público – privadas no quadro da modernização administrativa e da criação de uma sociedade do conhecimento? Que redes e sistemas de serviços territoriais partilhar, e como disponibilizá-los numa estratégia inteligente e selectiva de atracção de actividades? E como podem as cidades apropriar-se dos efeitos positivos decorrentes de uma base científica e económica inovadora, competitiva, internacionalizada e em rede,



que atrai ela própria investimento, gera empregos qualificados e por isso estimula a chegada de novos residentes com novas exigências de urbanidade? Que iniciativas e qual o papel dos diversos actores urbanos (administração, agentes culturais, etc.) na criação de um ambiente urbano funcional e atractivo? Como projectar uma imagem internacional que associe a qualidade urbana à excelência económica?

Passaremos a designar esta rede por *Quadrilátero*, recuperando um termo que é usado na região há alguns anos pelos meios empresarial, político e académico, e que se foi vulgarizando nos meios de comunicação social. Ou seja, apesar do passo decisivo que esta rede representa, trata-se de um projecto que não rompe com o passado, sob pena de colocar em risco a sua sustentabilidade.

Confirmando esta perspectiva, o Programa Estratégico que a seguir se apresenta resulta de um processo aprofundado de discussão e partilha entre as instituições parceiras, no quadro das Acções Preparatórias para as Redes Urbanas de Competitividade e Inovação, iniciadas em Abril de 2008 e a concluir em Novembro deste ano, com apoio e acompanhamento do MAOTDR, através da DGOT DU. Diversos elementos referentes a estas Acções Preparatórias (Plano de Acção, Relatório de Progresso) são apresentados em anexo ao Programa Estratégico, confirmando que à opção política de concretizar a rede se associa uma metodologia de aproximação sucessiva entre os parceiros, os meios institucional e empresarial regional e a população em geral.

Desta forma fica demonstrada, estamos em crer, a perspectiva de partilha e de concertação em torno de objectivos comuns, construindo passo a passo as condições para concretizar a visão inicial, que é ambiciosa mas, como é normal nestes processos em Portugal, relativamente vaga.

## **2. Uma visão estratégica para o Quadrilátero**

### ***2.1. Contexto territorial, urbano e económico***

#### *Dimensão demográfica significativa*

Inseridos no sistema territorial composto pelas NUTS III do Cávado e do Ave (14 municípios, quase 1 milhão de habitantes em 2007), os municípios de Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão e Guimarães formam um contínuo territorial com cerca de 600 mil habitantes, dos quais 210 mil residem nos perímetros urbanos centrais.





**1.000.000 habitantes**

**600.000 habitantes**

**210.000 habitantes**

---

Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização – Programa Estratégico de Cooperação





e com distâncias que rondam entre os 20-25 quilómetros) e por uma série de elementos de contexto urbano que convém salientar.

#### *Urbanidades difusas e centralidades históricas em territórios industriais*

O modelo territorial desta região (a relação rural -urbano, associada à dispersão da habitação e das actividades e o funcionamento a partir do entrecruzar espacial de redes de geração espontânea) tem sido objecto de estudos teóricos -científicos e de práticas de planeamento que, de forma progressiva, estão a compreender o fenómeno e a conseguir orientá-lo para padrões mais qualificados. Para além da interpenetração, nas extensas periferias, entre o tecido urbano e os territórios rurais, algumas centralidades emergem e consolidam-se neste espaço difuso, elas próprias laboratórios vivos de intervenções inovadoras. O caso mais notável será o de Famalicão, onde as estratégias de requalificação passam também pelo preenchimento planeado de vazios urbanos e pela geração de factores de centralidade a partir de equipamentos públicos ou por reestruturações funcionais e ambientais.

Como referimos, há uma diferença assinalável de dimensão dos diversos pólos que integram o Quadrilátero. Barcelos ou Famalicão são cidades na ordem dos 20 a 30 mil habitantes, mas com modelos urbanos muito distintos, tanto na sua dimensão histórica e consolidada como nas propostas para o futuro. Guimarães é uma cidade que se aproxima dos 60 mil habitantes, com um centro histórico bem marcado e áreas de nova urbanização relativamente compactas. Braga, por sua vez, conta com cerca de 115 mil residentes e apresenta uma grande diversidade de espaço urbano: zona histórica, bairros residenciais de iniciativa camarária, com tipologias colectivas de qualidade variável, periferias qualificadas ou outras resultantes de processos de urbanização muito rápidos e sem estrutura de conjunto, etc. Em qualquer dos casos, algumas intervenções recentes de carácter privado (zonas comerciais) ou público (equipamentos colectivos) têm sido motor de operações de renovação urbana de grande escala.

Uma chamada de atenção para os centros históricos de Braga, Guimarães (classificado como Património da Humanidade pela UNESCO) e Barcelos, que têm sido objecto de intervenções públicas de requalificação e revitalização e, por via de dinâmicas diversas, se têm imposto como espaços de relevância até com visibilidade internacional. Para além do seu elevado valor histórico e patrimonial, refere-se, por exemplo, a experiência de revitalização do comércio tradicional, acompanhado pela introdução de novas dinâmicas de oferta e fruição urbanas em Braga, em parceria entre a CM Braga e a Associação Comercial de Braga e que foi modelo nacional para programas de urbanismo comercial ou a concepção do projecto CampUrbis, a localizar dentro da malha histórica, na zona de Couros – cujo projecto de Parceria para a Regeneração Urbana foi



recentemente aprovado para financiamento pelo PO Norte 2007-2013 – imediatamente contígua à área classificada como património universal, em parceria entre a CM Guimarães e a Universidade do Minho).

#### *Factores imateriais de dinâmica*

Trate-se das dinâmicas culturais (eventos ou equipamentos cuja programação, nalguns casos, tem visibilidade em espaço regional alargado, como a Casa das Artes de Famalicão, o Centro Cultural Vila Flor em Guimarães ou o Theatro Circo em Braga); da aposta na qualidade das áreas centrais residenciais e da integração de estruturas ecológicas no meio urbano; da extensão da presença dos estabelecimentos de ensino superior e centros de investigação em meio urbano; das dinâmicas comerciais ou de lazer; dos equipamentos e eventos desportivos; da qualidade percebida e real dos centros históricos; das estratégias de integração social; da criação de empregos qualificados; da estrutura etária muito jovem da população residente; ou de outros factores de dinâmica, as cidades do *Quadrilátero* têm-se afirmado na sua identidade e na sua qualidade, atraindo de forma crescente residentes e utentes de outra natureza.

#### *Cooperação intermunicipal de geometria e intensidade variável*

Em anos recentes tem-se observado uma tendência, assente no associativismo municipal, de alguma dissociação institucional entre o Vale do Cávado (NUTS III onde se integram Braga e Barcelos) e o Vale do Ave (NUTS III a que pertencem Guimarães e Famalicão). As dinâmicas de cooperação intermunicipal são sobretudo intensas e estruturadas no caso do Vale do Ave (AMAVE), espaço no qual têm emergido diversas iniciativas em rede (interna ou com o exterior, designadamente no espaço europeu). Mais modesto tem sido o processo de integração no Cávado, que se pode considerar estar agora a dar os passos mais decisivos, tendo até em conta as orientações recentes da legislação para um associativismo municipal baseado na matriz territorial das NUTS III.

Ora um processo de internacionalização decidido não é compatível nem com uma dimensão urbana “partida a meio” nem com um quadro de cooperação entre as esferas política, da investigação e das empresas fragmentado. Neste contexto, o *Quadrilátero* deverá ser também um laboratório de novas práticas de governança e cooperação ajustadas a esta região. Ele emerge, pela sua geometria específica associando estes quatro municípios, como uma novidade, mas assenta, de alguma forma, nalgumas dinâmicas já existentes. A proximidade, a realidade administrativa e a história são factores que, de uma forma ou outra, têm permitido a estas cidades (ou melhor, a estes municípios) manter relações funcionais e institucionais mais ou menos aprofundadas fora



do quadro das duas associações de municípios e de projectos específicos com essa configuração. Um primeiro exemplo é a participação conjunta destes municípios em algumas iniciativas em espaços em que outras instituições (especialmente a AI Minho ou a Universidade do Minho) desempenham um papel aglutinador. Outro exemplo é a participação das cidades de Guimarães e de Braga na Associação do Eixo Atlântico, que agrupa cidades do norte de Portugal e da Galiza, desde a sua fundação, ao qual se juntaram recentemente Barcelos e Vila Nova de Famalicão.

Mas talvez o melhor exemplo seja o facto de estes quatro municípios (em conjunto com a Universidade do Minho e com a Associação Industrial do Minho) terem, em Janeiro de 2003, assinado um protocolo (que apresentamos em anexo) em que se comprometiam a construir em conjunto um modelo de desenvolvimento espacial em que as cidades se assumissem como um dos motores do desenvolvimento desta região.

Ou seja, há uma linha de continuidade que assegura que o *Quadrilátero* é uma iniciativa nova na operacionalização, mas não é descontextualizada. O projecto deve ser entendido como integrador, não contraditório com as dinâmicas instaladas nas duas associações de municípios (futuras Comunidades Intermunicipais), apostando de forma selectiva nalguns domínios centrais de cooperação em que a questão da dimensão urbana é determinante. Naturalmente, domínios mais relacionados com a coesão social, a qualificação territorial e ambiental, o desenvolvimento rural e em áreas de baixa densidade ou as acessibilidades, por exemplo, continuarão a encontrar nas duas associações de municípios do Ave e do Cávado o seu quadro institucional adequado.

#### *Dinâmicas empresariais e do sistema científico e tecnológico*

A rede *Quadrilátero* enquadra-se numa região onde predomina uma dinâmica empresarial caracterizada pela existência de *clusters* de grande excelência e muito competitivos internacionalmente (têxtil e vestuário, agro-alimentar, *software*, sistemas e tecnologias da informação, construção civil, novos materiais, nanotecnologias, saúde, ...), associados à grande massa de exportações que a sua base industrial representa para o país e à capacidade de investigação e ensino aqui instaladas, através de instituições de ensino superior e estruturas tecnológicas igualmente com reconhecimento a nível internacional, liderando mesmo nalguns domínios de ponta.

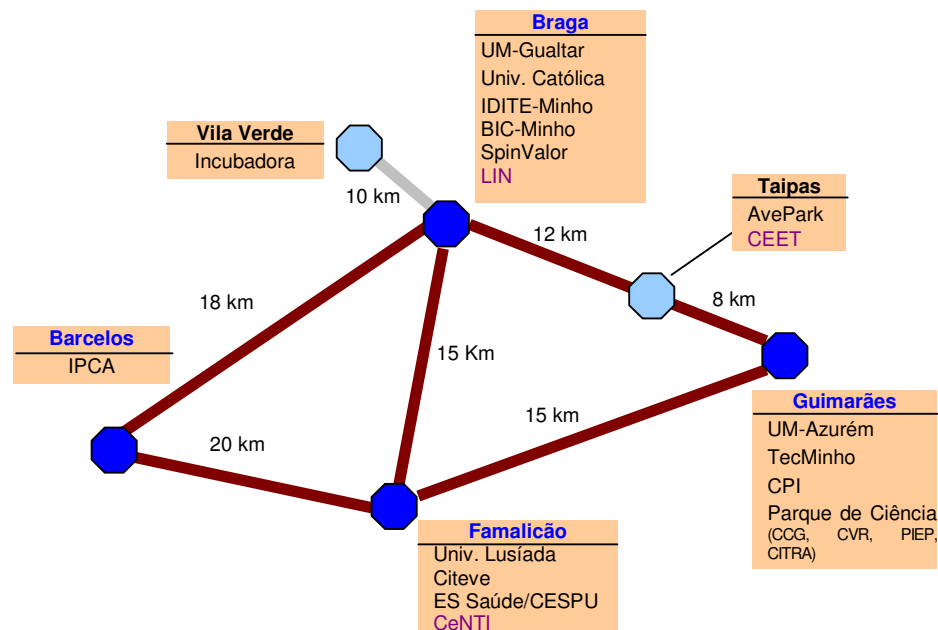
A par de estruturas associativas com uma boa representatividade ao nível da região e do país, com destaque para a Associação Industrial do Minho, há diversas instituições de Ensino Superior - a Universidade do Minho (Braga e Guimarães), o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (Barcelos), a Universidade Católica (Braga), a Escola Superior de Saúde do Vale do Ave (Instituto Politécnico de Saúde do Norte/CESPU) e a



Universidade Lusíada (Famalicão). Realça-se ainda o Centro Tecnológico das Indústrias Têxteis e do Vestuário – CITEVE - (Famalicão), diversos centros de investigação, vários organismos de interface universidade – empresa e algumas incubadoras.

Em breve, também estarão instalados entre o Ave e o Cávado três novas unidades de investigação de âmbito internacional, que acrescem aos pólos da UM existentes, centros de competência científica e tecnológica de interface (Centro de Computação Gráfica; Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros; Centro de Valorização dos Resíduos; TecMinho):

- o Centro Europeu de Engenharia de Tecidos (CEET), que será criado a partir de uma iniciativa comunitária e que deverá ficar localizado no AveParque (Taipas, entre Braga e Guimarães);
- o Laboratório Internacional de Nanotecnologia (LIN), que irá nascer a partir de uma iniciativa conjunta de Portugal e de Espanha e que será instalado na cidade de Braga;
- e o Centro de Nanotecnologias e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes (CeNTI), instalado em Vila Nova de Famalicão nas instalações do CITEVE e que resulta de uma parceria entre este centro tecnológico, o Centro Tecnológico das Indústrias do Couro e as Universidades do Minho, do Porto e de Aveiro.





O próprio tecido empresarial, seja nos sectores mais consolidados na região (têxteis e vestuário, agro-alimentar, construção civil e obras públicas, informática e *software*), seja em sectores emergentes (fileira automóvel, moda, saúde, criativo), aparece associado a estas redes e dá sinais de uma renovação e internacionalização insuspeitas há alguns anos atrás.

Em torno desta tendência dominante, persistem ainda marcas intensas de ruralidade e emergem focos de terciarização avançada. Esta é uma economia em transição, coexistindo na base industrial sectores tradicionais e em crise com dinâmicas de inovação e mesmo de ponta.

Aliás, de forma global, este território caracteriza-se pela existência de várias “dualidades”, contrapondo-se uma urbanização intensa mas sem base de funcionalidade urbana qualificada; a população mais jovem da Europa e instituições de ensino e formação muito fortes, mas níveis de educação e qualificação inaceitavelmente baixos, e uma região institucionalmente rica e com parcerias estimulantes, mas que ainda carece de uma visão global e de uma estratégia de governança.

## ***2.2. Visão estratégica***

### **Um pólo de competitividade territorial**

Utilizando um conceito recentemente introduzido nas políticas públicas portuguesas, estão em curso nesta região dinâmicas tendentes à criação de pólo (s) de competitividade, que emanam dos seus actores económicos e do conhecimento científico e tecnológico. Nesta acepção, o “pólo de competitividade” será uma associação de empresas, centros de investigação e instituições de formação (superior e pós – secundária), que se comprometem numa parceria (numa estratégia comum de desenvolvimento) destinada a criar sinergias em torno de projectos inovadores, conduzidos em comum e orientados para o mercado, aos quais se associam as autoridades territoriais com políticas e contributos no quadro das suas competências específicas.

A rede de pólos de competitividade já definida para o país cria no Cávado-Ave algumas oportunidades: os PC da Saúde (Universidade do Minho), do Design e da Moda (CITEVE/UM), da Indústria de Componente Automóvel (CEEIA/ TecMaia, envolvendo algumas empresas como a Continental e a COINDU) e Aeroespacial (participação do CeNTI e da U Minho).



Na convergência dos factores endógenos que referimos no ponto anterior com as oportunidades geradas pelas políticas públicas, sejam as novas políticas urbanas, sejam as que estimulam a consolidação destes pólos de competitividade no país, **emerge como grande factor de mobilização nesta região urbana policêntrica do Quadrilátero a ambição de criar um pólo de competitividade territorial e multisectorial.**

Tal ambição, se devidamente centrada na cooperação entre as quatro cidades, corresponde de forma muito evidente aos objectivos da linha da Política de Cidades correspondente à criação de Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação que referimos na introdução a este Programa Estratégico.

Reconhecem-se na rede e no seu projecto, pelo menos potencialmente, os quatro elementos que são apontados normalmente como a chave do sucesso de um pólo de competitividade:

- ☞ a implementação de uma estratégia comum de desenvolvimento económico coerente com a estratégia global do território;
- ☞ parceria aprofundadas entre os actores em torno dos projectos;
- ☞ a concentração em tecnologias destinadas a mercados de elevado potencial de crescimento;
- ☞ uma massa crítica suficiente para adquirir e desenvolver uma visibilidade internacional.

Os termos “ambição” e “potencialmente” foram acima utilizados com a perfeita consciência de que estamos no início de um processo e de um caminho que não é, certamente, linear nem fácil. Algumas decisões de natureza temática e metodológica são assumidas, à partida, pelos parceiros, e encontram uma explicitação mais detalhada nos diversos capítulos deste Programa Estratégico. Há especialmente três aspectos a destacar.

Em primeiro lugar, uma **metodologia “passo a passo” para a definição da visão e da estratégia** para o *Quadrilátero*. As Acções Preparatórias da rede, lançadas em Novembro de 2007 mas mais intensamente realizadas a partir de Abril de 2008 têm demonstrado que, mesmo havendo partilha de objectivos finais, nem sempre há convergência quanto às prioridades e às acções concretas. Os projectos que corporizam o primeiro programa de acção comum resultam de escolhas de matriz político - estratégica e da geração de consensos alargados entre os parceiros.



Em segundo lugar, a temática da cooperação. Há uma **natureza selectiva no projecto** que deve ser destacada, pois foi na escolha de domínios de cooperação adequados à escala urbana aqui em causa que se pôde iniciar um processo construtivo, evitando a visão globalista que presidiu, por exemplo, à tentativa fracassada de criar uma Grande Área Metropolitana do Minho há bem pouco tempo. O *Quadrilátero* assenta na escolha de alguns domínios temáticos, todos eles concorrentes para a consolidação do pólo/rede de competitividade, domínios esses nos quais os parceiros, e em especial os municípios, se comprometem a centrar a sua cooperação, sem fracturar as redes territoriais e institucionais já existentes.

O projecto do *Quadrilátero* é um projecto urbano também porque pretende ser também um laboratório de novas práticas de governança e cooperação ajustadas a esta região urbana. Daqui emerge o terceiro aspecto que queremos destacar: a **escolha de um modelo de gestão para a rede que centre a visão na “rede urbana”** e não nos sectores económicos ou científico-tecnológicos; que demonstre que as autoridades territoriais estão empenhadas em liderar o processo, mas partilhando essa liderança entre si e com outros agentes. O modelo escolhido, o de uma Associação de Municípios de Fins Específicos, parece-nos o mais adequado para dar este sinal claro à partida.

## **Contextualização nas políticas de desenvolvimento**

Os diagnósticos realizados para este espaço territorial geralmente concluem que, exceptuando algumas centralidades históricas (Guimarães e Braga), este é um território *difuso e confuso*.

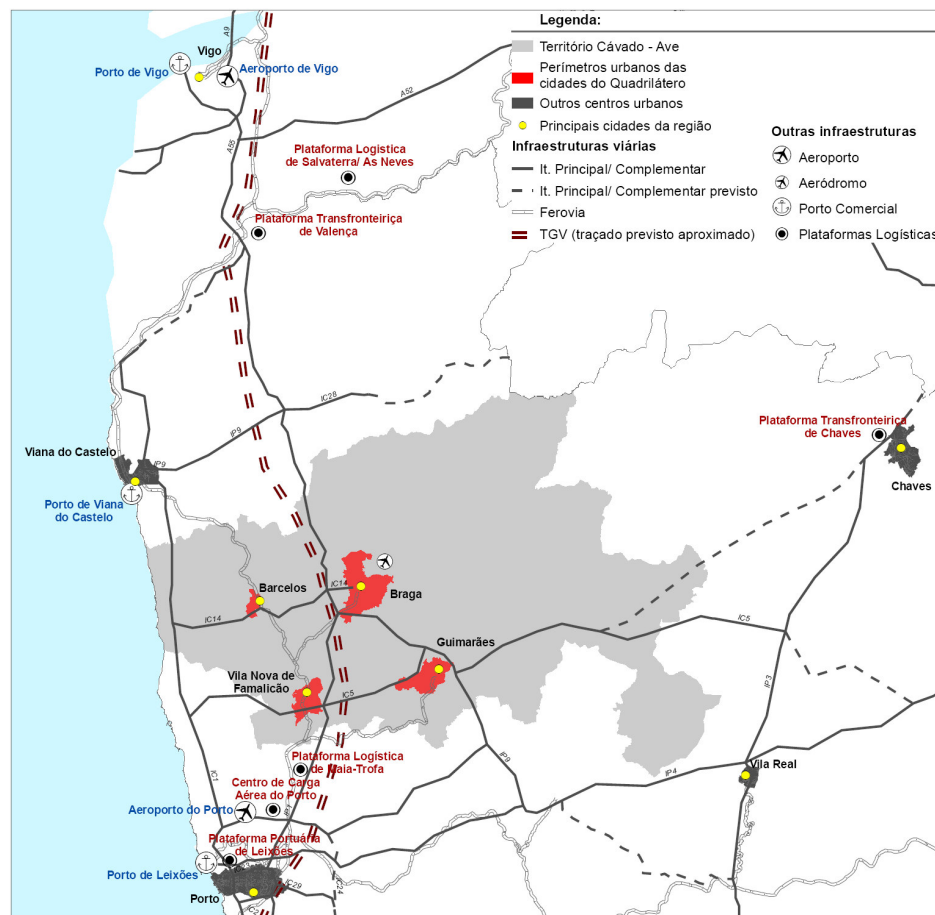
Neste contexto, o caminho adoptado pelas políticas territoriais (seja no quadro do PNPT, do Norte 2015 e do futuro PROT Norte) é o de destacar o papel estruturante que os sistemas urbanos devem desempenhar na qualificação deste território, embora as orientações concretas de política para cumprir tais desígnios sejam indefinidas.

O **Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território** – PNPT refere-se a um desenvolvimento económico, social e ambiental através de quatro eixos (sustentabilidade, competitividade, equitatividade e criatividade). De entre as opções consagradas no seu Modelo Territorial, crê-se que as que reflectem uma maior coerência com a formalização dos projectos do *Quadrilátero* são as que se referem, especificamente, à estruturação de nucleações que contrariem a tendência para a urbanização contínua ao longo da faixa litoral; ao reforço da coesão do território nacional através de uma organização mais policêntrica do sistema urbano; à valorização da aglomeração urbano-industrial do Noroeste; ao desenvolvimento de redes de conectividade internacional, consolidando novas centralidades urbanas num contexto



mais alargado; à estruturação de pólos de competitividade regional; à valorização do acesso ao conhecimento, mobilidade, comunicação e serviços colectivos.

Vem dos municípios uma tentativa de resposta positiva a estas orientações estratégicas. Ao triângulo Braga – Guimarães – Famalicão, que no PNPOT é uma mera sugestão geográfica, associa-se aqui também Barcelos, dando um sentido mais amplo à rede, acrescentando valor ao que por enquanto é um conjunto de cidades próximas ligadas por auto-estradas (A3 Famalicão -Braga; A7 Famalicão -Guimarães; A11 Barcelos – Braga -Guimarães) ou por comboio. Com o *Quadrilátero*, reage-se à visão redutora do “arco metropolitano” (outro conceito de conteúdo indefinido, e como tal podendo induzir lógicas marginalizadoras de alguns territórios mais afastados do espaço central/ Porto) e há uma aposta numa visão policêntrica. Não como reconfortante visão passiva para uma quase -periferia mas sim como proposta activa e revigorante para o noroeste do país e da Península Ibérica, criando uma forte centralidade urbana bem integrada no sistema territorial da Euro-Região do Norte de Portugal e Galiza, a primeira escala territorial onde o *Quadrilátero* se quer afirmar.





Esta visão territorial é também convergente com o modelo territorial defendido no **Plano Regional de Ordenamento do Território** do Norte (PROT-Norte), nas versões actualmente conhecidas, ainda em fase de concertação e elaboração. O PROT-Norte foca-se na diferenciação/ especialização dos territórios, aliado à promoção e reforço da coesão territorial. Definem-se dois eixos, o da sustentabilidade de utilização do território (em termos patrimoniais, ambientais, aproveitamento de recursos, ocupação do território), e o da estrutura de suporte à apropriação humana, centrada quer no sistema urbano, quer nos sistemas de rede de conectividade.

O PROT-Norte pretende assumir e promover o policentrismo, mediante o aprofundamento dos relacionamentos entre áreas urbanas, quer do mesmo nível hierárquico quer de níveis diferentes, tendo em vista a promoção de complementaridades e o desenvolvimento de sinergias entre as estratégias urbanas, gerando densidade relacional, coesão e competitividade supra-municipal e regional. Este relacionamento inter-urbano deverá ser estimulado através de redes, com vista à especialização dos territórios e alavancando áreas de maior densidade, potencial económico e projecção internacional.

Esta articulação natural entre as quatro cidades aparece referida como o embrião de uma nova aglomeração metropolitana, constituindo um “quadrilátero de proximidade”, bem ligado por novas auto-estradas, e articulando uma cidade de equilíbrio com vários centros/ aglomerações regionais.

Tal como referimos para o PNPOT, a iniciativa da rede vem concretizar, através de um processo de cooperação em torno de temáticas e projectos, o modelo territorial adoptado pelo PROT-Norte.

Por último, a iniciativa **NORTE 2015**, que preparou e definiu a estratégia de desenvolvimento da Região do Norte para o período 2007 – 2013, tem como missão tornar o Norte numa região “capaz de gerar um nível de produção de bens e serviços transaccionáveis que permita recuperar a trajectória de convergência a nível europeu, assegurando, de forma sustentável, acréscimos de rendimento e de emprego da sua população e promovendo, por essa via, a coesão económica, social e territorial”.

O Norte 2015 assumiu três prioridades estratégicas: (i) Norte I-TEC – Promover a Intensificação Tecnológica da Base Produtiva Regional (que, como veremos, é reflectida principalmente na linha temática “Cooperação e Qualificação Empresarial” da rede *Quadrilátero*); (ii) Norte S-CORE – Assegurar, Sustentadamente, a Competitividade Regional (reflectida principalmente nas linhas temáticas “Mobilidade Urbana e Interurbana” e “Potencial Humano”) e (iii) Norte E-QUALITY – Promover a Inclusão

Social e Territorial (reflectida principalmente nas linhas temáticas “Quadrilátero Digital” e “Regeneração Urbana”).

Não obstante estas relações directas com as suas diversas linhas temáticas, o PEC para a rede *Quadrilátero* como um todo responde a objectivos mais gerais da estratégia Norte 2015. O projecto assume uma grande coerência com o cenário “Norte em rede”, expresso no relatório do Norte 2015.

Trata-se de um cenário que é assumido como “de chegada”, correspondendo à visão e aos objectivos de desenvolvimento regional para a região no final do QREN 2007-2013, otimizando os progressos tanto no eixo Equidade /Coesão como no eixo Eficiência /Competitividade.

De forma ainda mais ambiciosa, e superando a simples leitura de reconhecer a Braga e a Guimarães um potencial de centralidade de relevo, o *Quadrilátero* corporiza o caminho entre o actual “Norte cercado” e o futuro “Norte em rede”, apostando em vectores de competitividade endógenos tão tecno quanto (metro) politanos.





### **3. Temática central de cooperação**

#### ***3.1. Convergência de três factores de dinâmica***

O *Quadrilátero* é um projecto que visa potenciar a relação entre um modelo urbano policêntrico qualificado e inovador nas práticas de governança urbana e territorial e uma estratégia de competitividade e internacionalização da base económica sustentada em competências e recursos para a inovação gerados a partir da ligação entre os tecidos científico, de formação, tecnológico e empresarial.

O projecto de cooperação pretende assim associar uma estratégia urbana inovadora às dinâmicas de robustecimento de um sistema de inovação de base territorial.

Como se viu, a região do Cávado – Ave é um laboratório “natural” para esta experimentação, tanto pelas características territoriais como pela sua base económica e institucional. Convergem neste sentido três factores de dinâmica:

#### **Concentração de centros de conhecimento**

Os territórios dos Vales do Ave e do Cávado partilham um significativo número de infra-estruturas de qualificação (incluindo de ensino superior) e de formação, de centros de investigação, bem como de estruturas de interface com as empresas, com desempenhos excelentes ao nível da promoção da inovação. São inúmeras as áreas de conhecimento cobertas pelas instituições instaladas na região, que demonstram elevado potencial de relacionamento quer com o tecido industrial regional (ao nível da gestão, das engenharias e das tecnologias, do design, da saúde), quer com o tecido institucional responsável pela gestão territorial e urbana (ao nível do planeamento, do ambiente, da arquitectura). Para além da capacidade instalada de interacção com o tecido empresarial regional, as instituições de I&D da região têm, progressivamente, aumentado a sua integração em redes de espaços mais alargados, a nível nacional e internacional, adquirindo níveis de excelência em certos domínios (nomeadamente, nas áreas das nanotecnologias e dos polímeros) e projectando consigo a região. A crescer a essa densificação institucional, como tem sido sobejamente demonstrado, verifica-se uma tendência crescente dessas instituições para se abrirem ao meio, para interagirem com outros agentes que apostam na inovação e para participarem em processos de desenvolvimento na região.

A Universidade do Minho e o CITEVE representam, na rede institucional que suporta o *Quadrilátero*, esta esfera/ factor de competitividade.



## Base empresarial dinâmica e internacionalizada

É uma mera constatação estatística verificar que a base económica (especialmente a industrial) desta região assenta em sectores profundamente inseridos nas lógicas de globalização económica. Importa contudo notar que esta dimensão de internacionalização, embora continue a estar relacionada com os grandes volumes de exportação a partir do Cávado -Ave (reconhecidamente uma das principais regiões exportadoras portuguesas em sectores de perfil tradicional), está progressivamente mais sustentada na afirmação e competitividade de alguns novos sectores/ clusters com grande presença regional (designadamente, o caso do sector do *software*), competitividade essa muito assente na inovação tecnológica (cabendo aqui referir a ligação crescente entre as empresas/os sectores e os centros de I&D e tecnológicos) e nas estratégias de abordagem aos mercados, nacional e internacional. Apesar de se poderem identificar alguns sectores mais fortes neste vector de internacionalização, o modelo industrial existente não apresenta tendências claras de especialização.

A reestruturação e modernização do tecido empresarial industrial não são ainda fenómenos generalizados, uma vez que persistem amplos estratos empresariais em crise de renovação, sobretudo nos sectores mais tradicionais (nomeadamente do têxtil e do vestuário), com as naturais consequências sociais (desemprego, baixos níveis de produtividade e de rendimento) e territoriais (espaços industriais abandonados, localização difusa das empresas em convivência com espaços residenciais, problemas de natureza ambiental). Nestes sectores, onde são predominantes as PME, persistem défices importantes de competências, quer humanas, quer organizativas. Tais deficiências têm dificultado a propagação de estratégias associativas e de cooperação empresarial e intersectorial, bem como de comunicação entre agentes de inovação, limitando, designadamente, o potencial de *clusterização* que seria desejável na região.

A crescente concentração na área do *Quadrilátero* de sectores e de empresas competitivas, nos mercados nacional e internacional, e inovadoras constitui, sem dúvida, um factor de optimismo para a economia regional, e mesmo nacional, até porque correspondem a sectores de forte base tecnológica.

A Associação Industrial do Minho, uma instituição que tem liderado muitas das acções de internacionalização e qualificação da base económica regional, integra a parceria promotora do *Quadrilátero*.

## Contextos urbanos notáveis e diferenciados

Associados aos desafios da competitividade e da internacionalização da base económica regional estão, certamente, as estruturas urbanas que suportam as relações e interações entre os agentes promotores de conhecimento e inovação, os agentes empresariais e a comunidade local e regional. As cidades suportam actualmente uma parte significativa das estratégias e dos recursos que diferenciam os territórios, através das sua história, da sua imagem, da qualidade e modernidade dos seus espaços, das dinâmicas de sociabilidade, de convivialidade e de relação com os domínios da criação artística e do simbólico. Por outro lado, as cidades diferenciam-se pela forma como gerem um conjunto de serviços e funções (residencial, de mobilidade, de fruição ambiental, cultural, etc.) que configuram os padrões de qualidade de vida para os residentes e para quem os visitam.

Atrás foram referidas as questões relacionadas com os Centros Históricos, com grande relevância nas cidades do *Quadrilátero*, do laboratório para as políticas urbanas e de ordenamento do território que constituem as urbanidades difusas em territórios industriais, da diversidade de dimensão e tipologia urbana. Todas elas consagram riqueza, mas também desafios para a rede em constituição, associados aos factores imateriais de dinâmica que, muito para além das questões de malha urbana ou de aspectos físicos, reflectem o potencial competitivo das cidades.

Neste contexto, parece ser ajustada uma temática central de cooperação suportada nestes três eixos, e que se traduz numa **qualificação e reforço da cooperação urbana e empresarial, sustentada no conhecimento e inovação**.





Para além disto, a cooperação não só deverá estimular uma dinâmica de conjunto, como deverá pôr em relevo o valor acrescentado que cada uma das cidades e actores urbanos participantes conseguem introduzir na criação e implementação deste conceito inovador.

A tabela seguinte pretende sintetizar essa contribuição.

	Valor acrescentado para a estratégia de competitividade, inovação e internacionalização e para a temática central
<b>Cávado -Ave</b>	Dinâmica do tecido produtivo, capacidade de iniciativa empresarial e número de empresas exportadoras, nacionais e internacionais. Nível do investimento estrangeiro. Rede de instituições de ensino, formação e I&D.
<b>Cidade de Barcelos</b>	Discute-se actualmente a integração do Instituto Politécnico do Cavado e do Ave na Universidade do Minho, mantendo esta unidade em Barcelos (e também o pólo de pós graduações em VN Famalicão). A concretizar-se, esta integração asseguraria a implementação da Universidade do Minho nas 4 cidades e reforçaria as ligações funcionais no Quadrilátero. Aposta na qualidade urbana e ambiental do Centro Histórico e modelo inovador de planeamento e administração do território (agrupamentos de freguesias).
<b>Cidade de Braga</b>	Centro administrativo e comercial da região e centro urbano de maior dimensão. Centro histórico de significativa monumentalidade e animação cultural. Sede da Universidade do Minho e <i>campus</i> de Gualtar. Instalação do Laboratório Internacional de Nanotecnologias. Novo Hospital de Braga integrará, com a sua ligação à UM, o pólo de competitividade da Saúde. Outras instituições presentes: IDITE Minho, BIC Minho, SpinValor e Universidade Católica.
<b>Cidade de V.N. de Famalicão</b>	Urbanidade em consolidação num território industrial e exportador. Projecto – piloto do Parque Urbano da Devesa. Experiência inovadora de parceria no campo da educação e formação e no campo do desenvolvimento social. Presença de instituições como o CITEVE, o CeNTI, a Escola Superior de Saúde e a Universidade Lusíada.
<b>Cidade de Guimarães</b>	Centro Histórico de Guimarães, Património da Humanidade (UNESCO). Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012. Universidade do Minho - campus de Azurém. Rede Cidades Inteligentes - projecto CampUrbis. Parceria para a Regeneração Urbana de Couros – projecto aprovado no âmbito do instrumento “Parcerias para a Regeneração Urbana”. Outras instituições presentes: TecMinho, centros de competência científica e tecnológica da U Minho (PIEP, CCG, CVR).





	Valor acrescentado para a estratégia de competitividade, inovação e internacionalização e para a temática central
Outros parceiros da rede	Braga e Guimarães, por relação da U Minho, integração no triângulo proposto, com o Porto, para Pólo de Competitividade e Tecnologia da Saúde; CITEVE (Famalicão) – dinamiza o projecto para constituição do Pólo de Competitividade e Tecnologia do Têxtil e Vestuário; promotor do CeNTI; UMinho: Living Lab Minho; TECMINHO; Protocolo de parceria da Escola de Engenharia/MIT (EUA); centros de competência científica e tecnológica AI Minho: principal associação empresarial na região. Participa em diversas instituições de parceria regional, entre as quais o IDITE-Minho – Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica do Minho, que surgiu de uma iniciativa conjunta com a Universidade do Minho e o Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI).

### 3.2. Uma aposta selectiva

Por diversas razões, a parceria entendeu que, para além de uma focagem temática, a concretização inicial do *Quadrilátero* recomenda também uma focagem de tipo operacional, coerente com a metodologia “passo a passo” que foi adoptada.

Nesta fase inicial, em que é necessário consolidar internamente mas também projectar para o exterior, e em que os recursos (aos mais diversos níveis) são escassos, não é conveniente dispersar esforços.

A escolha e a concretização de linhas de trabalho específicas para o *Quadrilátero*, de acordo com a visão e a temática central da cooperação, resultam de uma opção de carácter assumidamente político, tendo em conta as vertentes consideradas prioritárias e o objectivo de dar consistência aos trabalhos preparatórios, evitando a dispersão de esforços e recursos por domínios estranhos ao das políticas urbanas.

As linhas de trabalho reflectem sobretudo duas grandes preocupações: a de **manter a focagem numa estratégia de rede urbana para a competitividade, a inovação e a internacionalização** e a de **gerar factores de coesão no território e na rede**.

São, assim, adoptadas cinco linhas de trabalho temáticas, e ainda uma de carácter transversal. De forma sucinta faz-se aqui uma apresentação e fundamentação de cada uma dessas linhas de trabalho, que presidiram à organização interactiva do trabalho de preparação deste Programa Estratégico e, como veremos, estruturam o programa de acção para 2009-2013 que constitui a candidatura ao Programa Operacional do Norte.

## 1. Mobilidade urbana e interurbana: o Quadrilátero Mobilidade

A consolidação física do *Quadrilátero* no território assume um simbolismo muito marcado. Não bastando falar de “proximidade” ou “auto-estradas” para automaticamente



gerar fluxos e coesão, esta linha de trabalho reflecte sobre as condições de mobilidade sustentável (nas diversas acepções do termo), tanto aos níveis intra-urbano como interurbano, que são essenciais numa estratégia de criação de um espaço de vida comum para os cidadãos. O postulado da temática é “mobilidade de pessoas e não de veículos” pelo que é orientada no sentido de estudar, criar e gerir sistemas de transporte integrados e de gerar condições para a intermodalidade no *Quadrilátero*.

A linha de trabalho concretiza-se numa metodologia que, envolvendo os agentes do sector dos transportes, prevê a realização de diagnósticos prospectivos, o estudo de soluções inovadoras de transporte urbano e interurbano, a análise de soluções (infra-estruturais e organizativas) para a coordenação do sistema de transportes.

## **2. Conhecimento e sociedade virtual: o Quadrilátero Digital**

Outra dimensão da comunicação, da coesão e da comunidade territorial, esta linha de trabalho tem várias declinações: a construção de uma infra-estrutura de comunicações em banda larga (fibra óptica); o acesso generalizado aos serviços em todo o espaço do *Quadrilátero* (redes fixas, WiFi, WiMAX ou similar a cobrir todo o espaço); definição de políticas e iniciativas comuns (por exemplo sobre o *software* livre); a criação de conteúdos e serviços específicos do *Quadrilátero*; a articulação com os processos de gestão autárquica e com outras dimensões do *e-government*.

Nas Câmaras Municipais e Associações de Municípios há alguns projectos em curso que importará trazer para a metodologia de trabalho. Os exemplos do Ave Digital e do Braga/ Cávado Digital (que mobilizam competências técnicas da Universidade do Minho) ou algumas experiências de modernização administrativa nas Câmaras Municipais participantes são uma base de trabalho preciosa. O envolvimento da parceria permite maximizar a incorporação do valor acrescentado que o tecido empresarial ou científico da região pode trazer, numa relação biunívoca. O modelo de concretização do Quadrilátero Digital será do tipo empresarial, através da criação de uma parceria público privada. Note-se que este tipo de infra-estrutura permite partilhar recursos e soluções, seja na perspectiva material ou imaterial: rede de fibra óptica para a informação e a gestão urbana, serviços de transporte e mobilidade no *Quadrilátero* e em cada uma das cidades, gestão integrada de equipamentos de uso colectivo, programação cultural articulada, participação pública, linhas comuns de imagem urbana, etc.



### **3. Cooperação e qualificação empresarial: o Quadrilátero Empresarial (Acolhimento e Internacionalização)**

Esta linha relaciona-se com a integração plena do tecido empresarial na dinâmica de cooperação da rede, e parte da visão de diversidade da base económica e da necessidade de integrar na trajectória de inovação e internacionalização um leque alargado de sectores e empresas, mesmo em sectores mais tradicionais.

Apesar da existência de diversas associações empresariais com dinamismo relevante, só em casos pouco numerosos as dinâmicas de excelência e de internacionalização da base económica desta região são lideradas por redes de empresas. Elas centram-se nas acções de empresas, individualmente, ou então em processos liderados por instituições associadas a competências científicas e tecnológicas.

Ora há um número imenso de empresas, algumas fortemente exportadoras e competitivas, outras em sectores mais estagnados, que constituem efectivos *clusters* regionais (adoptando a terminologia de um estudo em curso liderado pela Associação Industrial do Minho, são clusters de proximidade). Esta linha de trabalho centra-se sobre as formas concretas de integração destes sectores na dinâmica global de cooperação, levando as empresas a assumir projectos em rede, com parceiros empresariais do seu e de outros sectores (assumindo aqui papel de relevo o das instituições de interface universidade -empresa), e diversificando também o âmbito desses projectos (de carácter empresarial, mas também de responsabilidade social ou ambiental), a partir de soluções institucionais colectivas. Trata-se, de certa forma, de alargar e dar sustentabilidade à base empresarial em que assenta a competitividade territorial, ao mesmo tempo que se promove, através da base rica e dinâmica existente, a internacionalização do espaço do *Quadrilátero*. A linha declina-se em dois tipos de projecto: o Quadrilátero Internacionalização e o Quadrilátero Acolhimento.

### **4. Regeneração urbana e dinâmicas culturais: o Quadrilátero Desenvolvimento Urbano, o Quadrilátero Cultural e o Quadrilátero Criativo**

Não é novidade que os projectos de intervenção urbana, e principalmente os que se referem a projectos de regeneração de áreas com problemas (de integração, degradação, abandono, etc.) são, hoje em dia, vistos como oportunidades de superação e projecção (internacional, em muitos casos).



Esta linha de trabalho está fortemente relacionada com a identificação de alguns projectos emblemáticos de regeneração urbana, sejam alguns existentes, sejam outros que se podem antecipar. De forma geral, esta linha de trabalho garantirá uma leitura transversal e preocupar-se-á com as condições de transferibilidade de experiências dentro e fora do *Quadrilátero*.

No caso concreto das experiências de cidades do *Quadrilátero*, procura-se evidenciar a aprendizagem a partir dos projectos-piloto que permitirão concretizar e testar algumas soluções de carácter inovador, utilizando-as em simultâneo para criar alguns dos suportes físicos para instalação de valências ou serviços da rede.

Por outro lado, em termos de dinâmicas culturais, o enfoque da linha está na principalmente na fomentação da criatividade, desdobrando-se nas áreas de difusão cultural (através de eventos e uma programação adequada) e nas políticas de atracção e fixação de agentes artísticos e criativos.

Tendo em conta as características territoriais das quatro cidades, e a relação que se quer natural e virtuosa entre meio urbano e factores de competitividade (económica, cultural, ambiental, de conhecimento, etc.), o *Quadrilátero* pode ser certamente uma das mais interessantes bases territoriais para operações integradoras destes diversos factores, como já foi referido.

Na visão do *Quadrilátero*, estas duas áreas de acção são interdependentes, embora com concretizações específicas (projectos *Quadrilátero* Desenvolvimento Urbano e *Quadrilátero* Cultural).

## **5. Qualificação e coesão social: o Quadrilátero Potencial Humano**

Esta linha de trabalho alarga a base da competitividade territorial às pessoas, enquanto activos e enquanto cidadãos de um território onde será essencial garantir qualificações e coesão social.

Assumir a riqueza institucional e a excelência das instituições de ensino e formação cria a obrigação de estender esta oferta a todos os sectores da população e a promover a participação pública enquanto prática de gestão e de governança. Esta linha de trabalho procurará definir formas (metodologias, parcerias e acções) de integrar esta dimensão da coesão mas também da competitividade no projecto global do *Quadrilátero* e de cada um dos projectos específicos que lhe darão corpo. Nesta definição será essencial a participação activa de um leque alargado de agentes: os que representam as empresas, as autoridades e as instituições que ensinam, investigam e formam, mas também de



alguns parceiros de outros sectores (criativos, culturais, sociais, etc.) ainda que não estruturados em forma empresarial.

Emergem, neste quadro, duas tipologias de projectos: os que são específicos das políticas de formação, emprego, educação (que serão oportunamente formalizados em candidaturas ao Programa Operacional do Potencial Humano) e as que se prendem com o desenvolvimento, na região e nas suas instituições, de competências para trabalho em rede. Esta tipologia origina alguns dos projectos a desenvolver no âmbito da linha de trabalho Quadrilátero em Rede.

## **6. Consolidação institucional, animação e comunicação: o Quadrilátero em Rede**

Paralelamente a estas temáticas de cooperação, a parceria realizou e pretende continuar a realizar acções de carácter transversal, que considera decisivas para a sustentabilidade do projecto. Referimo-nos, nomeadamente, ao desenvolvimento de capacidades e competências para o trabalho em rede, não apenas nos recursos humanos e na organização das entidades parceiras, mas de forma extensiva a todo o tecido institucional regional. É indesmentível que há uma grande carência, na região e no país, de tais competências, e que muitas das boas ideias de projecto ficam arruinadas pela falta de capacidade de cooperar de forma objectiva e responsável.

Na prática, esta linha de trabalho dá, em âmbito mais alargado, continuidade à metodologia que está a ser ensaiada nas acções preparatórias da rede, que abordaremos num capítulo posterior.

Inclui também uma dimensão de definição mais estruturada de uma estratégia de *marketing* territorial para o *Quadrilátero* e de animação da rede e comunicação para o exterior.



## **4. Metodologia de trabalho para o desenvolvimento da temática**

### **Passo a passo para a visão e a estratégia**

Este é o princípio fundamental da metodologia de trabalho.

Leia-se neste princípio que, face à dimensão do desafio, o *Quadrilátero* será concretizado, enquanto rede urbana para a competitividade, a inovação e a internacionalização, como um conceito e uma entidade dinâmica, evolutiva.

O pólo de competitividade territorial será resultado (i) da qualidade e da intensidade de interacção na rede institucional; (ii) da adopção, pelos agentes que operam nas esferas política, empresarial e científico-tecnológicas, de princípios de partilha colectiva de objectivos e de meios; (iii) da capacidade de comunicar devidamente a sua natureza e da apropriação que os cidadãos dela fazem; (iv) da capacidade de concorrer com outras realidades territoriais, algumas muito potentes, que estão consolidadas ou emergem no espaço global, europeu em primeiro lugar.

Este passo a passo, contudo, não é uma atitude eterna e inconsequente. Assenta em ideias do passado (vide protocolo de cooperação já assinado em 2003 entre estas instituições), foi decididamente lançado e permitiu aprendizagens e resultados concretos a partir deste ano de 2008, com as acções preparatórias da rede e assume, neste Programa Estratégico, metas concretas para atingir até 2012/2013.

Neste capítulo faz-se uma descrição sumária da metodologia de trabalho para a concretização da estratégia e dos objectivos deste Programa. Dada a importância central que esta tem, a parceria entendeu que a melhor forma de a valorizar seria conceber uma operação de natureza transversal (o *Quadrilátero em Rede*), que é devidamente descrita noutros capítulos deste Programa Estratégico.

### **Dar continuidade a um processo em curso**

A nova política de cidades POLIS XXI gerou o estímulo para a materialização de uma iniciativa de trabalho em conjunto entre os parceiros que constituem a rede do *Quadrilátero*, tanto mais que as autoridades públicas nacionais concretizaram esse estímulo através do apoio à realização de acções preparatórias de redes urbanas para a competitividade e a inovação.

Conscientes de que esta era uma oportunidade quase única para melhorar e organizar a dinâmica existente no território e concretizar a visão de um pólo de competitividade



territorial, iniciaram um processo de cooperação em rede inovador e que se quer sustentável.

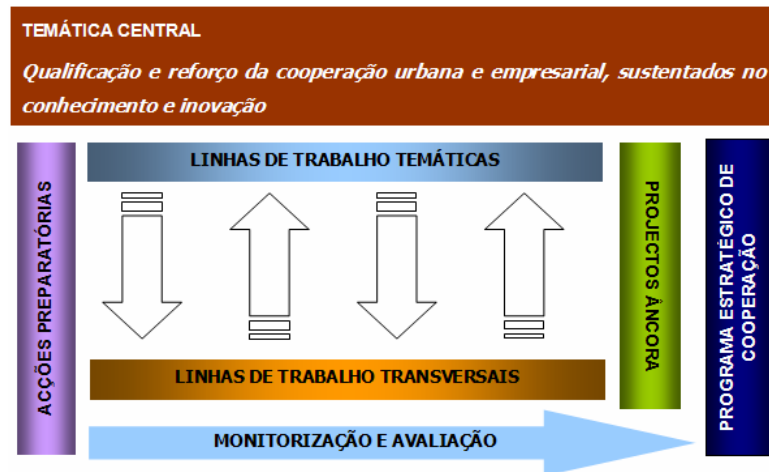
Desde logo se adoptou uma metodologia de trabalho que se pretendia criativa em termos de participação e de técnicas de gestão de conhecimento, assentando sobre quatro princípios básicos:

- ☞ O debate alargado entre os actores relevantes, no sentido de validar ou identificar temáticas comuns que possam beneficiar da cooperação em rede.
- ☞ O envolvimento dos actores urbanos relevantes na preparação das estratégias de cooperação e na promoção de um elevado nível de consenso sobre as prioridades e opções estratégicas e o desenvolvimento de novas visões que reforcem a percepção das vantagens de desenvolvimento partilhado de projectos estratégicos.
- ☞ Amplo conhecimento das diversas iniciativas, planeadas ou em curso, nas cidades envolvidas e a identificação das necessidades de coordenação e de promoção de complementaridades.
- ☞ A economia de meios, garantindo que as diversas acções a desenvolver são úteis na perspectiva dos diversos domínios temáticos de cooperação.

De acordo com estes princípios, foi formalizada uma candidatura às “Acções Preparatórias para Redes Urbanas de Competitividade e Inovação”, promovidas pela Direcção Geral de Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano (DGOTDU). O facto de esta candidatura ter sido aprovada, permitiu concretizar numa primeira fase os desígnios da rede e tornar mais expedito o processo de arranque da dinâmica em conjunto, que, ao longo do tempo, culminou no presente processo de candidatura.

Num capítulo posterior descreve-se a metodologia para o desenvolvimento do trabalho em rede decorrente das “acções preparatórias”, que ainda estão em curso e que serão (quase) naturalmente prolongadas durante o período de concretização deste Programa Estratégico de Cooperação. Sumariamente, o esquema seguinte traduz essa metodologia de trabalho desenvolvida.





Como já referimos, as entidades parceiras assumem um pressuposto de base: a qualidade das metodologias de trabalho é tão relevante para o sucesso da iniciativa como a concretização de projectos que corporizem o *Quadrilátero* no território.

## Aprofundar metodologias e competências para o trabalho em rede

O trabalho em rede tem-se baseado, e vai continuar a basear-se, numa perspectiva de grande abertura entre as instituições parceiras e, o que também é muito relevante, entre as pessoas (técnicos e dirigentes das instituições) que dão corpo aos trabalhos.

Esta metodologia integra algumas acções de trabalho internas e outras de projecção externa, visando aprofundar o domínio de técnicas de cooperação e de comunicação, tanto ao nível pessoal como institucional.

Há um avanço qualitativo que se pretende introduzir de forma mais decidida a partir de 2009, e que se crê ser possível, precisamente porque a aprendizagem durante o período das acções preparatórias da rede (que se concluem no final de Novembro de 2008) permite passos mais seguros e sustentados. Esse avanço é traduzido através da proposta de uma operação de natureza transversal (o *Quadrilátero em Rede*, na sua Linha Comunicação e Animação da Rede) e da adopção de um *Plano de Comunicação, Divulgação e Animação da Rede*.

Há também, de certa forma, um avanço quantitativo: como é visível na fundamentação e metodologia específica do *Quadrilátero em Rede*, pretende-se estimular no futuro imediato o alargamento desta metodologia participativa e a disseminação das competências colectivas a todo o tecido institucional da região urbana, dentro dos domínios temáticos adoptados.



É evidente que esta metodologia não é estática, nem tem um fecho temporal. O relacionamento transversal entre as temáticas e as instituições implicadas não é imediato nem evidente, há margens de erro e desacordos, que será necessário corrigir ou ultrapassar. Isto não é uma fatalidade, nem significa que não se adoptem metas claras para o Programa Estratégico. Desde logo, concretizar os projectos que constituem o seu plano de acção.

### **Adopção de um modelo de gestão e monitorização dos trabalhos evoluído e formalizado**

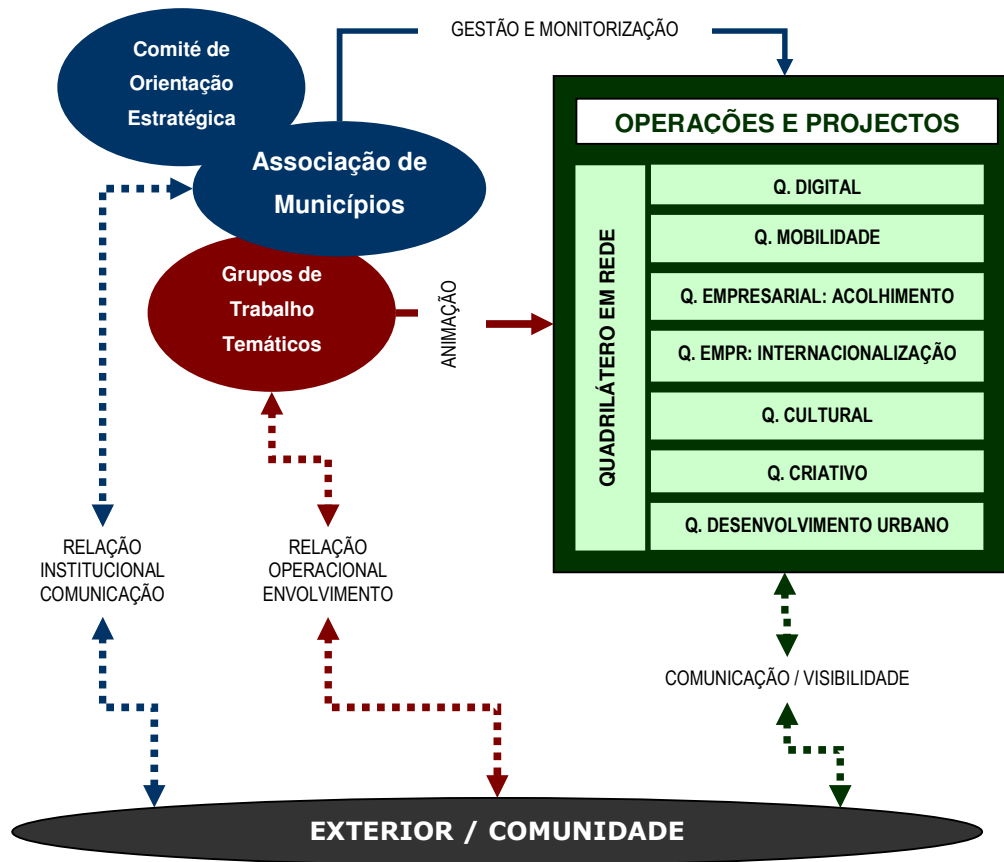
Como abordaremos mais adiante, a metodologia de trabalho das acções preparatórias (e de preparação deste Programa Estratégico) baseou-se numa estrutura organizativa tripartida (comité de pilotagem, órgão de decisão político e estratégica; equipa de projecto, responsável pela monitorização e pela síntese dos trabalhos; e grupos de trabalho temáticos, onde se estabeleceu a primeira instância de reflexão acerca dos domínios prioritários e onde se estimulou também uma interface com instituições fora da parceria e pessoas detentoras de conhecimento ou responsabilidades nesses domínios), cuja descrição e dinâmica de trabalho se encontram descritos num capítulo posterior.

Este modelo transformar-se-á noutro, mais formalizado, comprometido e adequado à gestão da rede, que é apresentado noutro capítulo do Programa Estratégico de Cooperação.

Quer-se com este passo organizativo manter e aprofundar as boas práticas do trabalho em rede (mantendo os grupos de trabalho temáticos como estrutura operacional de partilha e extensão) ao mesmo tempo que se profissionaliza a gestão (garantindo que os volumes de investimento previstos nos projectos são eficientemente aplicados) e que se formaliza um modelo de aposta clara e sustentada para a cooperação institucional, através da criação de uma Associação de Municípios de Fins Específicos com um órgão consultivo no qual todos os parceiros do *Quadrilátero* estão representados.

A actividade (de gestão, de comunicação e de animação da parceria) específica desta estrutura de coordenação dos trabalhos será balizada pelo Plano de Comunicação, Divulgação e Animação, que integra não só as linhas de trabalho internas à rede mas também as propostas de extensão da participação a agentes externos e à comunidade em geral.

Uma “actualização” do esquema metodológico proposto para os trabalhos:
--



## 5. Concretização da estratégia: linhas de acção do Quadrilátero

### Uma estratégia concretizada em diversas operações

De forma progressiva, os capítulos anteriores foram já estabelecendo o carácter dinâmico da “visão”, da “estratégia” e da “metodologia”, três temas profundamente relacionados no contexto que estamos a tratar.

Assim, de uma ideia central relacionada com o potencial contido neste território urbano e estabelecido que a rede será construída em torno da procura de um pólo de competitividade territorial assente numa concertação regional de políticas de gestão urbana, cooperação empresarial e envolvimento do sistema científico-tecnológico, os parceiros acordaram na necessidade de ser selectivo nas apostas iniciais.



A metodologia de trabalho apontou alguns caminhos de consenso, e também algumas áreas chave onde o conhecimento da realidade regional não é ainda suficiente para conceber projectos concretos de forma suficientemente sólida.

Mais do que um caminho “lógico” entre visão, objectivos, estratégia, linhas de acção e projectos, baseado em qualquer “árvore” de decisões inequívocas e fases hierarquizadas, a parceria quer construir uma “rede” no sentido que a palavra deve ter. Uma rede vive da inter-relação, do cruzamento de perspectivas, dos caminhos alternativos, de decisão permanente, e é relativamente incompatível com conceitos hierarquizados e de caminhos unívocos.

Neste entendimento, como vimos, há decisões de nível político-estratégico que foram tomadas e são claramente assumidas pela parceria.

Primeiro, o *Quadrilátero* é um conceito que necessita de uma estrutura no território. Daí a aposta nos domínios da *comunicação*, seja ao nível da mobilidade física das pessoas e bens, seja da circulação de informação. As linhas de trabalho relacionadas com a mobilidade intra e inter-urbana e com a info e infra-estrutura digital devem ser uma área de aposta, concretizada nas operações Quadrilátero Digital e Quadrilátero Mobilidade.

Segundo, o *Quadrilátero* aposta em factores de competitividade para a internacionalização. As operações Quadrilátero Empresarial concorrem para gerar condições de internacionalização às empresas e às estruturas de conhecimento, investigação e transferência de tecnologia. Mas também o Quadrilátero Criativo ou o Quadrilátero Cultural visam projectar esta região urbana para novos patamares de reconhecimento exterior e de atracção sustentada de novos factores de competitividade e de pessoas qualificadas.

Terceiro, o *Quadrilátero* é um laboratório de experiências ao nível da governança urbana e de territórios em rede. Diversas linhas de acção (desde logo, o Quadrilátero em Rede, mas de forma geral todas as operações que serão desenvolvidas) promovem oportunidades para cooperação entre as cidades, entre as autoridades territoriais e outras instituições das esferas empresarial ou do conhecimento, entre os cidadãos e os agentes económicos. Mas o *Quadrilátero* é um projecto urbano, e não de natureza sectorial. A concretização de algumas acções (por exemplo, a operação Quadrilátero Desenvolvimento Urbano) tem em vista este sinal claro, apostando-se na utilização do território e dos problemas urbanos como laboratório privilegiado.

Quarto, o *Quadrilátero* é tanto das instituições como das pessoas. Apostar numa linha de trabalho em torno do Potencial Humano não se justifica apenas pela necessidade de promover patamares elevados de qualificação escolar ou técnico-profissional, mas

também porque há novos conceitos e novas práticas ao nível da participação e da cidadania que não são apenas factores de coesão social, mas de competitividade em territórios dinâmicos e criativos. O Quadrilátero em Rede procura apostar nessa linha de desenvolvimento (comunicação, animação), mas trabalha-se também em projectos que, sendo centrais na estratégia, se enquadram noutros instrumentos de financiamento público, designadamente o Programa Operacional do Potencial Humano.



Em síntese, e como resultado do processo que este esquema ilustra, o Programa Estratégico de Cooperação será concretizado através das seguintes operações:

Operação	Promotor/líder	Modelo de Gestão Específico	Parceiros formais	Montante de investimento €
Quadrilátero Digital	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Constituição de Parceria Público Privada	Autarquias Al Minho U Minho CITEVE Empresas Privadas	7.675.000
Quadrilátero Mobilidade	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Associação de Municípios Quadrilátero (*) Eventual constituição de Centro de Gestão da Mobilidade	Autarquias	1.699.140
Quadrilátero Criativo	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Associação de Municípios Quadrilátero (*) Eventual constituição de Agência Interurbana	Autarquias	400.000
Quadrilátero Cultural	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Autarquias	600.000
Quadrilátero Desenvolvimento Urbano	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Autarquias	2.600.000
Quadrilátero Empresarial: Acolhimento	Al Minho	Al Minho		461.160
Quadrilátero Empresarial: Internacionalização	CITEVE	CITEVE+Al Minho	Al Minho	564.700
Quadrilátero em Rede	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Associação de Municípios Quadrilátero (*)	Autarquias U Minho Al Minho CITEVE	1.000.000
<b>Total</b>				<b>15.000.000</b>

(\*) Nesta fase de candidatura, e para efeitos meramente formais, a futura Associação de Municípios, que juntará os quatro municípios, é representada pela Câmara Municipal de Braga.



Cada operação é de natureza relativamente homogénea, embora quase todas sejam compostas por diversas componentes, sendo descritas no capítulo seguinte e nas respectivas fichas de projecto.

## **As operações no quadro das políticas públicas**

Mas o posicionamento estratégico do *Quadrilátero* não decorre apenas da acção interna no sentido de valorizar os seus factores de competitividade. Há também uma perspectiva de concretizar, ou pelo menos contribuir para, políticas a outras escalas territoriais e noutros âmbitos temáticos.

### *Ordenamento do território*

Já referimos atrás que o *Quadrilátero* materializa, tanto no seu conceito, como nas suas operações concretas, os modelos territoriais e as apostas do Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território e (na medida em que estes já sejam próximos dos definitivos) do Plano Regional de Ordenamento do Território.

Neste domínio, não se trata apenas de aceitar que a rede territorial existe e é relevante, quanto mais não seja pela sua dimensão demográfica. Trata-se, isso sim, de acrescentar um conteúdo aos “conceitos” quase apenas geográficos que estes instrumentos de política territorial comportam. E, em certa medida, de contradizer até a forma como os diversos sub-espacos regionais se articulam. Concretamente, o *Quadrilátero* tem uma centralidade própria e não é apenas uma faixa a norte no chamado “arco metropolitano”. Neste sentido, pode também dizer-se que responde melhor às directrizes de ordenamento do espaço europeu (EDEC), concretizando um modelo policêntrico, do que os próprios instrumentos de ordenamento territorial nacionais e regionais.

### *Políticas urbanas*

No quadro da Política de Cidades adoptada actualmente pelo Estado Português, o *Quadrilátero* é uma resposta muito directa à criação (estruturada e governada) de uma Rede Urbana para a Competitividade e Inovação, como referimos já no capítulo introdutório deste Programa Estratégico.

Estamos em presença da terceira concentração demográfica do território nacional. O potencial empresarial e económico regional é denso e internacionalizado, com empresas integradas em alguns *clusters* de aposta nacional e europeia. Concentra-se no *Quadrilátero* uma parcela significativa do sistema científico e tecnológico regional, e mesmo nacional, também ele em processo acelerado de afirmação internacional.



O apoio concedido pelas autoridades nacionais às acções preparatórias desta rede é um sinal inequívoco desta articulação entre o projecto e a política urbana.

#### *Desenvolvimento regional*

Se considerarmos que o Norte 2015 constitui um referencial da política de desenvolvimento da região do Norte para os próximos anos, então demonstrámos já que o *Quadrilátero* é uma das formas mais claras de aposta no “Norte em Rede”, cenário de desenvolvimento perseguido por esse referencial de política e pelo próprio Programa Operacional Regional 2007-2013, em especial no que se refere às agendas integradas nas prioridades Norte I.TEC e Norte S.CORE.

#### *Plano Tecnológico*

O Plano Tecnológico, como uma estratégia para promover o desenvolvimento e reforçar a competitividade do país, baseia-se em três eixos: (i) Conhecimento (qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento), (ii) Tecnologia (vencer o atraso científico e tecnológico) e (iii) Inovação (imprimir um novo impulso à inovação).

Para além da própria temática central da cooperação se filiar directamente na estratégia do Plano Tecnológico, as operações que integram este PEC, especialmente o Q. Digital, o Q. Empresarial: Internacionalização, o Q. Criativo e o Q. em Rede, contêm acções que se relacionam directamente com as diversas medidas do PT.

#### *Políticas culturais*

Neste quadro importa reter que as Grandes Opções do Plano para Portugal (2008) referem, no Capítulo I-2ª Opção, que a valorização da Cultura assenta, entre outras, nas seguintes vertentes:

- ☞ Salvaguarda e Valorização do Património Cultural, que no caso vertente do *Quadrilátero* se manifesta pela opção de centrar o *Quadrilátero Desenvolvimento Urbano* em acções inovadoras de intervenção em património edificado.
- ☞ Qualificação do tecido cultural através da constituição de redes dinâmicas de equipamentos e actividades culturais, que é um dos objectivos centrais do *Quadrilátero Cultural* e também do *Quadrilátero Criativo*.
- ☞ Apoio à Criação Artística e à Difusão Cultural, para o que contribuem tanto o *Quadrilátero Cultural* como o *Quadrilátero em Rede*, através do Plano de Comunicação, Divulgação e Animação.
- ☞ Promoção e Difusão Internacional da Cultura Portuguesa, outra vertente de política sectorial para a qual contribuem as duas operações referidas.





### *Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres*

No âmbito quer nacional, quer europeu, as políticas em vigor apontam para a igualdade de oportunidades como uma meta clara a atingir, na busca de cidades sustentáveis e coerentes com os valores actuais da sociedade.

Estes referenciais de política, nomeadamente a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável 2005-2015 (no seu objectivo nº 4) e o III Plano Nacional para a Igualdade 2007-2010 apontam objectivos e metas neste sentido, focando-se principalmente na empregabilidade do sexo feminino, na vertente educacional e de formação ao longo da vida, na vertente económica (empreendedorismo feminino), na perspectiva do género nos domínios da inclusão e desenvolvimento social, cultural, ambiental e territorial, bem como nas questões de cidadania.

As operações do *Quadrilátero* são, naturalmente, concebidas sem qualquer preconceito relacionado com o “género”. Mas, reconhecendo as dificuldades específicas que os cidadãos do sexo feminino ainda enfrentam, se não decorrentes de preconceitos, pelo menos da dificuldade de conciliar vida pessoal e vida profissional, contêm algumas propostas que são um contributo para a igualdade:

- ☞ Acções de carácter cultural, que traduzem áreas de empregabilidade menos sensíveis à diferença de género;
- ☞ Acções que incentivam a modernização e a dinamização da economia, estimulando o empreendedorismo qualificado e dessa forma gerando novas oportunidades para as mulheres, que constituem já a maioria da população a frequentar o ensino superior em Portugal;
- ☞ Lançamento de uma linha de discussão pública designada *Competitividade e Inovação no Feminino - Desafios e Limitações*, a realizar no quadro das Manhãs do Quadrilátero/ Breakfast Point, previstas no Plano de Comunicação, Divulgação e Animação;
- ☞ Estratégia de mobilidade assente no transporte público articulado e disponibilização de infra-estruturas de banda larga, eliminando barreiras à conciliação dos ritmos e das práticas de vida doméstica e pessoal com a integração no mundo profissional;
- ☞ Dos 290 empregos (temporários ou permanentes) gerados pelo desenvolvimento das diversas operações do *Quadrilátero* estima-se, ou melhor, assume-se esse compromisso, que 120 serão do sexo feminino. Esta percentagem, de 1 em cada 3 empregos, explica-se pelo grande volume de trabalho temporário gerado pelas



obras de infra-estruturação, especialmente do Quadrilátero Digital. Se tivermos apenas em conta os empregos permanentes, a meta é de ter metade dos empregos desempenhados por mulheres (estimativa de 32/33 empregos permanentes de cada sexo).

## 6. Descrição das operações

Feito o enquadramento, este capítulo apresenta de forma mais detalhada cada uma das operações a desenvolver para concretização deste Programa Estratégico de Cooperação.

Uma nota preliminar para referir o carácter em permanente aperfeiçoamento na formulação dos projectos.

Decorre da própria metodologia interactiva adoptada, devidamente enquadrada nas acções preparatórias da rede urbana, que às opções de natureza político-estratégica se sucedeu o trabalho em torno de linhas temáticas prioritárias e à estruturação de operações que concretizem os objectivos estratégicos.

Nesta metodologia, competia aos grupos de trabalho temáticos a discussão e a geração de consensos, a escolha/concepção dos projectos e a sua formatação.

Para atingir essa finalidade, os grupos assumiram, desde início de Setembro, o formato de Oficinas de Projecto, sendo que esse trabalho se prolongará até final de Novembro de 2008.

Nessa fase pode esperar-se que alguns dos projectos tenham uma definição mais aprofundada e aperfeiçoada, alguns dos estudos necessários estejam já lançados, algumas das estruturas de gestão possam estar em processo de constituição mais formal (é o caso da Associação de Municípios de Fins Específicos e da Parceria Público privada para gestão do Quadrilátero Digital).

O compromisso que a rede assume desde já é o de, não se inibindo de aperfeiçoar os projectos, manter a natureza, os objectivos, as metas, os modelos de gestão, a calendarização das diversas fase e componentes e os orçamentos dentro dos limites e dos termos que são referidos nas fichas de projecto e nesta candidatura.



## Quadro de síntese das operações e fichas de projecto

Linha Temática	Operações	Breve descrição	Promotores	Orçamento (€)
Conhecimento e sociedade virtual	Quadrilátero Digital	Criação de uma infra-estrutura básica de redes de nova geração de comunicação de dados (banda larga)	Lançamento: parceria do Quadrilátero, representada pela CM Braga. Execução: Parceria Público Privada, com maioria de capital das autarquias.	7.675.000
Mobilidade urbana e interurbana	Quadrilátero Mobilidade	Criação de uma solução integrada para um sistema multi-modal de transportes eficiente, eficaz, seguro, acessível e sustentável, que apoie o desenvolvimento económico e social e que assegure uma mobilidade óptima à população residente e às empresas no território.	Associação de Municípios /	1.699.140
Regeneração urbana e dinâmicas culturais	Quadrilátero Criativo	Acções, essencialmente imateriais e organizativas, de robustecimento da massa criativa e espessura institucional ao nível da produção artística e criativa.	Associação de Municípios /	400.000
	Quadrilátero Cultural	Acções de promoção do trabalho em rede entre entidades e equipamentos culturais, alavancando as dinâmicas culturais das cidades para um nível superior de difusão e visibilidade nacional e internacional.	Associação de Municípios /	600.000
	Quadrilátero Desenvolvimento Urbano	Acções e estratégias de reabilitação do edificado potenciando relações e redes entre os agentes autárquicos, os centros de I&DT e as empresas.	Associação de Municípios /	2.600.000
Cooperação e qualificação empresarial	Quadrilátero Empresarial: Acolhimento	Estruturação organizada e de (re-) qualificação da oferta actual e futura dos espaços de acolhimento empresarial nos quatro municípios e definição do modelo de intervenção mais adequado para o efeito.	Associação Industrial do Minho	461.160
	Quadrilátero Empresarial: Internacionalização	Projectar internacionalmente a rede urbana; criar e desenvolver um modelo comum de actuação nas áreas de (re)qualificação e modelo de gestão das áreas de acolhimento empresarial, marketing territorial empresarial e internacionalização da economia regional; aumentar a competitividade e notoriedade da rede, através da dinamização de investimentos de carácter estruturante.	CITEVE Associação Industrial do Minho	564.700
Consolidação institucional, animação e comunicação	Quadrilátero em Rede	Linha 1: Apoio à gestão e monitorização do Programa Estratégico, com constituição da Associação de Municípios. Linha 2: Acções de comunicação, <i>networking</i> e eventos de projecção do Quadrilátero.	Associação de Municípios. Parceria de financiamento: autarquias, U Minho, CITEVE e AI Minho.	1.000.000



## Designação da Operação **QUADRILÁTERO DIGITAL**

### **Linha Temática** Quadrilátero Digital

#### **Localização e Abrangência Territorial**

Os estudos, projectos e soluções preconizados pelo projecto do Quadrilátero Digital têm uma abrangência territorial que integra a totalidade da área geográfica dos quatro municípios que compõem o Quadrilátero – Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães. Os projectos incidem sobre dois níveis, por um lado o intra-municipal, em que a área de incidência se concentra nos perímetros urbanos e por outro de interligação inter-municipal.

#### **Entidades Responsáveis**

##### Promotor Líder

Durante a fase de candidatura: Município de Braga em representação da Parceria Quadrilátero.

O promotor do Quadrilátero Digital será uma sociedade de Parceria Público Privada a constituir para a gestão específica do projecto.

##### Parceiros

A PPP a constituir para a promoção e gestão do projecto contará com a participação de 49% de capital privado. O parceiro privado será seleccionado através de um concurso público. A maioria de capital da sociedade será detida pelos parceiros públicos (autarquias).

Como elemento complementar desta candidatura inclui-se um documento com as especificações do modelo de gestão adoptado.

##### Áreas de Responsabilidade de cada Parceiro

O referido promotor preconizará todas as acções previstas para a implementação do projecto. Efectuará, igualmente, a contratação dos serviços necessários, promovendo a fiscalização da execução dos mesmos. Estas funções serão atribuídas aos elementos do Grupo de Trabalho Temático Quadrilátero Digital (decorrente das acções preparatórias) alargado ao parceiro privado. Coordenados Cientificamente pela Universidade do Minho.

Este grupo, uma vez que representa todos os interesses dos parceiros do Quadrilátero, fica responsável neste projecto por:

- Garantir uma estreita colaboração entre esta parceria e os serviços municipais envolvidos;
- Desenhar a solução tecnológica;
- Elaborar Caderno de Encargos;
- Apoio na preparação de obra;
- Acompanhar a execução de obra nas suas várias frentes: construção civil, instalação e operação física e lógica da infra-estrutura;
- Apoiar a elaboração de regras, boas práticas e procedimentos para reger a relação público - privada.

#### **Descrição do Projecto**

##### Missão

Criação de uma Infra-estrutura básica de redes de nova geração regional de comunicação de dados para suporte a qualquer estratégia de eficiência colectiva, pública ou privada.

##### Objectivos

Modernização das infra-estruturas urbanas, incluindo a instalação de infra-estruturas para as tecnologias de informação

Desenvolvimento de novas oportunidades de qualificação, de auto-emprego e de empreendedorismo, em que se privilegia a exploração do potencial das TIC.

Isto traduz-se em:

Instalação de uma Malha Regional de Fibras-Ópticas capaz de:

- Criar capacidade para sustentar serviços de interesse público;
- Criar capacidade para a exploração económica público/privada;



### Área de intervenção

O "Quadrilátero Digital" é o projecto de maior volume financeiro desta parceria. O objectivo é a instalação de uma malha regional de fibra óptica, que ligue as quatro cidades, assegurando também criação de uma rede interna em cada uma delas.

Este projecto está dimensionado para assegurar a ligação em Rede de Nova Geração (NGN) dos edifícios municipais e outros de interesse público, como museus, bibliotecas, repartições públicas, Universidades, institutos de investigação, parques industriais, escolas, etc e, ao mesmo tempo, integrar em regime de partilha os parceiros privados no sentido de a explorar economicamente. Alargando assim as vantagens desta infra-estrutura a sociedade civil em geral.

Com a implementação desta infra-estrutura em regime de parceria público privada estão garantidas todas as condições de suporte a qualquer estratégia de eficiência colectiva, pública ou privada com resultados e efeitos directos e induzidos significativos.

Entre as mais-valias do projecto "Quadrilátero Digital" sobressaem as vantagens da rede de fibra óptica no âmbito da modernização administrativa, designadamente através da possibilidade de criação de mais e melhores serviços a prestar aos munícipes e agentes económicos.

A instalação da malha urbana de fibra óptica visa melhorar ainda a qualidade dos serviços digitais privados ao dispor dos munícipes, designadamente através do aumento da largura de banda.

Em termos mais gerais, o "Quadrilátero Digital" representa um contributo para a geração de emprego e riqueza ao assumir-se como um projecto capaz de dar à região maior capacidade em termos de captação e retenção de investimento, tornando-a também mais atractiva para o investimento em sectores tecnológicos.

### Datas de início – Data de fim

De Abril de 2009 a Março de 2013.

### **Estratégia de Implementação**

A implementação do presente projecto está estruturada em cinco grandes fases. A saber:

Fase	Designação	2009				2010				2011				2012			
		1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri
1	Projecto																
2	Preparação de obra																
3	Instalação																
4	Testes e Certificações																
5	Exploração																

Baseado no ante-projecto aqui apresentado, a implementação da malha de FO seguirá as seguintes fases:

#### **F1: Projecto:**

- Constituição de equipa de trabalho;
- Identificação e georeferenciação de todos os pontos de interesse a conectar – Embora já seja apresentada uma malha inter e intraurbana que abrange uma lista significativa de Pontos de Interesse em todo o território, com esta tarefa pretende-se recolher informação desses pontos e validar o percurso da malha.
- Levantamento das condições físicas de passagem dos negativos. Com o levantamento referido na anterior tarefa pretende-se verificar todas as condições de passagem de negativos. Nomeadamente: tipo de piso, direitos de passagem, melhores passagens alternativas, etc;
- Definição de toda a infra-estrutura regional nomeadamente anel inter-municipal e os respectivos anéis de cada município de forma a garantir os princípios de redundância permitindo assegurar elevado nível de disponibilidade. Com base em todas as informações recolhidas no terreno nas tarefas anteriores pretende-se, recorrendo a ferramentas de Sistema de Informação Geográfica traçar toda a malha.
- Definição do projecto de rede a nível lógico. Depois de traçada a malha será projectada a rede em termos lógicos. Inclui o traçado lógico, a definição de equipamentos, redundâncias, alternativas e mapeamento de largura de banda;
- Definição de procedimentos, boas práticas e políticas de uso e exploração de toda a rede. Com base nas necessidades dos parceiros e dos pontos de interesse a conectar será elaborado um conjunto de regras e boas práticas de forma a uniformizar e otimizar a gestão da infra-estrutura.



- Elaboração de caderno de encargos para todo o projecto. Depois de toda a rede projectada e aprovada pelo Grupo de Trabalho Temático Quadrilátero Digital este será dividido por áreas de especialização de intervenção (Activos de rede, manipulação de FO, construção civil, etc) e, de forma a encurtar os prazos de implementação da rede, a segmentação de troços.

**F2: Preparação de Obra:**

- Obtenção das diferentes autorizações e/ou licenças de passagem de cabos e obra. Depois de todo o projecto definido é necessário proceder com a obtenção de todos os licenciamentos: Estradas de Portugal, Impactos Ambientais, Policia, Municipais, etc ;
- Elaboração, lançamento de concursos públicos e respectiva avaliação e eventual negociação;

**F3: Instalação:**

- Execução do programa de trabalhos de instalação de Fibra. Face ao extenso número de metros a instalar e como já previsto na fase de projecto, várias frentes de trabalho serão abertas;
- Execução do programa de trabalhos de instalação de equipamentos de rede;
- Acompanhamento da execução de obra e realização de cadastro;
- Configuração de todos os equipamentos;
- Implementação de redes lógicas (VLANs), políticas de endereçamento e de segurança de acordo com as necessidades de cada parceiro;

**F4: Testes e Certificações:**

- Execução de testes de funcionamento e performance ao nível da fibra, do troço e de toda a malha. Correções;
- Certificação OTDR fibra a fibra e produção do respectivo dossier conforme normas em vigor;

**F5: Exploração:**

- Exploração funcional de toda a malha de FO. Exploração experimental de toda a malha.
- Implementação de serviços para a administração pública;
- Implementação de serviços de gestão da malha para exploração económica público - privada;

**Estrutura Organizativa**

O promotor do Quadrilátero Digital será uma sociedade de Parceria Público Privada a constituir para a gestão específica do projecto.

A PPP a constituir para a promoção e gestão do projecto contará com a participação de 49% de capital privado. O parceiro privado será seleccionado através de um concurso público. Desde logo os actuais parceiros do Quadrilátero estarão presentes no seu capital.

A médio e a longo prazo o PPP deverá albergar um leque alargado de instituições sendo um centro transparente de imputação de direitos e deveres às entidades que alberga.

Com base no regulamento da “Política de Cidades – Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação” esta obriga a que a estrutura organizativa deva ser dotada de pelo menos os seguintes órgãos: unidade de direcção assessorada por uma estrutura de apoio técnico.

A unidade de direcção assegura:

- a) A coordenação global do Projecto;
- b) O controlo do cumprimento das responsabilidades dos diversos parceiros assumidas no Protocolo de Parceria;
- c) A animação da Parceria Local;
- d) A procura de complementaridades e soluções inovadoras para potenciar os resultados dos projectos;
- e) A articulação dos parceiros com entidades públicas e privadas que não integrem a Parceria Local mas sejam relevantes para o sucesso da intervenção;
- f) A articulação com as entidades nacionais e regionais responsáveis pela Política de Cidades.

A estrutura de apoio técnico tem por missão apoiar a unidade de coordenação do Programa de Acção; apoiar os beneficiários de projectos na preparação dos dossiers de candidatura e nos pedidos de pagamento; manter actualizado o quadro de execução física e financeira do Programa de Acção; elaborar relatórios de execução periódicos; e executar o programa de comunicação e divulgação.

A estrutura de apoio técnico é assegurada pelos elementos do Grupo de Trabalho Temático Quadrilátero digital (decorrente das acções preparatórias) alargado ao parceiro privado, cuja coordenação científica é assegurada pela Universidade do Minho. Este grupo, uma vez que representa todos os interesses dos parceiros do Quadrilátero, fica responsável neste projecto por:

- Garantir uma estreita colaboração entre esta parceria e os serviços municipais envolvidos;
- Desenhar a solução tecnológica;
- Elaboração de Caderno de Encargos;
- Apoio na preparação de obra;



- Fiscalização da execução de obra nas suas várias frentes: construção civil, instalação e operação física e lógica da infra-estrutura;
- Elaboração de regras, boas práticas e procedimentos para reger a relação publico-privada;
- Validação dos testes e certificações;
- Condução da exploração experimental de toda a malha (pública).

#### **Inserção na estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero**

O projecto “Quadrilátero Digital” visa a construção de uma infra-estrutura de fibra óptica entre os quatro pólos urbanos, assegurando desde logo um equipamento fundamental para que este território constitua uma verdadeira rede de cidades. Tanto do ponto de vista institucional, ligando as várias instituições públicas entre si, como numa vertente económica, permitindo o acesso a comunicações à velocidade da luz a todas as empresas e centros de conhecimento do território, este projecto vai de encontro às pretensões do Quadrilátero ao potenciar a relação entre um modelo urbano policêntrico qualificado e inovador nas práticas de governância urbana e territorial e uma estratégia de competitividade e internacionalização da base económica sustentada em competências e recursos para a inovação gerados a partir da ligação entre os tecidos científico, de formação, tecnológico e empresarial.

#### **Relação com outros projectos ou operações estruturantes**

Este projecto está relacionado com outras iniciativas, das quais se destacam os projectos de territórios digitais com as quais deve existir uma compatibilidade de tecnologias e serviços:

- VALIMAR digital, numa NUTS 3 adjacente ao território do Quadrilátero.
- BRAGA DIGITAL, AVE DIGITAL e AVEPARK, na própria área territorial do Quadrilátero, mas com âmbito e objectivos diferenciados.

#### **Estimativa orçamental e Plano de Financiamento**

Custo sem IVA: 6.395.833,33 €

Custo com IVA: 7.675.000 €

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Inv. Total	153 500	4 743 150	2 548 100	76 750	153 500	7 675 000€
Inv. Elegível	153 500	4 743 150	2 548 100	76 750	153 500	7 675 000 €
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>99 775</b>	<b>3 083 048</b>	<b>1 656 265</b>	<b>49 888</b>	<b>99 775</b>	<b>4 988 750 €</b>
<b>Inv Público Nacional</b>	<b>53 725</b>	<b>1 660 102</b>	<b>891 835</b>	<b>26 862</b>	<b>53 725</b>	<b>2 686 250 €</b>
CM Barcelos	11 121,08	346641,11	184609,85	5 560,43	11 121,08	556 053,75 €
CM Braga	10 100,30	312099,18	167664,98	5 050,06	10 100,30	505 015 €
CM VN Famalicão	13 162,63	406724,99	218499,58	6 581,19	13 162,63	658 131,25€
CM Guimarães	19 341	597636,72	321060,60	9 670,32	19 341	967 050€

*Nota: valores com IVA*

#### **Resultado e efeitos esperados (directos e induzidos)**

Os resultados e efeitos directos esperados são a dois níveis: resultante da própria implementação do projecto e da exploração imediata da malha de fibra óptica.

De salientar que o presente projecto será interligado à rede de FO do projecto Braga Digital, AvePark, AveDigital e rede comunitária VALIMAR. Este facto potencia em muito quer este projecto quer os acima referidos.

##### **Resultados e efeitos**

Resultante da própria implementação do projecto:

- 1) 100 a 200 postos de trabalho dos quais 15 qualificados e permanentes;
  - 2) Dossier com todos os pontos de interesse georreferenciados;
  - 3) Infra-estrutura regional de fibra -óptica (FO e respectivos activos de rede) com cerca de 245 Km;
  - 4) Malha de negativos disponíveis para expansão futura;
  - 5) Documentação de cadastro de toda a infra-estrutura de suporte a futura manutenção e exploração;
- Os resultados e efeitos da exploração imediata da malha de Fibra-óptica estão divididos em “Espaços de Interesse Público”, “Espaços de Interesse Privado” e Habitantes abrangidos.





#### Espaços de interesse público:

Entre outros os espaços já identificados e mapeados para interligação são:

*“CMBarcelos, CP, IPCA, Finanças, Escolas ... + Serviços CMBarcelos, Centro Histórico + Serviços CMBarcelos, Estádio Cidade de Barcelos, Centro Empresarial, Escola Tecnologia e Gestão + GNR, ES Barcelinhos, Centro de Saúde de Barcelinhos + EB23 Rosa Ramalho + Serviços CMBarcelos + Centro Histórico, Mercado, IPCA + PSP, CTT, Parque Cidade, IPCA (serv Centrais), ... + Águas de Barcelos, Espaço Internet Arcozelo, EB23 Gonçalo Nunes, ...*

*Ass. Teatro Construção, Junta Freguesia de Joane, Secundária de Joane, EB2,3 Joane, EB1 Vermoim, EB1 Louro + Polícia Municipal + Citeve + Escola sec. Camilo Cast.Branco, Parque da Juventude + Central de Camionagem, Parque da Devesa + Esc. Sup. Saúde + Univ. Lusíada, Câmara Famalicão + Escola EB n.º1 + Casa da Cultura (CMVNF) + Hospital de Famalicão + Dep. Ambiente (CMVNF), Fundação Cupertino de Miranda + Tribunal + Museu Bernardino Machado, Espaço Internet (CMVNF) + Estação Ferroviária de Famalicão + + Dep. Obras Municipais (CMVNF), Esc. Sec. D. Sancho I, Centro de Saúde, PSP + Biblioteca Municipal + Posto de Turismo, Piscinas Municipais, Complexo Desportivo + Museu Soledade Malvar + Junta de freguesia de Riba de Ave*

*EB23 Centro Escolar de Infantas + EB23-Prof Abel Salazar e EB23-Pevidém, EB1 Casais, EB1 Serzedelo, Juntas de Freguesia + EB2 S. Torcato, EB1 Aldão, EB1 Bela Vista, Junta Freguesia + EB23 Egas Moniz, ES Francisco Holanda, EB1 Conceição, EB1 Sta Luzia, Centro Cultural Vila Flor, Mercado Municipal, Posto Turismo, Cybercentro, Pousada Juventude, Campurbis, Casa da memória, Fundação Martins Sarmiento, Estádio Afonso Henriques, Bombeiros Voluntários, PSP, Centro Hospitalar do Alto Ave, Pavilhão Multiusos, CPCJ, Loja do Cidadão + EB23 Moreira Cónegos, EB23 Gil Vicente, EB1s de Lordelo, Conde, Nespereira e Mascotelos + EB23 Pevidém + EB23 Arq.logo Mário Cardoso + EB23 Fernando Távora e EB1 Fermentões + + EB23 Gil Vicente + EB23-S Santos Simões e EB23 João de Meira + EB23 Abação, EB1s de Abação e Pinheiro + EB23 Briteiros S. Salvador e EB1s Briteiros S. Salvador e S. Estevão”*

#### Espaços de interesse privado:

Os espaços identificados como de interesse privado são as zonas industriais, comerciais e as zonas densamente povoadas. A população directamente abrangida pela presente infra-estrutura ronda os 425.000 habitantes, podendo chegar a sua influência a cerca de 1 milhão de pessoas.

Os zonas já identificados são:

*“Riopele, Lidl, Ind. Carnes Moutados, Hotel Moutados, Palácio da Igreja Velha, Ind. Carnes Izicar, Ind. Carnes Campicarn, Carnes Labruge, Móveis Asil, Macominho, Louropel, Dom Vilas, Cimenteira do Louro, Variante Nascente + Jumbo + Millenium BCP, CGD, Shopping Town + McDonalds, L'Eclerc + Shopping Vinova, Renault, Loja Dia, Barclays, CTT, Padaria Celeste + EDP, Financas + Pingo Doce + Padaria Celeste, Centro Comercial do Barreiro*

*Intermarché + Zona Industrial Oeste de Pevidém, A.I. Monte Gondar + A.I. da Cachada, A.I. Xavi, A.I. Monte S. Pedro - Azurém + Continente, Triangulo (área comercial), Banca, Clinicas de Saúde, Panificadora + Área Industrial de Covas. ASA, Filasa, A.I. Mide - Lordelo, A.I. Sezim - Sto Amaro, A.I. Vista Alegre - Polvoreira + Coelima, Lameirinho, Perímetro Industrial de Pevidém, , A.I. Quinta do Lameirinho + Futura área Intermarché*

*Mercedes, Recheio, Toyota, Império, Hospital Privado, Audi, 2 Parques Industrial zona esporoes, etc + Parque de Sequeira; Ferreiros (Grundig+PrimaveraBSS) + zona de Infias, Enguardas”*

#### Indicadores de Realização:

245 Quilómetros de rede de fibra óptica.

1 projecto que assegura a sustentabilidade e melhora a atractividade das cidades

1 projecto que visa estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias

De facto os parceiros desde logo poderão usufruir de um conjunto de serviços, tais como: comunicação de voz e dados (VOIP); videovigilância; videoconferência; telemetria (consumos de água, gás, etc); monitorização remota de equipamentos (ecopontos, variáveis ambientais, parquímetros, semáforos, etc); remote backup; painéis informativos; quiosques; etc

#### Indicadores de Resultados:

Cobertura de 75% da população e de 100% das empresas.

4 cidades envolvidas em redes urbanas para a competitividade e inovação e projectos de valorização de vocação temática

600.000 habitantes abrangidos pela intervenção.





#### Indicadores de emprego

Indicador de Emprego	2009	2010	2011	2012
Permanente	5	10	15	15
Temporario	3	60	82	10

(Os empregos a criar e manter serão atribuídos, em igual relação, a elementos dos dois géneros)

#### **Efeito multiplicador do projecto**

Sendo a previsão dos efeitos multiplicadores de um projecto algo não quantificável, ainda assim pode-se afirmar que este projecto terá um papel preponderante no desenvolvimento económico desta região.

O presente Projecto funcionará como catalisador de desenvolvimento para a região, através do estímulo das relações entre municípios, agentes culturais, entidades privadas e a sociedade provocando uma nova economia de escala.

Outro efeito visível será a criação de condições ímpares no acesso a serviços on-line ao nível de serviços públicos, autárquicos e outras necessidades dos munícipes.

A adopção de uma infra-estrutura à escala supra municipal, interligada com outras redes e com participação dos privados é a mais apropriada para gerar efeitos multiplicadores envolvendo capital e empreendedores locais, e ainda estender mais amplamente os benefícios obtidos com a grande extensão de acesso Internet de banda verdadeiramente larga.

É comumente referido na literatura de referência assim como nos programas de incentivo ao investimento nas infra-estruturas de nova geração que as vantagens para o desenvolvimento social e económico das regiões são:

- Diminuição da info-inclusão, permitindo a divulgação e adopção das novas tecnologias;
- Desenvolvimento económico e social das regiões através da massificação do acesso à Banda Larga e educação tecnológica da população;
- Atração de investimento público e privado (e.g. Estado, municípios, operadores, empresas);
- Efeito multiplicador na economia local através da construção de infra-estruturas;
- Aumento da produtividade e melhoria da eficiência nas empresas e na Administração Pública, com potencial para a redução de custos operacionais;
- Este investimento promoverá uma maior participação da região na sociedade da informação, será um incentivo à inovação tecnológica regional e fixação dos cidadãos na região.

Os objectivos Nacionais não foram esquecidos, pois arquitectura adoptada para a infra-estrutura contribuirá para atingir os objectivos definidos pelo governo "levar fibra óptica às casas de um milhão de portugueses até 2010".

Em suma, todo o investimento que for feito na área de infra-estruturas de nova geração irá provocar um poderoso efeito multiplicador.

De referir que os investimentos em TIC provocam impactes no crescimento económico e na competitividade, no reforço da coesão social e territorial e na sustentação de uma melhor democracia.

Referências:

Livro Verde para a Sociedade da Informação (1996), Livro Branco do Desenvolvimento Científico e Tecnológico Português (1999-2006), Plano Operacional da Sociedade da Informação (POSI), Plano Operacional da Sociedade de Conhecimento (POSC) e recentemente a iniciativa LigarPortugal.

#### **Situação do projecto**

Projecto em situação de Estudo Prévio.

#### **Elementos Adicionais**

- Malha Regional de Fibra -Óptica em *Google Earth*;
- Infra-estrutura ao nível lógico;
- Apresentação de suporte ao Workshop de apresentação deste projecto;
- Modelo de gestão do Quadrilátero Digital.



## Designação da Operação QUADRILÁTERO MOBILIDADE

**Linha Temática**  
Mobilidade Urbana e Interurbana

### Localização e Abrangência Territorial

Os estudos, projectos e soluções preconizados pelo projecto da Mobilidade têm uma abrangência territorial que integra a totalidade da área geográfica dos quatro municípios que compõem o Quadrilátero – Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães. Os projectos incidem sobre dois níveis, por um lado o intra-municipal, em que a área de incidência se concentra nos perímetros urbanos e por outro o inter-municipal, o qual incide sobre a totalidade da área geográfica dos municípios.

### Entidades Responsáveis

#### Promotor Líder

Durante a fase de candidatura: Município de Braga em representação da rede “Quadrilátero”.

Após a implementação do modelo de gestão: Associação de Municípios de Fins Específicos.

#### Parceiros

Transportes Urbanos dos Municípios Parceiros - TUB, TUF, TUG

Operadores de Transportes Privados

#### Áreas de Responsabilidade de cada Parceiro

O promotor líder e os restantes municípios promotores assumirão a forma jurídica de Associação de Municípios de Fins Específicos do Quadrilátero. A referida associação preconizará todas as acções previstas para a execução do projecto. Efectuará, igualmente, a contratação dos serviços necessários, promovendo a fiscalização da execução dos mesmos. As funções de operacionalização serão atribuídas aos elementos da Equipa Técnica, sendo a monitorização do projecto levada a efeito pelo Grupo de Trabalho Temático da Mobilidade (decorrente das acções preparatórias). A Universidade do Minho enquanto Coordenadora Científica das acções preparatórias fica responsável neste projecto por:

- Coordenação científica dos grupos de trabalho;

- Redacção dos relatórios técnicos e científicos resultantes;

- Acompanhamento da execução do(s) caderno(s) de encargo(s) previstos (Área 2) ou a propor, vem como o acompanhamento da execução dos serviços a contratar;

- Execução dos estudos científicos e técnicos (incluindo revisões bibliográficas, modelação da rede de transportes, simulação e análise de cenários alternativos, análises estatísticas, etc) de fundamento ao trabalho dos grupos de trabalho;

- Divulgação dos resultados científicos resultantes, através da publicação de artigos e participação em eventos (workshops, conferências,...)

- Apoio na organização de eventos científicos, bem como de acções de divulgação e promoção junto dos operadores de transportes, utentes e da população em geral;

- Integração de um investigador convidado com comprovada experiência na construção de modelos de redes (Área 2) que possa complementar as competências da equipa de trabalho;

- Formação de estudantes aos graus de pós-graduação: mestres e doutorados;

- Emprego científico, através da oferta e orientação de bolsas de investigação científica.

### Descrição do Projecto

#### Missão

A missão do projecto sobre mobilidade integrada na área geográfica abrangida pelo Quadrilátero é definida como:

Construir uma solução integrada para um sistema multi-modal de transportes que seja eficiente, eficaz, seguro, acessível e sustentável, que apoie o desenvolvimento económico e social e que assegure uma mobilidade óptima à população residente na área alvo deste estudo.

Identificar e inverter tendências actuais apresentando soluções inovadoras:

O postulado base deste estudo é o da “mobilidade das pessoas e não dos veículos” no meio urbano e tem como objectivo geral desenvolver uma estratégia planeada, economicamente e ambientalmente sustentável, de integração de infra-estruturas de transporte, de sistemas e serviços.



Todas as regiões do país sofrem de problemas persistentes de congestionamento, poluição, acidentes de trânsito que têm conduzido a taxas de sinistralidade elevadas, ao ruído e à fragmentação territorial. Adicionalmente, o transporte como consumidor principal de energia, contribuindo para as alterações climáticas presentes que estão cumulativamente associadas à dramática alteração modal a favor da utilização do transporte individual nas últimas décadas. Contudo, o aumento do preço dos combustíveis, constitui uma oportunidade premente para a afirmação de modos e de sistemas alternativos de transporte.

Produzir soluções globais, integradas e que considerem a multidisciplinariedade de factores críticos associados à problemática dos transportes (ordenamento e territorial e desenvolvimento urbano), para a região no seu todo.

#### Objectivos

O estudo proposto neste projecto tem como objectivo principal apresentar um Sistema Integrado de Mobilidade e Transportes inovador, associado a soluções duradouras e sustentáveis.

Este visa constituir-se como um Projecto Âncora indutor do desenvolvimento do Quadrilátero através da apresentação de soluções concretas para um sistema integrado de mobilidade urbana e inter urbana nesta região.

Assim, e através dele, pretende-se que constitua um elemento de melhoria da produtividade ao serviço da economia, um agente de coesão social, um potenciador de ganhos ambientais e de poupança energética.

Mais especificamente, este estudo procurará responder a muitas das questões constantes do Livro Branco (2001-2010) elaborado pela Comissão Europeia, nomeadamente no que diz respeito às necessidades e comportamentos da procura, à estrutura urbana e territorial, aos serviços de mobilidade integrada e a sistemas integrados de transporte, nomeadamente:

- Comportamentos da procura
  - Quais os determinantes sociais do comportamento de mobilidade (percepção social, idade, conforto, etc...)?
  - Quais os requisitos que os sistemas de transporte têm que satisfazer sem induzir novas necessidades de transporte?
  - Quais os padrões de actividade que determinam as necessidades de transporte?
  - Como é que campanhas de informação ou a introdução de novos serviços, tais como sistemas de pagamento mais acessíveis, influenciam o comportamento dos utilizadores?
- Estrutura urbana e territorial
  - Qual a relação entre a utilização/ocupação do solo e a procura de transportes?
- Serviços integrados de mobilidade
  - Como é que tecnologias de informação (ex: bilhética electrónica, informação ao público, pagamentos) permitem uma interacção dinâmica entre a procura e a oferta?
  - Como é que novos serviços podem ser desenvolvidos para melhorar a mobilidade urbana (sistemas de posicionamento de ciclistas e peões, inter-operabilidade de sistemas de pagamento para diferentes modos de transporte)?
  - Como é que sistemas de partilha de automóvel e de bicicleta se podem tornar atractivos?
- Sistemas integrados de transporte
  - Como é que sistemas diferentes de transportes (partilha de infra-estruturas entre modos de transporte, de serviços e horários) ser melhor integrados? Como assegurar a interoperabilidade de redes? Que novas tecnológicas podem contribuir para atingir este objectivo?

#### Áreas de intervenção/ componentes/ acções

Na perspectiva de alcançar os objectivos propostos, o projecto é composto por três áreas de acção a desenvolver:

Área 1 – Plano integrado de mobilidade no Quadrilátero;

Área 2 - Modelação do sistema de transportes da área do Quadrilátero;

Área 3 – Criação de um centro inteligente de gestão da mobilidade (CIMOB).

Embora cada área de acção tenha objectivos bem definidos, elas apresentam interligações bem definidas, indispensáveis à obtenção de um Sistema Integrado de Mobilidade e Transportes optimizado, eficaz e eficiente.

A Área 1 - Plano integrado de mobilidade no Quadrilátero - será composto pelas seguintes acções:

- Caracterização do espaço urbano e territorial;



- Levantamento, caracterização e diagnóstico da actual oferta e procura de transportes, em que se perspectivem os problemas, estrangulamentos e debilidades do sistema e se definam o tipo, a dimensão e a urgência das questões a ele associado. (Estas duas acções envolverão a recolha e consulta de dados junto dos operadores existentes, dos Municípios (PDM's), de organismos públicos (INE), de estudos elaborados sobre a matéria e ainda a elaboração e recolha de inquéritos à população.)

- Análise exploratória de soluções integradas que incluam propostas de intervenção estratégica no âmbito de uma rede local de transportes<sup>1</sup> multi-modal, das interfaces modais, de sistemas de informação e gestão, de integração tarifária e bilhética, assim como de condições institucionais e legais associadas às soluções de intervenção. Este processo de análise envolve o desenvolvimento e utilização de modelos e ferramentas de simulação do sistema de transportes que permitam a avaliação de cenários alternativos;

- Validação, consensualização e elaboração do Plano Integrado de Mobilidade para a área do Quadrilátero.

A Área 2 - Modelação do sistema de transportes da área do Quadrilátero - visa a criação de um sistema inteligente de apoio à decisão (SIAD), integrando um modelo do sistema de transportes que permita simular o comportamento e analisar o desempenho do sistema actual de transportes da região e avaliar o impacto dos cenários alternativos de mobilidade (multi e inter-modal). Este sistema deverá proporcionar um efectivo apoio ao processo de planeamento de um sistema integrado de mobilidade na região em estudo a ser desenvolvido na área de acção designada por Plano Integrado de Mobilidade.

Este modelo do sistema de transportes, terá como evolução natural a integração de funcionalidades que lhe permitam suportar decisões de carácter operacional, podendo ser considerado a génese de um Centro Inteligente de Gestão da Mobilidade.

A criação do SIAD deverá envolver:

- A aquisição de software de suporte;

- A modelação do sistema de transportes: i) zonamento do território – identificação das zonas que representam pólos de geração/atracção de viagens; ii) matrizes OD estimação do volume de viagens geradas/atraídas por cada zona.

- Desenvolvimento do modelo de afectação de tráfego; calibração e validação do modelo.

- Modelação do sistema de simulação de tráfego; calibração e validação do modelo.

Este processo envolverá a utilização da cartografia existente, de estudos de mobilidade disponíveis, de dados recolhidos no âmbito do Estudo Integrado de Mobilidade da 1ª linha de acção - Plano Integrado de Mobilidade, e de recolha de dados específicos incluindo contagens de tráfego e inquéritos a utilizadores do sistema de transportes.

A Área 3 – Criação do Centro Inteligente de Gestão de Mobilidade – CIMOB - visa a criação de uma estrutura que implemente e assegure a gestão do Plano Integrado de Mobilidade na região, tal como definido pela 1ª linha de acção. No final deste projecto, e na sequência da 2ª área de acção, deverão estar criadas as condições técnicas necessárias à sua criação e ao seu funcionamento. Assim, esta área de acção envolverá:

- o estudo exploratório de centros inteligentes de mobilidade;

- a definição de competências, funcionalidades e recursos;

- o estudo de viabilidade financeira.

- implementação do CIMOB

O CIMOB, pelas suas características e pelo seu carácter inovador, irá garantir a excelência das soluções de mobilidade a adoptar pelo Quadrilátero.

Data de Início – Data de Fim

Início no 1º Semestre de 2009, com conclusão prevista para o 1º semestre de 2013.

---

<sup>1</sup> Os modelos e ferramentas a utilizar deverão ser desenvolvidos no âmbito da linha de acção contida na área 2 deste projecto.

### Estratégia de Implementação

O projecto está organizado em três áreas faseadas:

Área 1 - Plano integrado de mobilidade no Quadrilátero

- Fase I - Caracterização e diagnóstico do actual sistema de transportes; criação de uma base de Dados SIG e elaboração de um Relatório Técnico.

Esta fase de estudo e análise deverá envolver: i) Caracterização do espaço urbano; ii) Levantamento da oferta; iii) Análise da procura iv) Estimação dos custos externos do actual sistema de transportes; v) Avaliação da qualidade do sistema de transportes e, vi) Levantamento das questões de carácter regulamentar e institucional.

- Fase II - Elaboração do Plano Integrado de Mobilidade e Transportes.

Esta fase integra a criação, análise e discussão de cenários de soluções integradas de mobilidade; a definição de um plano integrado de mobilidade e transportes e a elaboração de um Manual de Boas Práticas para a mobilidade.

Área 2 - Modelação do sistema de transportes da área do Quadrilátero

- Fase I – Criação do Sistema Inteligente de Apoio à Decisão (SIAD1).

Esta fase de estudo deverá envolver: i) zonamento do território; ii) estimação de matrizes OD; iii) desenvolvimento do modelo do sistema de transportes; iv) calibração do modelo de transportes v) validação do modelo.

- Fase II – Criação do modelo de simulação de tráfego (SIAD2).

Esta fase de estudo deverá envolver: i) modelação do sistema de tráfego; calibração e validação

Área 3 – Criação de um centro inteligente de gestão de mobilidade

- Fase I – Estudo exploratório de casos de dimensão similar (centros de gestão de tráfego existentes).

Esta fase de estudo deverá envolver: i) pesquisa sobre centros de gestão de tráfego e ii) visitas de estudo a centros.

- Fase II – Concepção e Implementação do CIMOB. Esta fase envolverá: i) definição de competências, funcionalidades e recursos e ii) estudos de viabilidade económica e financeira.

### CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8
<b>ÁREA 1</b>								
FASE 1								
FASE 2								
<b>ÁREA 2</b>								
FASE 1								
FASE 2								
<b>ÁREA 3</b>								
FASE 1								
FASE 2								
<u>Apresentação de resultados</u>								
<u>Relatórios técnicos /missão /SI /SIAD</u>								

### Estrutura Organizativa

O promotor líder e os restantes municípios parceiros, assumirão a forma jurídica de Associação de Municípios de Fins Específicos do Quadrilátero, a qual assumirá a gestão do projecto. As funções de operacionalização serão atribuídas aos elementos da Equipa Técnica, sendo a monitorização do projecto levada a efeito pelo Grupo de Trabalho Temático da Mobilidade (decorrente das acções preparatórias).



### **Inserção na estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero**

O estudo proposto neste projecto resultou de uma necessidade sentida pelos municípios que compõem a região denominada de quadrilátero relativamente aos efeitos negativos de padrões de mobilidade assentes numa utilização excessiva do transporte individual.

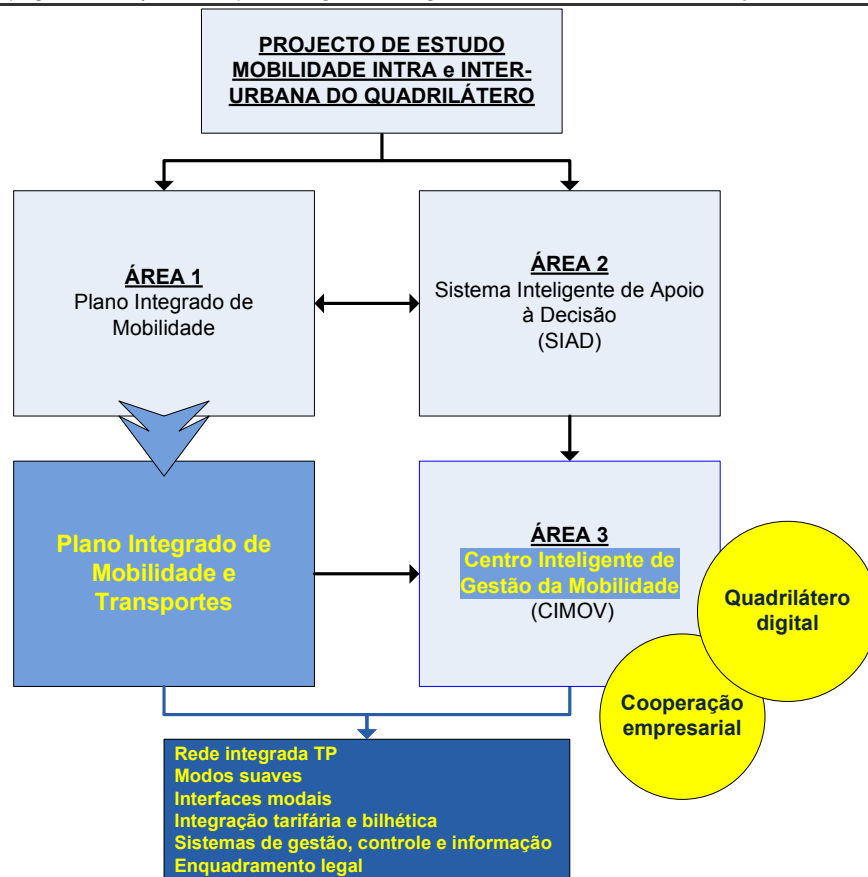
As preocupações existentes resultam nomeadamente da constatação dos seguintes factos:

- A taxa de motorização tem vindo a subir e, simultaneamente, o transporte público colectivo de passageiros vem conhecendo uma acentuada perda de procura e de quota na repartição modal.
- A dinâmica de crescimento urbano, que está associada ao forte crescimento da taxa de urbanização constatável nas últimas décadas, tem-se traduzido na Região em fenómenos de conurbação, isto é, ligação de espaços urbanos antes isolados e agora contínuos, que prefiguram um urbanismo que se caracteriza na maior parte dos casos pelo espalhar da cidade em “mancha de óleo”, registando-se nas zonas periféricas e peri-urbanas muito fracas densidades da actividade humana (residentes+empregos por hectare).
- Este quadro é claramente desfavorável ao transporte público, o que significa que a elevada e crescente taxa de motorização é, para além de um desiderato do foro psico-social, uma necessidade das pessoas que são obrigadas a realizar viagens pendulares sem que um sistema de transporte público constitua uma apetecível alternativa.
- Por outro lado, os municípios mostram ter consciência da existência de infra-estruturas ferroviárias desaproveitadas e que constituem potencialmente uma resposta eficiente ao desejo de uma mobilidade sustentável, isto é, uma oferta de transporte que seja cómoda, segura, rápida, fiável, com preços socialmente suportáveis, e eficientes do ponto de vista energético e ambiental. Acresce que o transporte público colectivo, em especial o ferroviário, seja ele o pesado ou o ligeiro, tem uma função determinante na estruturação do sistema de transportes e, para além disso, da própria estruturação da ocupação do território, permitindo a optimização da ocupação e uso do solo.
- As ligações da região do Quadrilátero com outros pólos de atracção/geração de transporte (e.g. Área Metropolitana do Porto, ligações Lisboa/Porto/Vigo) são identificadas como outros estrangulamentos actuais e/ou como oportunidades cruciais para uma política de integração económica e social necessária à Região.
- O programa estratégico para o Quadrilátero envolve ainda outros programas que oferecem ligações naturais e/ou representam dependências relevantes para a prossecução e concretização dos objectivos do estudo proposto neste projecto, nomeadamente o do quadrilátero digital e o da cooperação empresarial.
- Finalmente, colocam-se questões de carácter institucional e regulamentar que se podem enunciar aos seguintes níveis:
  - Qual a melhor forma de organizar o planeamento e gestão de um território cuja população ronda os quatrocentos mil habitantes? De facto a legislação actual não prevê a possibilidade de um qualquer quadro institucional que permita incorporar a função de uma autoridade de transportes. Assim, existe a necessidade de analisar as vantagens e desvantagens de diferentes soluções e propor formas, eventualmente inovadoras, de endogeneizar a função autoridade inter-municipal de transportes nas competências próprias da solução institucional recomendada.
  - Face à actual realidade do desenvolvimento urbano que tem como uma das características o espalhar da cidade por zonas que eram antes eminentemente rurais, criando um contínuo urbano que se estende por grandes áreas e por diferentes Concelhos, como proceder relativamente às normas constantes da Lei de Bases do Sistema de Transportes Terrestres e do mais do que obsoleto Regulamento do Transporte Automóvel (RTA) dado que estas estabelecem categorias de serviço de transporte em função do espaço em que eles ocorrem (urbano ou interurbano) e atribuem a diferentes entidades competências de planeamento e controlo: o interurbano dependente do IMTT e o urbano dependendo de cada Município? Ou seja, este estudo deverá abordar as alterações legislativas e regulamentares que possam contribuir para uma melhor gestão dos sistemas de transporte.
  - Como promover as parcerias público/ privado e formas de contratualização da exploração de redes de transporte assegurando a economia dos recursos públicos investidos e a optimização dos níveis e qualidade de serviço?



### Relação com outros projectos ou operações estruturantes

O estudo proposto neste projecto embora integre áreas de acção distintas, apresenta uma coerência e uma grande interdependência de objectivos e resultados, bem como ligações a outros projectos do Quadrilátero (digital e empresarial). O diagrama seguinte ilustra estas inter-relações:



### Estimativa orçamental e Plano de Financiamento

Custo sem IVA: 1.415.950,00 €

Custo com IVA: 1.699.140,00 €

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Inv. Total	283 756	462 166	338 129	331 332	283 756	1 699 140 €
Inv. Elegível	283 756	462 166	338 129	331 332	283 756	1 699 140 €
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>184 442</b>	<b>300 408</b>	<b>219 784</b>	<b>215 366</b>	<b>184 442</b>	<b>1 104 441 €</b>
<b>Inv Público Nacional</b>	<b>99 314</b>	<b>161 758</b>	<b>118 345</b>	<b>115 966</b>	<b>99 314</b>	<b>594 699 €</b>
CM Barcelos	24 828,50	40 439,50	29 586,25	28 991,50	24 828,50	148 674,75 €
CM Braga	24 828,50	40 439,50	29 586,25	28 991,50	24 828,50	148 674,75 €
CM Famalicão	24 828,50	40 439,50	29 586,25	28 991,50	24 828,50	148 674,75 €
CM Guimarães	24 828,50	40 439,50	29 586,25	28 991,50	24 828,50	148 674,75 €

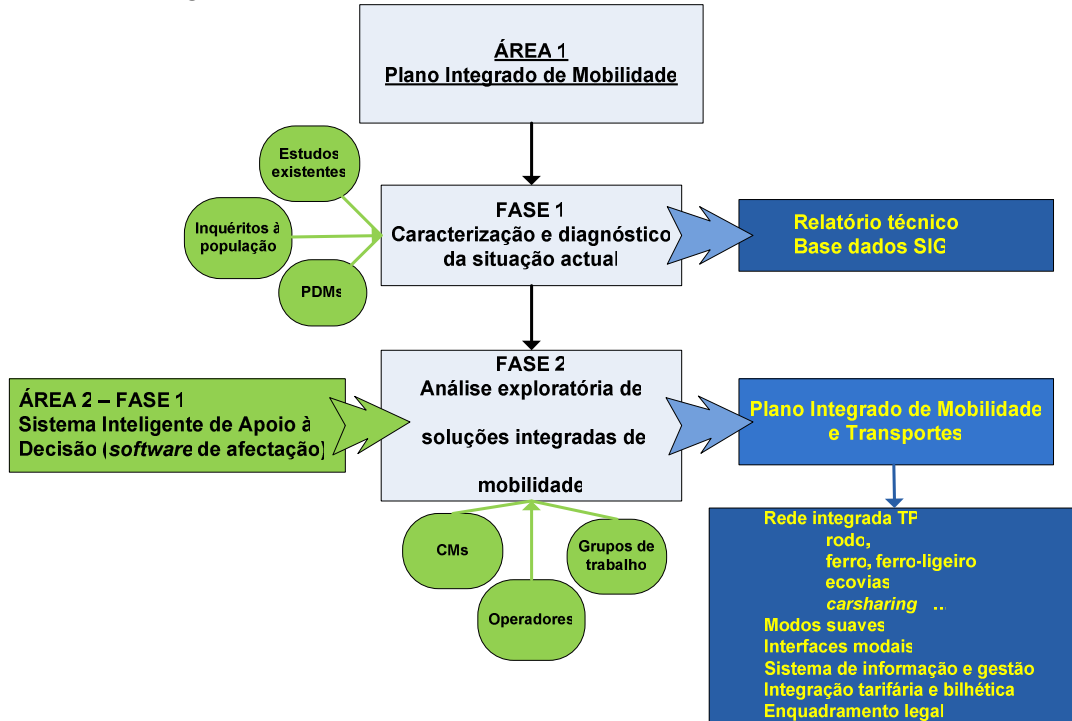


## Resultado e efeitos esperados (directos e induzidos)

### Resultados e efeitos

As figuras seguintes resumem esquematicamente as diversas áreas e fases do estudo proposto assim como os principais outputs.

#### Área 1 – Plano Integrado de Mobilidade no Quadrilátero



Resumidamente, os principais resultados esperados são os seguintes:

1. Relatório técnico e base dados SIG (resultante da caracterização e diagnóstico da situação actual), que incluirá os seguintes dossiers:

- Dossier de caracterização e diagnóstico do actual sistema de transporte que deverá incluir os seguintes elementos:

- Caracterização do espaço urbano (evolução e características da ocupação e usos do solo. As diferentes situações nos Concelhos abrangidos; caracterização da filosofia actualmente seguida e comentários).
- Análise da oferta (redes (rodo/ferro); Transporte Público (rodo/ferro); transporte escolar).
- Análise da procura (Registos existentes de contagens sobre volumes de tráfego rodoviário na Região (IEP); Evolução do parque automóvel e da taxa de motorização; Resultados do inquérito à mobilidade (O/D, motivos de viagens, repartição modal, taxas de ocupação, número de viagens/dia, etc.); Tráfego de passageiros (PT e PKT) no TPCR e no ferroviário, por tipos de serviço (urbano, suburbano, regional e com origem/destino fora da região) – informação com origem nos operadores e em estudos que tenham sido realizados).
- Análise dos custos externos do actual sistema de transportes (indicadores de qualidade do ar e contribuição dos transportes em geral e do automóvel em particular para as emissões de GEE e para os efeitos locais (saúde, por exemplo); estudos existentes sobre ruído; sinistralidade rodoviária e ferroviária: evolução do número de acidentes, feridos e mortos. Primeira aproximação ao seu custo económico; perdas de tempo no sistema de transporte de passageiros – primeira aproximação ao seu custo. Aproximação ao custo generalizado).
- Qualidade do sistema de transportes (avaliação técnica da qualidade de serviço através da obtenção de um conjunto de indicadores para cada operador: tipologia, tecnologia e qualidade dos veículos, regularidade da oferta, pontualidade (cumprimento de horários), adaptação dos horários às necessidades; inquérito aos utentes do TP para apreciação da qualidade da oferta, grau de satisfação etc.).
- análise das questões de carácter regulamentar e institucional (factores de homogeneidade /heterogeneidade da Região e de dinâmica económica e demográfica que permitam a avaliação da



alternativa área metropolitana versus comunidade urbana; potencialidades da actual legislação e necessidades de alteração para a inclusão da função autoridade de transportes na solução que vier a ser adoptada. Referência às directivas comunitárias e às boas práticas existentes em áreas do espaço comunitário; estrangulamentos decorrentes das insuficiências da actual legislação de enquadramento do sector de transportes: LBST e RTA; referência a casos excepcionais admitidos pela actual legislação: taxis colectivos, redes de minibus eléctricos, combustíveis verdes. Enquadramento legal).

- Dossier Sistema de Informação Geográfica – SIG.

2. Plano integrado de mobilidade e transportes (resultante da análise exploratória de soluções integradas de mobilidade), que incluirá os seguintes dossiers:

- Dossier equacionando cenários de soluções possíveis de redes integradas de transporte público multi-modal, de outros modos de transporte e de interfaces do sistema;

- Dossier com soluções específicas para problemas já detectados e cuja solução pode ser alvo de intervenções imediatas;

- Dossier de serviços de mobilidade integrada (ex: tarifária, bilhética);

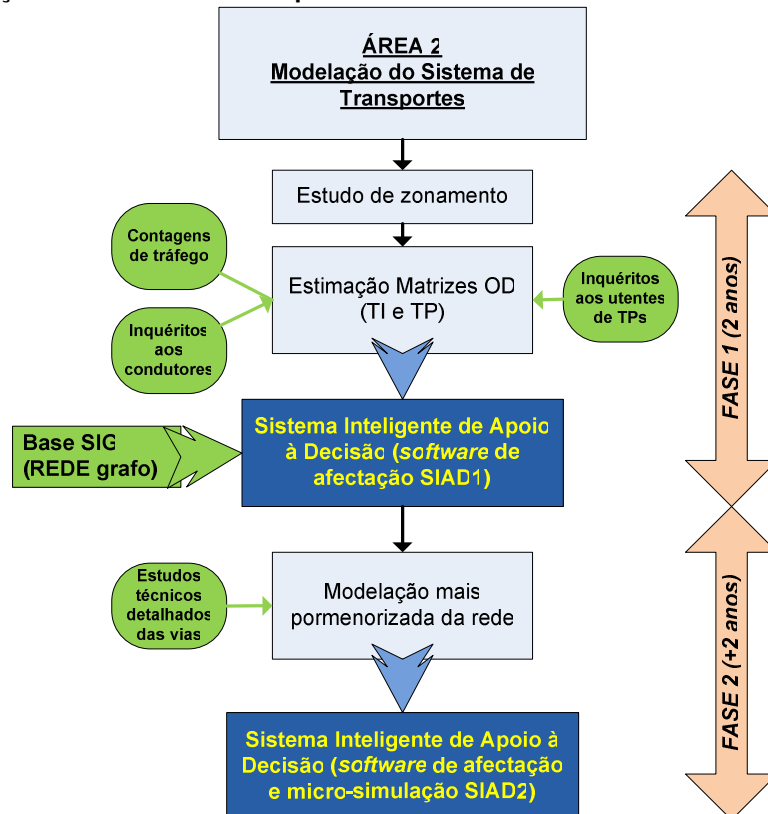
- Dossier de sistemas de gestão, controle e informação;

- Dossier de indicadores de impacte, de oferta, de procura e de qualidade de serviço para monitorização do sistema;

- Manual de boas práticas;

- Dossier de enquadramento legal para as soluções apresentadas incluindo propostas de alteração do enquadramento jurídico do sector.

## Área 2 – Modelação do Sistema de Transportes do Quadrilátero

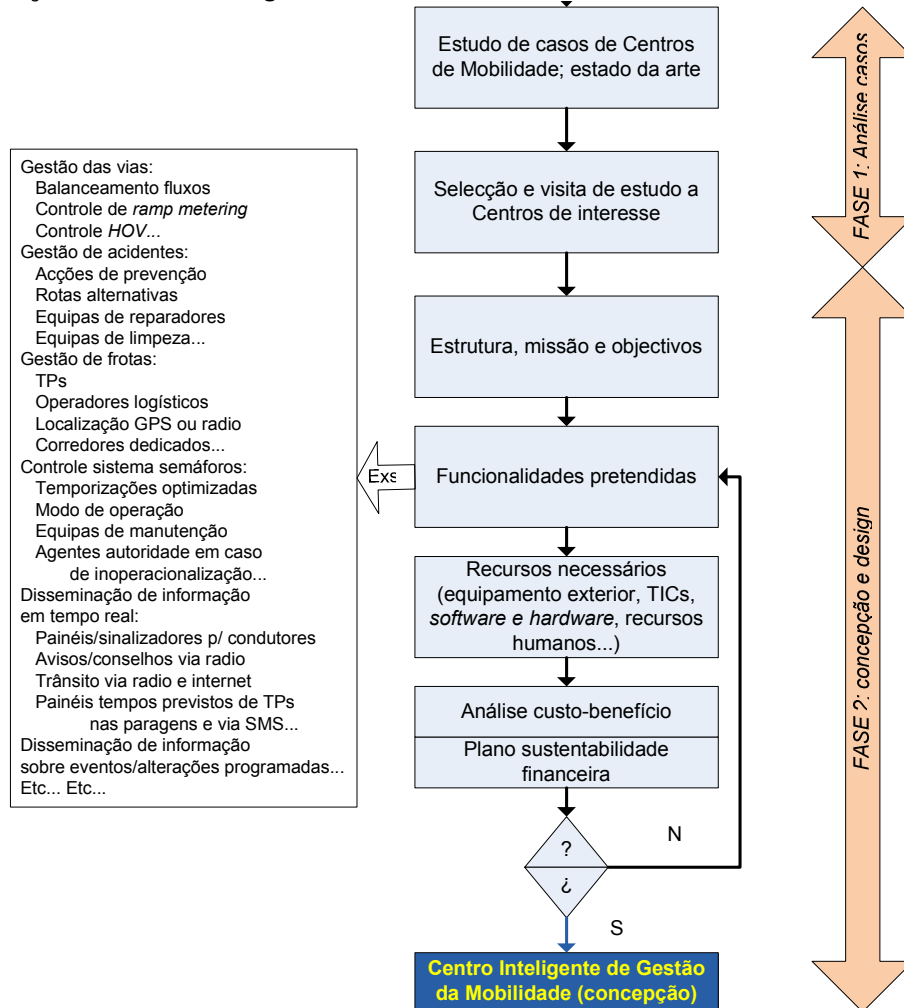


Os resultados esperados nesta área de estudo são os seguintes:

- Dossier SIAD1 - sistema de apoio à decisão – modelo de afectação de transportes (fase 1);

- Dossier SIAD2 - sistema de apoio à decisão – modelo de microsimulação de transportes (fase 1 e 2).

### Área 3 – Criação do Centro Inteligente de Gestão da mobilidade



Os principais resultados esperados nesta área são os seguintes:

- Dossier sobre casos estudo;
- Relatórios de missões (visitas de estudo a centros de eleição);
- Dossier de estudo da criação do CIMOB;
- Implementação do CIMOB.

#### Indicadores de Realização:

As 3 acções previstas por este projecto asseguram a sustentabilidade e melhoram a atractividade das cidades;

As 3 acções previstas por este projecto estimulam a actividade dos operadores privados, o seu empreendedorismo e utilização de novas tecnologias;

#### Indicadores de Resultados:

As acções previstas por este projecto abrangem as 4 cidades do Quadrilátero envolvidas nas Redes Urbanas para a competitividade, inovação e internacionalização.

As acções previstas por este projecto abrangem a totalidade da população da área geográfica do Quadrilátero – 600.000 Habitantes

As acções previstas por este projecto prevêm a criação dos seguintes postos de trabalho:



Indicadores de emprego								
Qualificação	Criados				Mantidos			
	Permanentes		Temporários		Permanentes		Temporários	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Ensino superior: mestrados			8	8			2	2
Ensino superior: licenciados			8	8			2	2

#### Efeito multiplicador do projecto

Sendo a previsão dos efeitos multiplicadores de um projecto algo subjectivo e genérico, ainda assim pode-se afirmar que este projecto terá um papel preponderante no desenvolvimento económico desta região, pois contribuirá para uma melhor e mais rápida fluidez de pessoas e bens. Estando atento ao cenário energético actual, este projecto permitirá não só uma utilização mais eficiente dos recursos energéticos ditos “tradicionais”, assim como, servirá de trampolim para a implementação de transportes com novas fontes de energia e também para novas práticas e hábitos de mobilidade das populações. Este projecto também irá permitir a formação qualificada de recursos humanos nas áreas da mobilidade, gestão da mobilidade e no empreendedorismo ao nível de alternativas aos meios de transportes e hábitos de mobilidade tradicionais. Toda esta nova simbiose irá em última instância provocar uma maior coesão territorial e social, tornando assim este território mais competitivo, mais inovador e internacionalmente mais atractivo.

#### Situação do projecto

Projecto em situação de Estudo Prévio.



## **Designação da Operação**

### **QUADRILÁTERO CRIATIVO**

#### **Linha Temática**

Regeneração urbana e dinâmicas culturais

#### **Localização e Abrangência Territorial**

Rede Urbana de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

#### **Entidades Responsáveis**

##### Promotor:

Durante a fase de candidatura: Município de Braga em representação da rede “Quadrilátero”

Após a implementação do modelo de gestão: Associação de Municípios de Fins Específicos

##### Parceiros

Entidades gestoras de equipamentos culturais representativos das cidades: Casa das Artes (VNF);

Centro Cultural de Vila Flor (Guimarães); Teatro Circo (Braga); Teatro Gil Vicente (Barcelos);

Entidades gestoras de museus e outros equipamentos culturais dos quatro concelhos;

Instituições Culturais de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães;

Instituições de/com formação nas áreas artísticas e criativas.

Departamentos Municipais de Cultura e Gabinetes Municipais de Planeamento, requalificação e gestão urbana;

Empresas de construção, investidores e mediadores mobiliários;

##### Áreas de responsabilidade de cada parceiro

- Equipamentos e Instituições Culturais das cidades: concepção e desenvolvimento; promoção; e integração em redes;

- Instituições de/com formação nas áreas artísticas e criativas: concepção e desenvolvimento; comunicação e difusão; promoção;

- Municípios (Departamentos de Cultura; e Gabinetes Municipais de Planeamento, requalificação e gestão urbana): concepção e desenvolvimento; comunicação e difusão; promoção, eventos e redes; e condições e espaços;

- Empresas de construção, investidores e mediadores mobiliários: condições e espaços.

#### **Descrição do projecto**

##### Missão

Robustecer a massa criativa e espessura institucional ao nível da produção artística e criativa, através da criação de um ambiente favorável para novos criativos, consolidando uma imagem de território de inovação e criatividade.

##### Objectivos

As cidades do Quadrilátero, entre 2009 e 2013, estruturam, implementam e dinamizam um dispositivo inter-urbano integrado favorável à instalação de novos agentes artísticos e criativos, nomeadamente com recurso a experiências de utilizações temporárias de espaços urbanos devolutos para produção artística e criativa, e incluindo o apoio para a participação em redes internacionais de produção e difusão.

##### Áreas de Intervenção / Componentes / acções

A operação “Quadrilátero Criativo” estrutura-se em quatro acções:

Acção 1 – Concepção e desenvolvimento do dispositivo inter-urbano integrado para a atracção e fixação de agentes artísticos e criativos – Esta acção iniciará e acompanhará toda a operação. A partir das estruturas e medidas das políticas municipais, pretende-se conceber e estruturar um programa de cooperação entre diversas entidades na prossecução do objectivo central da operação, e tendo em vista a sua experimentação, avaliação e institucionalização sustentável nos diversos domínios.

Acção 2 - Estratégias de comunicação e marketing junto de criativos - após a identificação dos públicos alvo e elencação das condições materiais e imateriais a oferecer (nomeadamente, o conjunto de apoios e incentivos à produção; espaços para ateliers e oficinas, etc), serão concebidas e iniciadas as estratégias para a captação, nomeadamente junto das instituições de formação locais e regionais. Muito provavelmente, esta iniciativa será geradora da tomada de novas iniciativas nas políticas culturais autárquicas, correspondendo ao início de um novo ciclo de políticas.



Acção 3 – Disponibilização experimental de espaços públicos ou privados devolutos para ocupações efémeras temporárias por agentes de produção artística e criativa – Após uma prospecção dos espaços físicos devolutos nas cidades, estabelecer acordos que permitam a disponibilização de alguns espaços públicos e privados para acolherem temporariamente actividades de produção artística e criativa.

Acção 4 – Integração em redes nacionais e internacionais e organização de eventos de promoção – esta acção procurará assegurar e facilitar a inserção dos criativos em redes de promoção e difusão, agindo aqui o projecto como um mediador entre a oferta e a procura. De acordo, com o potencial de “cluster” existente serão organizados eventos, tipo feiras, encontro entre os criativos e os promotores (produtores, editores, expositores, etc.). Estes eventos também deverão proporcionar espaços de encontro e cruzamento entre artes e meios de criatividade diversos, estimulando a inovação e a criatividade.

Datas de início – Data de fim

De Abril de 2009 a Março de 2013.

### **Estratégia de Implementação**

A implementação desta operação vai integrar-se no quadro de um conjunto de acções já assumidas e executadas em cada cidade. Neste caso, a estratégia deve articular-se, nomeadamente, com as estratégias de comunicação de cada equipamento cultural, com as dinâmicas e recursos próprios de animação e produção artística e criativa, e com as políticas culturais autárquicas e processos de regeneração urbana.

A implementação desta Operação desdobrar-se-á em três fases:

- Fase 1: Entre Março e Julho de 2009 – Submissão específica da candidatura; formalização do Acordo de Parceria e do Modelo de Articulação para a Operação; Preparação dos cadernos de encargos das Áreas de Acção; e Concepção e desenvolvimento do dispositivo inter-urbano integrado para a atracção e fixação de agentes artísticos e criativos;
- Fase 2: Entre Julho de 2009 e Dezembro de 2012 – Lançamento das primeiras iniciativas de atracção e fixação de agentes artísticos e criativos, relativas às Acções de comunicação e difusão, disponibilização de espaços, eventos de promoção e integração em redes;
- Fase 3: Entre Dezembro de 2012 e Março de 2013 – Avaliação dos resultados e estruturação e formalização das condições organizativas para sustentabilidade futura do dispositivo inter-urbano para a atracção e fixação de agentes criativos.

### **Estrutura organizativa**

Procurando aliar competências específicas e estruturas flexíveis, esta operação será promovida e coordenada pela equipa técnica afectada à operacionalização do PEC, articulada com um Grupo de Trabalho Temático (composto por representantes das diversas entidades parceiras para esta operação). Para execução operacional e física de algumas actividades de cada uma das áreas de acção proceder-se-á à contratualização de serviços externos especializados (ex. agência de comunicação e publicidade).

### **Inserção na estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero**

A operação “Quadrilátero Criativo” responde ao principal desígnio da Estratégia do Quadrilátero de “criar novas formas de estruturação do território, valorizando o policentrismo e as interdependências entre as diversas cidades envolvidas, por forma a ganhar dimensão urbana e uma maior projecção nacional e internacional”.

A operação “Quadrilátero Criativo” posiciona-se como um elemento e factor valorizador e diferenciador no quadro das políticas urbanas para a inovação, competitividade e internacionalização. É reconhecido o papel das dinâmicas culturais como elemento de atractividade, de formação de atmosferas e vivências estimulantes de inovação e inovadores, de qualificação e de identidade.

Considera-se que esta operação em si integra os elementos suficientes para corresponder aos principais requisitos pretendidos para os projectos a integrar no Programa estratégico de cooperação:

- favorecer elementos de atractividade e competitividade das cidades junto de cidadãos e agentes económicos;
- introduzir novas práticas de modernização de serviços com recurso às TIC;
- disponibilizar sistemas de serviços partilhados;
- corresponder a necessidades e exigências de novos residentes;
- impulsionar a consensualização dos diversos actores urbanos para o papel da cultura na qualificação do ambiente urbano;



- colaborar na projecção de uma imagem de excelência internacional.

A intervenção enquadra-se na primeira escala territorial de afirmação do Quadrilátero - a Euro-Região do Norte de Portugal e Galiza – e é coerente com a orientação geral de valorização do policentrismo.

O conjunto crescente de estruturas inseridas no Sistema Nacional de Inovação e Tecnologia e de meios empresariais internacionalizados vem favorecer a emergência de um novo conjunto de necessidades: quer ao nível de imagem, projecção e atractividade quer ao nível da satisfação na integração nos meios urbanos – necessidades essas devidamente consideradas nas estratégias a adoptar nesta operação.

A temática da cooperação do Quadrilátero centra-se em “potenciar a relação entre um modelo urbano policêntrico qualificado e inovador nas práticas de governança urbana e territorial e uma estratégia de competitividade e internacionalização da base económica sustentada em competências e recursos para a inovação gerados a partir da ligação entre os tecidos científico, de formação, tecnológico e empresarial”. Deste modo, as novas tipologias de governança entre equipamentos e serviços a lançar associará competências específicas para a geração dos produtos com recurso a meios tecnológicos; novas práticas inovadoras de cooperação inter-urbana; e elementos da identidade territorial.

De referir, a forma como na modernidade as dinâmicas culturais representam um factor indissociável das políticas urbanas.

A operação decorre da Linha de Acção do Quadrilátero “Regeneração urbana e dinâmicas culturais” contribuindo para o reforço de um modelo urbano inovador e competitivo.

### Relação com outros projectos ou operações estruturantes

A operação “Quadrilátero Criativo” terá em atenção a relação com as medidas específicas de regeneração e qualificação urbana.

De referir a articulação específica com a Operação Quadrilátero em Rede (“Comunicação, Divulgação e Animação”, e “Marketing Territorial”) e com a Operação Quadrilátero Empresarial: Internacionalização.

Indirectamente, esta operação também se articula com as Operações “Quadrilátero Digital” e “Quadrilátero Mobilidade”.

Por último, de referir que a inauguração deste novo campo de cooperação será gerador de um conjunto importante de aprendizagens do trabalho em rede, e proporcionará o desenvolvimento de diversas competências para o trabalho em parceria, competências essas transversais e essenciais para a manutenção, sustentabilidade e desenvolvimento desta rede urbana.

### Estimativa orçamental e Plano de Financiamento

Custo sem IVA: 333.333,33 €

Custo com IVA: 400.000,00 €

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Inv. Total	83 333,33	100 000	100 000	100 000	16 666,66	400 000 €
Inv. Elegível	83 333,33	100 000	100 000	100 000	16 666,66	400 000 €
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>54 166,66</b>	<b>65 000</b>	<b>65 000</b>	<b>65 000</b>	<b>10 833,29</b>	<b>260 000€</b>
<b>Inv Público Nacional</b>	<b>29 166,65</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>	<b>35 000</b>	<b>5 833,33</b>	<b>140 000€</b>
CM Barcelos	7 291,66	8 750	8 750	8 750	1 458,33	35 000 €
CM Braga	7 291,66	8 750	8 750	8 750	1 458,33	35 000 €
CM VN Famalicão	7 291,66	8 750	8 750	8 750	1 458,33	35 000 €
CM Guimarães	7 291,66	8 750	8 750	8 750	1 458,33	35 000 €

Nota: valores com IVA

Componente		Custo (em €)
Fases	Fase 1	41 666,65 €
	Fase 2	333 333,20 €
	Fase 3	24 999,99 €
Custo total do projecto (com IVA - 20%)		400.000,00 €
Investimento FEDER (65%)		260.000,00 €

## Resultados e efeitos esperados (directos e induzidos)

### Resultados directos:

- Aumento do número de turistas utilizadores de equipamentos/serviços/eventos culturais;
- Aumento do número de visitantes estrangeiros, nomeadamente da Galiza;
- Aumento do número de utilizadores (públicos);
- Aumento do número de jovens criativos com actividade no quadrilátero;
- Aumento do número de novas produções artísticas, culturais e criativas;
- Inserção em redes nacionais e internacionais de promoção cultural.

### Resultados induzidos:

- Maior atractividade das cidades e da sua imagem;
- Reforço da auto-imagem dos residentes;
- Atracção do investimento;
- Maior atractividade das cidades e da sua imagem;
- Reforço da auto-representação dos residentes;
- Atracção do investimento.

### Indicadores de Realização:

- 1 projecto que assegura a sustentabilidade e melhoram a atractividade das cidades;
- 1 projecto que visa estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias;

### Indicadores de Resultados:

- 4 cidades envolvidas em Redes Urbanas para a competitividade e a inovação e projectos de valorização de vocação temática;
- 600 000 habitantes abrangidos pela intervenção.

### Indicadores de emprego

Número de empregos criados/mantidos pelo projecto: 8

	Criados				Mantidos			
	Permanentes		Temporários		Permanentes		Temporários	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Ensino superior	1	1	1	1	1	1	1	1

## Efeito multiplicador do projecto

As dinâmicas culturais são referidas como um factor relevante no quadro geral dos elementos de competitividade, inovação e internacionalização.

Aguarda-se que os resultados produzidos e induzidos proporcionem novos investimentos quer por parte de indústrias criativas e produtores culturais, por parte de investidores turísticos (incluindo a restauração), e mesmo por parte dos investidores imobiliários.

A operação tem um potencial elevado de reprodução de efeitos multiplicadores para as “Estratégias de Eficiência Colectiva” em meio urbano, permitindo mesmo a agregação dos agentes criativos e artísticos em processos de “clusterização”.

## Situação do projecto

Projecto em situação de estudo prévio e preliminar.



## **Designação da Operação**

### **QUADRILÁTERO CULTURAL**

#### **Linha Temática**

Regeneração urbana e dinâmicas culturais

#### **Localização e Abrangência Territorial**

Rede Urbana de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

#### **Entidades Responsáveis**

##### Promotor:

Durante a fase de candidatura: Município de Braga em representação da rede “Quadrilátero”

Após a implementação do modelo de gestão: Associação de Municípios de Fins Específicos

Parceiros – Equipamentos Culturais das cidades: Casa das Artes (VNF), Centro Cultural de Vila Flor (Guimarães), Teatro Circo (Braga), Teatro Gil Vicente (Barcelos); Museus e outros equipamentos culturais dos quatro concelhos; Instituições Culturais de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães; Departamentos Municipais de Cultura; Empresas

##### Áreas de responsabilidade de cada parceiro:

- Equipamentos e Instituições Culturais das cidades: concepção e desenvolvimento; promoção; comunicação e difusão;
- Municípios (Departamentos de Cultura): concepção e desenvolvimento; comunicação e difusão;
- Empresas: Mecenato e marketing territorial

#### **Descrição do projecto**

##### Missão

Promover um trabalho em rede entre entidades e equipamentos culturais, alavancando as dinâmicas culturais das cidades para um nível superior de difusão e visibilidade nacional e internacional, num ambiente favorável para novos criativos, consolidando uma imagem de território de inovação e criatividade.

##### Objectivos

Até 2013, as cidades do Quadrilátero consolidam estratégias de articulação e visibilidade executando 2 planos anuais de difusão cultural e implementando medidas facilitadoras do acesso aos eventos e equipamentos culturais.

##### Áreas de Intervenção / Componentes / acções

A Operação “Quadrilátero Cultural” estrutura-se em três Acções:

- A “Acção 1 – Concepção e execução de programas anuais de difusão cultural” posiciona-se no quadro das estratégias de comunicação já executadas por cada equipamento e os níveis de comunicação nacional e internacional, onde se identifica uma dificuldade de penetração e visibilidade junto de determinados públicos. Deste modo, e como uma acção complementar às iniciativas existentes e preservando as identidades institucionais, proceder-se-á à concepção e execução de um plano de comunicação tendo por alvo os seguintes meios de comunicação: as televisões nacionais; a grande imprensa nacional; televisões, imprensa e rádio da Galiza; e a internet (incluindo newsletters por mail, site específico) – públicos específicos. Um conjunto específico de actividades estarão associadas a medidas de envolvimento, acolhimento e apresentação de eventos junto de críticos e jornalistas. Os principais produtos desta acção estarão materializados nas campanhas nos meios de comunicação (previstos na Operação Quadrilátero em Rede).

- A “Acção 2 - Concepção e implementação de um sistema integrado de comunicação e aquisição de bilhetes” parte da constatação da existência de um potencial instalado para facilitar o acesso a eventos e promover a fidelização de públicos no quadro das quatro cidades. De uma forma integrada pretende-se que equipamentos culturais das quatro cidades disponham de meios de comunicação sobre a oferta cultural em cada uma das cidades; de meios de bilhética que proporcionem a compra de bilhetes para eventos nas quatro cidades em qualquer uma das cidades; e da disponibilização de “passes culturais”, principalmente dirigidos e disponibilizados nas estruturas turísticas, que permitam a visita de equipamentos e participação em eventos e espectáculos.





- A “Acção 3 – Concepção de evento internacional do Quadrilátero” – no quadro do Grupo de Trabalho Temático a criar, promoverá a concertação dos diversos equipamentos, serviços e agentes culturais (desportivos, de animação, etc) no sentido de se conceber um evento bienal de projecção internacional do Quadrilátero. O grupo de trabalho terá como a principal função consensualizar uma temática distintiva e de organizar um programa de animação, sustentado essencialmente nos recursos próprios, multiplicador de efeitos, e sustentável. Esta operação procurará orientar-se a partir das competências e recursos locais, não excluindo a abertura a valores internacionais e enriquecedores do programa. O evento urbano poderá orientar-se por 3 ideias: transversalidades (cruzamentos); experimentação; e “non-stop”. O mesmo evento poderá servir de “teste” das infra-estruturas inter-urbanas ao nível do digital e da mobilidade. A produção e financiamento deste evento não é enquadrado nesta Operação, tendo-se por pré-requisito na sua concepção os recursos financeiros, humanos e físicos locais. Outro pré-requisito orientador, está na demarcação da rede urbana, como espaço de inovação e criatividade, após o evento “2012 – Guimarães Capital Europeia da Cultura”.

Datas de início – Data de fim

De Abril de 2009 a Março de 2013.

### **Estratégia de Implementação**

A implementação desta operação vai integrar-se no quadro de um conjunto de acções já assumidas e executadas em cada cidade. Neste caso, a estratégia deve articular-se, nomeadamente, com as estratégias de comunicação de cada equipamento cultural, com as dinâmicas e recursos próprios de animação e produção artística e criativa, e com as políticas culturais autárquicas e processos de regeneração urbana.

A implementação desta Operação desdobrar-se-á em três fases:

- Fase 1 : Entre Março e Julho de 2009 – Submissão específica da candidatura; formalização do Acordo de Parceria e do Modelo de Articulação; Preparação dos cadernos de encargos das Acções 1 e 2;
- Fase 2: Entre Julho de 2009 e Dezembro de 2012 – Concretização das actividades relativas à Acção 1 e Acção 2;
- Fase 3: Entre Dezembro de 2012 e Fevereiro de 2013 – Avaliação dos resultados e estruturação e formalização das condições organizativas para sustentabilidade futura ao nível da articulação da difusão cultural e dos dispositivos de acesso aos serviços culturais; e validação final da proposta de evento internacional.

### **Estrutura organizativa**

Procurando aliar competências específicas e estruturas flexíveis, esta operação será promovida e coordenada por equipa técnica específica e especializada, articulada com um grupo de trabalho temático (composto por representantes das diversas entidades parceiras para esta operação). Para execução operacional e física de algumas actividades de cada uma das áreas de acção proceder-se-á à contratualização de serviços externos especializados (ex. agência de comunicação e publicidade).

Em articulação com a Operação “Quadrilátero Criativo”, no decorrer do PEC, proceder-se-á a uma avaliação da viabilidade e pertinência da criação de uma agência especializada para a gestão e dinamização destes domínios, no quadro da rede de cidades.

### **Inserção na estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero**

A operação “Quadrilátero Criativo” responde ao principal desígnio da Estratégia do Quadrilátero de “criar novas formas de estruturação do território, valorizando o policentrismo e as interdependências entre as diversas cidades envolvidas, por forma a ganhar dimensão urbana e uma maior projecção nacional e internacional”.

A operação “Quadrilátero Criativo” posiciona-se como um elemento e factor valorizador e diferenciador no quadro das políticas urbanas para a inovação, competitividade e internacionalização. É reconhecido o papel das dinâmicas culturais como elemento de atractividade, de formação de atmosferas e vivências estimulantes de inovação e inovadores, de qualificação e de identidade.

Considera-se que esta operação em si integra os elementos suficientes para corresponder aos principais requisitos pretendidos para os projectos a integrar no Programa estratégico de cooperação:

- favorecer elementos de atractividade e competitividade das cidades junto de cidadãos e agentes económicos;
- introduzir novas práticas de modernização de serviços com recurso às TIC;



- disponibilizar sistemas de serviços partilhados;
- corresponder a necessidades e exigências de novos residentes;
- impulsionar a consensualização dos diversos actores urbanos para o papel da cultura na qualificação do ambiente urbano;
- colaborar na projecção de uma imagem de excelência internacional.

A intervenção enquadra-se na primeira escala territorial de afirmação do Quadrilátero - a Euro-Região do Norte de Portugal e Galiza – e é coerente com a orientação geral de valorização do policentrismo.

O conjunto crescente de estruturas inseridas no Sistema Nacional de Inovação e Tecnologia e de meios empresariais internacionalizados vem favorecer a emergência de um novo conjunto de necessidades: quer ao nível de imagem, projecção e atractividade quer ao nível da satisfação na integração nos meios urbanos – necessidades essas devidamente consideradas nas estratégias a adoptar nesta operação.

A temática da cooperação do Quadrilátero centra-se em “potenciar a relação entre um modelo urbano policêntrico qualificado e inovador nas práticas de governança urbana e territorial e uma estratégia de competitividade e internacionalização da base económica sustentada em competências e recursos para a inovação gerados a partir da ligação entre os tecidos científico, de formação, tecnológico e empresarial”. Deste modo, as novas tipologias de governança entre equipamentos e serviços a lançar associará competências específicas para a geração dos produtos com recurso a meios tecnológicos; novas práticas inovadoras de cooperação inter-urbana; e elementos da identidade territorial.

De referir, a forma como na modernidade as dinâmicas culturais representam um factor indissociável das políticas urbanas.

A operação decorre da Linha de Acção do Quadrilátero “Regeneração urbana e dinâmicas culturais” contribuindo para o reforço de um modelo urbano inovador e competitivo.

### Relação com outros projectos ou operações estruturantes

De referir a articulação específica com a Operação “Quadrilátero Criativo”, a Operação “Quadrilátero em Rede” (Comunicação, Divulgação e Animação; Marketing Territorial) e com a Operação “Quadrilátero Empresarial: Internacionalização”.

Indirectamente, esta operação também se articula com a Operação “Quadrilátero Digital” e “Quadrilátero Mobilidade”.

Por último, de referir que a inauguração deste novo campo de cooperação será gerador de um conjunto importante de aprendizagens do trabalho em rede, e proporcionará o desenvolvimento de diversas competências para o trabalho em rede, competências essas transversais e essenciais para a manutenção, sustentabilidade e desenvolvimento desta rede urbana.

## 9. Estimativa orçamental e Plano de Financiamento

Custo sem IVA: 500.000,00 €

Custo com IVA: 600.000,00 €

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Inv. Total	125 000	200 000	200 000	62 500	12 500	600 000
Inv. Elegível	125 000	200 000	200 000	62 500	12 500	600 000
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>81 250</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>	<b>40 625</b>	<b>8 125</b>	<b>390 000</b>
<b>Inv Público Nacional</b>	<b>43 750</b>	<b>70 000</b>	<b>70 000</b>	<b>21 875</b>	<b>4 375</b>	<b>210 000</b>
CM Barcelos	10 937	17 500	17 500	5 468	1 093	52 500
CM Braga	10 937	17 500	17 500	5 468	1 093	52 500
CM VN Famalicão	10 937	17 500	17 500	5 468	1 093	52 500
CM Guimarães	10 937	17 500	17 500	5 468	1 093	52 500

Nota: valores com IVA

Componente		Custo (em €)
Fases	Fase 1	62 500 €
	Fase 2	500 000 €
	Fase 3	37 500 €
Custo total do projecto (com IVA - 20%)		600 000 €
Investimento FEDER (65%)		390 000 €

## Resultados e efeitos esperados (directos e induzidos)

### Resultados directos:

- Aumento do número de turistas utilizadores de equipamentos/serviços/eventos culturais;
- Aumento do número de visitantes estrangeiros, nomeadamente da Galiza;
- Aumento do número de utilizadores (públicos);
- Aumento do número de jovens criativos com actividade no quadrilátero;
- Aumento do número de novas produções artísticas, culturais e criativas;
- Inserção em redes nacionais e internacionais de promoção cultural.

### Resultados induzidos:

- Maior atractividade das cidades e da sua imagem;
- Reforço da auto-imagem dos residentes;
- Atracção do investimento;
- Maior atractividade das cidades e da sua imagem;
- Reforço da auto-representação dos residentes;
- Atracção do investimento.

### Indicadores de Realização:

- 3 projectos que asseguram a sustentabilidade e melhoram a atractividade das cidades;
- 1 projecto que visa estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias;

### Indicadores de Resultados:

- 4 cidades envolvidas em Redes Urbanas para a competitividade e a inovação e projectos de valorização de vocação temática;
- 600 000 Habitantes abrangidos pela intervenção.

### Indicadores de emprego

Número de empregos criados/mantidos pelo projecto: 8

	Criados				Mantidos			
	Permanentes		Temporários		Permanentes		Temporários	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Ensino superior	1	1	1	1	1	1	1	1

## Efeito multiplicador do projecto

As dinâmicas culturais são referidas como um factor relevante no quadro geral dos elementos de competitividade, inovação e internacionalização.

Aguarda-se que os resultados produzidos e induzidos proporcionem novos investimentos quer por parte de indústrias criativas e produtores culturais, por parte de investidores turísticos (incluindo a restauração), e mesmo por parte dos investidores imobiliários.

A operação tem um potencial elevado de reprodução de efeitos multiplicadores para as “Estratégias de Eficiência Colectiva” em meio urbano, permitindo mesmo a agregação dos agentes criativos e artísticos em processos de “clusterização”.

## Situação do projecto

Projecto em situação de estudo prévio e preliminar.



## **Designação da Operação**

# **QUADRILÁTERO DESENVOLVIMENTO URBANO**

### **Linha Temática**

Regeneração urbana e dinâmicas culturais

### **Localização e Abrangência Territorial**

Rede Urbana de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

### **Entidades Responsáveis**

#### Promotor:

Durante a fase de candidatura: Município de Braga em representação da rede “Quadrilátero”

Após a implementação do modelo de gestão: Associação de Municípios de Fins Específicos

#### Parceiros

Departamentos e Gabinetes Municipais de Planeamento, requalificação e gestão urbana; Empresas Municipais (Bragahabit; Casfig)

Empresas de construção, investidores, mediadores imobiliários, turismo residencial;

Universidade do Minho, Lusíada, Católica, IPCA (Faculdade e departamentos de engenharia, arquitectura, etc);

Entidades Públicas;

Centros Tecnológicos.

#### Áreas de responsabilidade de cada parceiro

- Municípios - Departamentos e Gabinetes Municipais de Planeamento, requalificação e gestão urbana; Empresas Municipais (Bragahabit; Casfig): concepção e desenvolvimento; execução;

- Empresas de construção, investidores, mediadores imobiliários, turismo residencial: concepção e desenvolvimento; execução;

- Universidade do Minho, Lusíada, Católica, IPCA (Faculdade e departamentos de engenharia, arquitectura, etc): concepção e desenvolvimento; e execução.

- Entidades Públicas: concepção e desenvolvimento;

- Centros Tecnológicos: concepção e desenvolvimento.

### **Descrição do projecto**

#### Missão

Promover novos modelos para o desenvolvimento e inovação nos centros urbanos, nomeadamente através de estratégias de reabilitação do edificado potenciando relações e redes entre os agentes autárquicos, os centros de I&DT e as empresas, colaborando para a atracção e fixação de novos residentes, e introduzindo novas funcionalidades.

#### Objectivos

Até 2013, as cidades de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães desenvolvem, testam e partilham modelos para o desenvolvimento e inovação nos centros urbanos, integrando novas funcionalidades para a atracção e fixação de agentes (artistas, criativos, investigadores, estudantes), com actividades diferenciadoras, a partir de quatro operações-piloto nos centros urbanos, posicionando-se como uma referência e como modelo de intervenção.

#### Áreas de Intervenção / Componentes / acções

Acção 1 – Investigação e Desenvolvimento para operações de desenvolvimento e inovação em centros urbanos;

Acção 2 – Execução de quatro operações-piloto nos centros urbanos potenciando o acolhimento de novas funcionalidades;

Acção 3 – Monitorização e modelização do modelo de intervenção, das diversas técnicas desenvolvidas e testadas e sua difusão.

#### Data de Inicio – Data de fim

De Abril de 2009 a Março de 2013.



### **Estratégia de Implementação**

Esta operação tem como ponto de partida as diversas práticas e aprendizagens desenvolvidas por gabinetes técnicos urbanos no quadro de cada cidade.

A “Acção 1 – Investigação e Desenvolvimento para operações de desenvolvimento e inovação em centros urbanos” tenderá a inventariar as diversas práticas e soluções adoptadas (incluindo as estratégias dos “innovation-hubs”), avaliar os resultados, seleccionar os objectos das operações-piloto e suas funcionalidades, para a, proceder ao diagnóstico das áreas seleccionadas, estabelecer as parcerias, e providenciar, em rede, uma proposta de modelo de operacionalização de intervenção em centros urbanos e centros históricos (caderno de referenciais).

Posteriormente, na “Acção 2 – Execução de quatro operações-piloto nos centros urbanos potenciando o acolhimento de novas funcionalidades”, cada cidade a partir da identificação do objecto e da opção da vocação e funcionalidade a acolher e a promover deverá desenvolver o projecto técnico de acordo com os referenciais técnicos acordados no modelo; e posteriormente intervir e proceder á integração da sua nova funcionalidade.

Por fim, a “Acção 3 – Monitorização e modelização do modelo de intervenção, das diversas técnicas desenvolvidas e testadas e sua difusão” procurará garantir o carácter laboratorial e experimental desta operação em rede, avaliando as operações a partir do diagnóstico prévio das áreas de intervenção, formalizando e garantindo diversos meios de disseminação e divulgação dos resultados e produtos. Esta Acção também estabelecerá, numa perspectiva de “Simplex Local”, o conjunto de medidas e meios regulamentares, legislativos, técnicos, financeiros, disponibilizados de forma integrada por tecnológicos (ex: portal), promotores e facilitadores da intervenção e investimento por parte dos privados na modernização, preservação e qualificação dos centros urbanos e centros históricos.

A implementação desta Operação desdobrar-se-á em quatro fases:

- Fase 1: Entre Março e Julho de 2009 – Submissão específica da candidatura; selecção dos objectos e suas vocações e funcionalidades; estabelecimento das parcerias, modelos organizativos;
- Fase 2: Entre Julho de 2009 e Março de 2010 – Desenvolvimento da Acção 1;
- Fase 3: Entre Julho de 2009 e Março de 2013 – Desenvolvimento da Acção 2;
- Fase 4: Entre Março de 2010 e Março de 2013 – Desenvolvimento da Acção 3 – Monitorização e modelização do modelo de intervenção, das diversas técnicas desenvolvidas e testadas e sua difusão.

### **Estrutura organizativa**

A estrutura organizativa deverá conciliar as diversas competências dos meios de gestão urbana, meios empresariais e meios de I&DT.

Assim, parte das funções de operacionalização desta operação estarão atribuídas a elementos da Equipa Técnica responsável pelo PEC.

Será estabelecido um Grupo de Trabalho Temático, decorrente do consórcio a estabelecer entre “Autarquias-Empresas-Universidades e C&DT”, coordenado pela Equipa Técnica, para acompanhar e assegurar a devida execução de cada uma das acções.

### **Inserção na estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero**

A operação “Requalificação para novas dinâmicas urbanas” enquadra-se como um meio de suporte e garante de condições para a concretização da Estratégia do Quadrilátero de “criar novas formas de estruturação do território, valorizando o policentrismo e as interdependências entre as diversas cidades envolvidas, por forma a ganhar dimensão urbana e uma maior projecção nacional e internacional”.

A operação “Requalificação para novas dinâmicas urbanas” integra os elementos suficientes para corresponder aos principais requisitos pretendidos para os projectos a integrar no Programa estratégico de cooperação:

- favorece elementos de atractividade e competitividade das cidades a partir do acolhimento das novas dinâmicas e funcionalidades;
- promove a introdução de novas práticas com recurso às TIC;
- corresponde a necessidades e exigências de novos residentes;
- e colabora na projecção de uma imagem de excelência internacional.

A operação enquadra-se e articula-se com a temática da cooperação do Quadrilátero: a “qualificação e reforço da cooperação urbana e empresarial, sustentados no conhecimento e inovação”.

A operação decorre da Linha de Acção do Quadrilátero “Regeneração urbana e dinâmicas culturais” contribuindo para o reforço da competitividade e internacionalização do um modelo urbano.



### Relação com outros projectos ou operações estruturantes

A operação “Desenvolvimento e inovação Urbano” articula-se, de forma específica, com as operações “Quadrilátero Criativo”, “Quadrilátero Cultural” e com as operações “Quadrilátero Digital” e “Mobilidade Territorial”.

De referir, a articulação específica com a acção municipal na regeneração urbana, incluindo os projectos das candidaturas à medida “Política de Cidades – Parcerias para a Regeneração Urbana”.

### Estimativa orçamental e Plano de Financiamento

Custo sem IVA: 2 166 666,66 €

Custo com IVA: 2 600 000,00 €

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Inv. Elegível	130 000	806 000	806 000	806 000	52 000	2 600 000 €
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>84 500</b>	<b>523 900</b>	<b>523 900</b>	<b>523 900</b>	<b>33 800</b>	<b>1 690 000 €</b>
<b>Inv Público Nacional</b>	<b>45 500</b>	<b>282 100</b>	<b>282 100</b>	<b>282 100</b>	<b>18 200</b>	<b>910 000 €</b>
CM Barcelos	11 375	70 525	70 525	70 525	4 550	227 500 €
CM Braga	11 375	70 525	70 525	70 525	4 550	227 500 €
CM VN Famalicão	11 375	70 525	70 525	70 525	4 550	227 500 €
CM Guimarães	11 375	70 525	70 525	70 525	4 550	227 500 €

Nota: valores com IVA

### Resultados e efeitos esperados (directos e induzidos)

#### Resultados directos:

- Introdução de novas funcionalidades nos centros das cidades;
- Desenvolvimento de inovações no domínio da regeneração de edifícios;
- Introdução de novas tipologias habitacionais, comerciais e de serviços;
- Certificação de novas patentes/inovações;
- Modelo de intervenção replicado.

#### Indicadores de Realização:

- 4 intervenções integradas de requalificação urbana
- 4 projectos que asseguram a sustentabilidade e melhoram a atractividade das cidades;
- 4 projectos que visam estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias;

#### Indicadores de Resultado:

- 4 cidades envolvidas em Redes Urbanas para a competitividade e a inovação e projectos de valorização de vocação temática;
- 210 000 habitantes abrangidos por intervenção de requalificação urbana.

Número de empregos criados/mantidos pelo projecto: 8

	Criados				Mantidos			
	Permanentes		Temporários		Permanentes		Temporários	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Ensino superior	1	1	1	1	1	1	1	1

### Efeito multiplicador do projecto

Aumento do interesse de agentes privados no investimento na regeneração dos centros urbanos, através da oferta de novas tipologias construtivas.

A operação tem um potencial elevado de reprodução de efeitos multiplicadores para as “Estratégias de Eficiência Colectiva” em meio urbano, permitindo mesmo a geração de efeitos de “clusterização” ao nível das empresas de construção e obras públicas, empresas de artigos e materiais urbanos.

### Situação do projecto

Projecto em situação de estudo prévio e preliminar.



## **Designação da Operação**

# **QUADRILÁTERO EMPRESARIAL: ACOLHIMENTO**

**Linha Temática**  
Cooperação e Qualificação Empresarial

**Localização e Abrangência Territorial**  
Rede Urbana de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

### **Entidades Responsáveis**

Promotor:

Associação Industrial do Minho

Parceiros:

Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

Associação Comercial de Braga

Associação Comercial e Industrial de Barcelos

Associação Comercial e Industrial de Famalicão

Associação Comercial e Industrial de Guimarães

Associações Industriais dos Parques e Zonas Industriais do Quadrilátero

Universidade do Minho

Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

Associação de Municípios do Vale do Cávado

Associação de Municípios do Vale do Ave

Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave

Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica do Minho

Áreas de Responsabilidade de cada Parceiro

Os municípios que formam o Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, têm uma responsabilidade acrescida no fornecimento de dados, informações e registos da actividade económica desenvolvida em cada um dos seus parques/áreas empresariais, bem como na determinação (individualizada e a definir no âmbito de uma análise supra-municipal no que se refere às necessidades e potencialidades de criação/expansão de Áreas de Acolhimento Empresarial qualificadas em função da estruturação destas no âmbito das acções a desenvolver neste projecto, bem como dos serviços e determinação de especificidades relativas a uma gestão integrada das áreas de acolhimento a potenciar no Quadrilátero.

Também no âmbito do acompanhamento qualitativo do projecto, estes quatro municípios terão uma responsabilidade que deverá ser operacionalizada através da Associação de Municípios de Fins Específicos a criar para a Gestão dos projectos a desenvolver no âmbito do PEC – Plano Estratégico de Cooperação do Quadrilátero, no qual se integra ainda este projecto.

A Associação Comercial de Braga, Associação Comercial e Industrial de Barcelos, Associação Comercial e Industrial de Famalicão, Associação Comercial e Industrial de Guimarães, as Associações Industriais dos Parques e Zonas Industriais do Quadrilátero, o CITEVE, a Universidade do Minho, a ADRAVE, AMAVE, AMVC e o IDITE Minho, entre outras entidades integradas no território do Quadrilátero, da região e do seu exterior (nomeadamente a ANJE, que de uma forma indirecta participou nas reuniões do Grupo de Trabalho para a Cooperação e Qualificação Empresarial do Quadrilátero) desempenharão um papel activo e facilitador no que toca à disponibilização de trabalhos/estudos e outros outputs e contributos desenvolvidos para a dinamização da actividade empresarial na região, no âmbito das temáticas que determinam os trabalhos e acções a desenvolver neste projecto.

O CITEVE irá ainda participar tecnicamente neste projecto, e irá contribuir com a sua experiência no âmbito desta temática relativa ao acolhimento empresarial, para a implementação das áreas de acção previstas e a desenvolver.





Também no que se refere à caracterização do tecido empresarial e da intervenção destas associações, entidades de desenvolvimento tecnológico e de formação no meio empresarial, em especial no apoio que prestam à actividade desenvolvida em parques e outras áreas de acolhimento empresarial dos municípios pertencentes ao quadrilátero, haverá um trabalho por parte da equipa técnica do projecto, bem como das entidades a subcontratar para os trabalhos especializados a conceber neste projecto, no sentido de potenciarem trabalhos, informações e estabelecerem outras sinergias com os serviços e intervenções destas entidades junto da envolvente empresarial que as rodeiam.

### **Descrição do projecto**

Estruturação e (Re-) Qualificação do Acolhimento Empresarial no Quadrilátero - Análise e Definição do Modelo de Intervenção -

#### Missão

Inserido nas Acções do QUADRILÁTERO (Barcelos, Braga, Famalicão, Guimarães) na óptica da Política de Cidades POLIS XXI (Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação), este projecto terá como missão avaliar as possibilidades de estruturação organizada e de (re-) qualificação da oferta actual e futura dos espaços de acolhimento empresarial nos quatro municípios que integram o Quadrilátero e definir o modelo de intervenção mais adequado para o efeito.

#### Objectivos

O projecto “Quadrilátero Empresarial: Acolhimento”, com base numa necessidade de Estruturação e (Re-)Qualificação do Acolhimento Empresarial no Quadrilátero e de uma Análise e Caracterização do Modelo de Intervenção, tem dois objectivos essenciais:

- avaliar as possibilidades de estruturação organizada e de (re-)qualificação da oferta actual e futura dos espaços de acolhimento empresarial nos quatro municípios que integram o Quadrilátero;
- definir o modelo de intervenção mais adequado para estruturar de forma organizada a oferta actual e futura dos espaços de acolhimento empresarial nos quatro municípios que integram o Quadrilátero e para assegurar a sua (re-) qualificação.

Estes dois objectivos enquadram-se numa estratégia de eficiência colectiva que visa contribuir para a melhoria global das condições de acolhimento empresarial, de ordenamento e atractividade do território e de competitividade empresarial no Quadrilátero.

#### Áreas de Intervenção / Componentes / Acções

Para garantir a consecução com sucesso dos objectivos definidos, este projecto contempla uma divisão em 5 áreas de acção complementares e intimamente interligadas:

Levantamento da oferta de espaços de acolhimento empresarial existente e prevista na região, dos seus modelos de governança actuais, da sua procura actual e potencial e das suas necessidades de (re-)qualificação futuras;

Benchmarking nacional e internacional dos modelos de estruturação e de governança regional do acolhimento empresarial;

Definição do modelo de estruturação e (re-)qualificação da oferta de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero;

Identificação e caracterização dos serviços de suporte supra-municipais passíveis de serem oferecidos aos espaços de acolhimento empresarial no Quadrilátero;

Definição do modelo de governança dos espaços de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero.

No que toca à estrutura organizativa, este projecto com base na sua missão de estruturar e (re-)qualificar o acolhimento empresarial, bem como de analisar e caracterizar o modelo de intervenção das respectivas AAE no quadrilátero, será executado por uma equipa técnica da Associação Industrial do Minho, que recorrerá à subcontratação de serviços especializados a entidades com curriculum nas temáticas em análise (consultoras, universidades, etc.), em estreita articulação com as 4 Câmaras Municipais que representam o Quadrilátero. Durante a sua execução, este projecto será ainda acompanhado e monitorizado pelos municípios que compõem este Quadrilátero através da estrutura que os representará, a Associação de Municípios de Fins Específicos, criada para execução e gestão dos Projectos que compõem o PEC – Plano Estratégico de Cooperação (onde se integra este projecto) para o Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães e para o período de 2009-2013.



### **Estratégia de Implementação**

Definidos os objectivos essenciais deste projecto “Quadrilátero Empresarial para o Acolhimento” que visa a Estruturação e (Re-)Qualificação do Acolhimento Empresarial no Quadrilátero e uma Análise e Caracterização do Modelo de Intervenção” e as suas áreas de acção, detalhámos abaixo os elementos que o caracterizam:

Área de Acção 1: Levantamento da oferta de espaços de acolhimento empresarial existente e prevista na região, dos seus modelos de governança actuais, da sua procura actual e potencial e das suas necessidades de (re-) qualificação futuras:

Alargar à NUT III do Cávado o estudo Ave Compete, centrando-o no diagnóstico dos espaços de acolhimento empresariais existentes e previstos, na análise SWOT ao tecido e espaços empresariais e no ranking dos espaços empresariais;

Levantamento dos modelos de governança dos espaços de acolhimento empresariais existentes e previstos nos 4 Concelhos do Quadrilátero;

Estudo de mercado centrado na procura actual e potencial para espaços de acolhimento empresarial nas NUT III do Ave e do Cávado e, em particular, nos 4 concelhos do Quadrilátero;

Inventariação das necessidades de (re-)qualificação futuras ao nível do acolhimento empresarial no 4 concelhos do Quadrilátero.

Área de Acção 2: Benchmarking nacional e internacional sobre modelos de estruturação e de governança regional do acolhimento empresarial:

Elaboração de 2 estudos de caso internacionais exemplares sobre modelos de estruturação e de governança regional do acolhimento empresarial;

Elaboração de 1 a 2 estudos de caso nacionais exemplares sobre modelos de estruturação e de governança regional do acolhimento empresarial;

Área de Acção 3: Definição do modelo de estruturação e (re-)qualificação da oferta de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero:

Análise das lições da experiência resultantes do benchmarking nacional e internacional em matéria de estruturação e (re-)qualificação da oferta de acolhimento empresarial e da sua pertinência para o Quadrilátero;

Apresentação dos modelos possíveis de estruturação e (re-)qualificação da oferta de acolhimento empresarial no Quadrilátero;

Identificação do modelo de estruturação e (re-)qualificação da oferta de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero e sua especificação detalhada.

Área de Acção 4: Identificação e caracterização dos serviços de suporte supra-municipais passíveis de serem oferecidos aos espaços de acolhimento empresarial no Quadrilátero:

Análise das lições da experiência resultantes do benchmarking nacional e internacional em matéria de serviços de suporte supra-municipais passíveis de serem oferecidos aos espaços de acolhimento empresarial;

Definição dos serviços de suporte supra-municipais passíveis de serem oferecidos aos espaços de acolhimento empresarial existentes e futuros no Quadrilátero e sua especificação detalhada.

Área de Acção 5: Definição do modelo de governança dos espaços de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero:

Análise das lições da experiência resultantes do benchmarking nacional e internacional em matéria de governança dos espaços de acolhimento empresarial e da sua pertinência para o Quadrilátero;

Apresentação dos modelos possíveis de governança dos espaços de acolhimento empresarial no Quadrilátero;

Identificação do modelo governança dos espaços de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero, sua especificação detalhada (modelo de negócio) e análise da sua viabilidade económico-financeira.

Em termos de estratégia de implementação, propõe-se que o projecto se desenvolva globalmente num período máximo de 18 meses de forma a que seja possível definir, candidatar e implementar os projectos subsequentes de (re-)qualificação das estruturas de acolhimento empresarial existentes e de estruturação conjunta e organizada da oferta actual e futura dos espaços de acolhimento empresarial nos 4 concelhos do Quadrilátero. O projecto deve arrancar com a implementação rápida e paralela das acções 1 e 2, já que a informação a recolher nestas duas acções é estrutural para as acções subsequentes. Seguidamente, devem arrancar em paralelo as acções 3 e 4. O projecto será concluído com acção 5, após o término das duas acções anteriores.



Interessa, porém, salientar que a preparação e implementação de alguns dos projectos subsequentes pode e deve iniciar-se antes do encerramento do projecto inicial. Assim, com o término da acção 1, deverá proceder-se à preparação concreta dos projectos de (re-) qualificação das estruturas de acolhimento empresarial existentes no Quadrilátero e sua implementação. Depois, com o término da acção 3 e 4, deverá proceder-se à preparação do projecto de estruturação conjunta e organizada da oferta actual e futura dos espaços de acolhimento empresarial nos 4 concelhos do Quadrilátero e sua implementação. Por último, com o término da acção 5, deverá avançar-se com a preparação e implementação do projecto de governança regional dos principais espaços de acolhimento empresarial no Quadrilátero.

Em termos de duração, propõe-se que este projecto a desenvolver no âmbito da estruturação e (re-)qualificação do Acolhimento Empresarial no Quadrilátero e da análise e caracterização do Modelo de Intervenção junto destas áreas, seja desenvolvido no prazo máximo de 18 meses, alimentando durante e subsequentemente a emergência de novos projectos consequentes com os seus resultados e outputs gerados e desenvolvidos pelo Grupo de Cooperação e Qualificação Empresarial deste Quadrilátero.

Áreas de Acção	Período de Execução (18 meses)																	
	1 de Março de 2009 a 31 de Agosto de 2010																	
	2009										2010							
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A
Área de acção 1																		
Área de acção 2																		
Área de acção 3																		
Área de acção 4																		
Área de acção 5																		

As áreas de acção 1 e 2 devem avançar em paralelo e ser desenvolvidas num prazo máximo de 8 meses. Subsequentemente, devem avançar em paralelo as áreas de acção 3 e 4, a desenvolver num prazo máximo de 6 meses. A meio do desenvolvimento destas duas acções, deve avançar a área de acção 5, a desenvolver num prazo máximo de 7 meses.

### Estrutura Organizativa

#### Equipa Técnica do Projecto:

Um Coordenador Técnico e um Técnico Superior, executarão todas as tarefas de:

Coordenação Geral e Gestão do Projecto, suas Acções e outputs a desenvolver;

Contratação e Aquisição dos serviços especializados no âmbito dos trabalhos a desenvolver em cada uma das Acções;

Acompanhamento técnico dos trabalhos a desenvolver e a subcontratar a entidades externas, mediante fornecimento de contributos gerados pela AIMinho no âmbito de projectos desenvolvidos no apoio ao desenvolvimento empresarial da região.

Recolha de outputs e integração destes no âmbito da informação e registo de dados relativos ao Acolhimento Empresarial nos quatro municípios;

Elaboração dos cadernos de encargos referentes aos estudos a conceber no âmbito das acções propostas;

Ligação entre as entidades parceiras e os municípios do Quadrilátero no que se refere ao acompanhamento qualitativo do projecto;

Interligação com as actividades e projectos a desenvolver pelo Quadrilátero, mediante coordenação com a Associação de Municípios de Fins Específicos a criar para Gestão do Plano Estratégico de Cooperação onde se integra este projecto.

Disseminação dos outputs gerados pela execução do projecto e suas acções, junto da envolvente empresarial da região, e no seu exterior, no sentido de potenciar e promover as potencialidades da região no âmbito das suas valências e dinâmicas empresariais para captação de investimento.



Todas as acções, serviços, procedimentos e logística relativa à execução do projecto por parte da Associação Industrial do Minho, enquanto entidade executora.

Interligação com a estratégia traçada pelo Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães para o desenvolvimento empresarial, através da Área Temática da Cooperação e Qualificação Empresarial deste Quadrilátero, enquanto entidade coordenadora deste Grupo de Trabalho Temático.

Concepção e delineação de projectos subsequentes aos desenvolvimentos e outputs gerados por este projecto.

Serviços Técnicos a Subcontratar:

A subcontratação de serviços especializados, será devidamente trabalhada e para tal serão elaborados os respectivos cadernos de encargos pela equipa técnica, a qual terá de seleccionar em função das propostas apresentadas pelas entidades que apresentem curriculum nas temáticas em análise e com competências em cada uma das acções traçadas no âmbito do projecto.

Acompanhamento Qualitativo do Projecto:

Enquadrado no âmbito do Plano Estratégico de Cooperação determinado e delineado para o Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, este projecto será acompanhado pela Associação de Municípios de Fins Específicos criada para Gestão dos projectos a desenvolver neste território para o período de 2009-2013, bem como pelos municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães que a compõem.

### **Inserção da estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero**

O presente projecto surge no contexto do desenvolvimento de uma estratégia de actuação a um nível supra-municipal que está a ser preparada pelos 4 principais concelhos das NUT III do Ave e do Cávado ao abrigo da política de cidades POLIS XXI e dos seus instrumentos para as Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação, sendo denominada por "UM QUADRILÁTERO URBANO PARA A COMPETITIVIDADE, A INOVAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO". Este projecto emerge, portanto, num contexto marcado pela concentração de factores de competitividade num território de proximidade.

Nesta estratégia, traçaram-se e desenvolveram-se Linhas de Trabalho Temáticas que procuram desenvolver numa lógica supra-municipal um conjunto de temáticas que permitam o desenvolvimento sustentado deste território. Uma das Linhas de Trabalho Temáticas prende-se com a Cooperação e Qualificação Empresarial. Esta temática foi e está a ser debatida e trabalhada por um conjunto de técnicos pertencentes a cada uma das entidades promotoras e parceiras do Quadrilátero. Neste sentido, foi desenvolvido um modelo conceptual para a área da Cooperação e Qualificação Empresarial, no qual se delinearam 3 Linhas de Acção:

- Linha de Acção 1: Definição do Modelo de Estruturação e (Re-) Qualificação do Acolhimento Empresarial no Quadrilátero

- Linha de Acção 2: Concepção e Activação de um Plano de Marketing Territorial Empresarial para o Quadrilátero

- Linha de Acção 3: Promoção da Internacionalização do Tecido Empresarial do Quadrilátero.

(ver modelo conceptual desenvolvido pelo Grupo de Trabalho Temático da Cooperação e Qualificação Empresarial em anexo).

Ora, o presente projecto corporiza na íntegra a Linha de Acção 1, detalhando em profundidade os seus objectivos e as suas áreas de intervenção essenciais. Este projecto procura enquadrar-se com coerência numa estratégia de actuação e dinamização da actividade empresarial a um nível supramunicipal, tendo por base o respectivo enquadramento nas Linhas Temáticas do Quadrilátero, valorizando a complementaridade das cidades e da parceria no quadro de factores que caracterizam e fundamentam a Qualificação e reforço da cooperação urbana e empresarial, sustentados no conhecimento e inovação.

Emergindo numa base de contextos urbanos singulares e diferenciados, com um tecido empresarial dinâmico e orientado para o exterior (assente em clusters económicos competitivos) e numa concentração notável de centros de conhecimento (de ensino, formação, investigação e de interface com empresas), este projecto visa contribuir para potenciar a eficiência empresarial colectiva no Quadrilátero, procurando melhorar as suas condições de sustentabilidade económica e ambiental no futuro.

Por outro lado se tivermos por base os objectivos previamente definidos para este Quadrilátero Urbano, podemos constatar que o presente projecto está integrado e preconiza os seus objectivos, nomeadamente no que se refere a:

Construir e difundir um conceito do Quadrilátero relacionado com a sua realidade territorial e com os seus factores únicos de competitividade e de coesão, criando condições para o seu aprofundamento enquanto comunidade urbana, através de uma difusão pública e generalizada;



Consensualizar entre os parceiros e num âmbito mais alargado possível uma visão estratégica para o desenvolvimento do quadrilátero e de cada uma das cidades nesse contexto, sustentando apostas comuns, áreas de cooperação e valorizando factores comuns de competitividade e internacionalização; Definir o modelo de gestão, aos níveis político, estratégico e operacional, para desenvolver o Programa Estratégico de Cooperação no quadrilátero;

Aprendizagem e treino de competências em gestão de redes, planeamento e avaliação participada, técnicas de negociação, concretizada na formação de uma equipa intermunicipal e interinstitucional.

Acresce que, no quadro da política regional definida para o Sistema de Apoio a Áreas de Localização Empresarial (AAE) e Logística do QREN, a questão da articulação intermunicipal e interinstitucional está omnipresente nos diversos objectivos estratégicos e linhas de acção e surge como um requisito fundamental. Aqui é dada importância não apenas à concertação intermunicipal nos projectos de requalificação e de estruturação em rede das AAE, como a sua articulação com outras valências (ordenamento do território, requalificação urbana, etc.) e o envolvimento de outras entidades (associações de desenvolvimento, de municípios, empresariais, parques de ciência e tecnologia, centros de I&D, etc.). Ora, também aqui, o presente projecto encontra uma inserção total.

### **Relação com outros projectos ou Operações Estruturantes**

O presente projecto terá que articulado de forma muito estreita com as iniciativas a desenvolver no contexto do desenvolvimento dos Planos de Acção das NUT III do Ave e do Cávado (AMVC e AMAVE, respectivamente), do Plano de Acção para o Acolhimento Empresarial na Região Norte (CCDR-N) e das estratégias nacionais de promoção da eficiência colectiva (POFC).

Ao nível dos Planos de Acção das NUT III do Ave e do Cávado (e, eventualmente, dos Programas de Acção Inter-Municipal de Serviços Colectivos Territoriais de Proximidade destas NUT III) existe algum trabalho de base já efectuado em termos de diagnóstico das necessidades de intervenção em termos de (re-) qualificação dos espaços de acolhimento empresariais existentes e das intenções de desenvolvimento de novos projectos qualificados no futuro. Tudo isto foi feito com base em elementos de base pouco sólidos, dada a debilidade da informação existente nesta matéria. Os resultados do projecto Ave Compete vieram, posteriormente, melhorar as bases de informação a este nível para a NUT III do Ave. Falta, agora, replicar o mesmo trabalho para a NUT III do Cávado. Isso deverá ser feito no contexto do presente projecto, pois no Plano de Acção do Cávado esta questão não está significativamente sinalizada. Para além disso, interessa cruzar posteriormente os resultados do presente projecto com as linhas de acção e com os projectos definidos nos Planos de Acção do Cávado e do Ave relevantes para os quatro municípios do Quadrilátero por forma a evitar possíveis redundâncias ao nível das intervenções mais materiais/operacionais.

Ao nível do Plano de Acção para o Acolhimento Empresarial na Região Norte, o presente projecto apresenta relações potenciais com projectos que se venham a desenvolver no contexto de várias das suas linhas de acção, designadamente sua da sua Linha de acção 1 (Projectos selectivos de AAE), Linha de acção 3 (Rede municipal e supramunicipal de AAE), Linha de acção 6 (Formação e qualificação da gestão e promoção de redes) e Linha de acção 7 (Acções de “benchmarking” internacional). Na verdade, o presente projecto pode (e deve) servir de base à elaboração de projectos via Quadrilátero em futuros concursos a realizar no contexto destas linhas de acção. Nas NUT III do Cávado e do Ave, apenas está sinalizado um projecto de relevo para o Quadrilátero: o I9Park.

Ao nível da Agenda Operacional para os Factores de Competitividade da Economia Portuguesa, preconizam-se intervenções que potenciem a eficiência colectiva e promoção de economias de aglomeração sustentadas na criação, modernização e dinamização de áreas de acolhimento para inovação empresarial (áreas de localização empresarial, parques tecnológicos, incubadoras, parques de ciência e tecnologia). Contudo, as intervenções relativas às redes de infraestruturas tecnológicas e de acolhimento empresarial foram remetidas no QREN para os PO regionais. Significa isto que é no PO Regional do Norte onde se encontram definidas as orientações específicas relevantes nesta matéria e os mecanismos para o seu financiamento. No seu Eixo Prioritário I (Conhecimento, Inovação e Competitividade), existem dois objectivos específicos que justificam intervenções neste domínio: (i) a promoção e desenvolvimento da rede de parques de ciência e tecnologia e de operações integradas de ordenamento e acolhimento empresarial; (ii) a promoção de acções colectivas de desenvolvimento empresarial. A(s) forma(s) de consecução destes objectivos encontram-se objectivadas no Plano de Acção para o Acolhimento Empresarial na Região Norte a que se fez referência no parágrafo anterior.



### Estimativa orçamental e Plano de Financiamento

Custo sem IVA: 400.800,00 €

Custo com IVA: 461.160,00 €

Investimento	2009	2010	2011	2012	Total
Inv. Total	270.420,00 €	190.740,00 €			461.160,00 €
Inv. Elegível	270.420,00 €	190.740,00 €			461.160,00 €
<b>FEDER (Max 65%)</b>	175.773,00 €	123.981,00 €			299.754,00 €
<b>Inv. Público Nacional</b>					- €
CM Barcelos					- €
CM Braga					- €
CM Famalicão					- €
CM Guimarães					- €
Univ. do Minho					- €
Outros					- €
<b>Investimento Privado</b>	94.647,00 €	66.759,00 €			161.406,00 €
AlMinho	94.647,00 €	66.759,00 €			161.406,00 €
CITEVE					- €
Outros					- €

Rubrica / Área de Acção		Valor	IVA	Total
Gestão, Coordenação, Acompanhamento Técnico e Estruturação das Acções e dos trabalhos do Projecto				
Equipa Técnica		94.500,00 €		94.500,00 €
Custos de Estrutura e Administrativos		4.500,00 €		4.500,00 €
Equipamento		3.800,00 €	760,00 €	4.560,00 €
Aquisição de Serviços Especializados				
Área de Acção	1 Espaços de Acolhimento Empresarial (AE)	88.000,00 €	17.600,00 €	105.600,00 €
	2 Benchmarking Nacional e Internacional - AE	70.000,00 €	14.000,00 €	84.000,00 €
	3 Modelo de Estruturação da Oferta dos Espaços de AE	23.000,00 €	4.600,00 €	27.600,00 €
	4 Serviços de suporte supra municipais	25.000,00 €	5.000,00 €	30.000,00 €
	5 Modelo de Governança dos Espaços de AE	70.000,00 €	14.000,00 €	84.000,00 €
Comunicação, Promoção e Divulgação		22.000,00 €	4.400,00 €	26.400,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>400.800,00 €</b>	<b>60.360,00 €</b>	<b>461.160,00 €</b>

### Resultados e efeitos esperados (directos e induzidos)

#### Resultados Directos

- Determinação dos espaços de acolhimento empresarial existentes nos municípios que integram o quadrilátero;
- Determinação das necessidades em termos de requalificação das áreas de acolhimento empresarial existentes e de novas áreas de acolhimento empresarial a promover neste quadrilátero e sua articulação com os clusters de proximidade existentes e emergentes nas NUT III do Cávado e do Ave;
- Definição do modelo de governança para as áreas de acolhimento empresarial do quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães;
- Determinação de serviços comuns a prestar nas áreas de acolhimento empresarial;



- Qualificação dos serviços supra municipais a prestar às empresas que operam em espaços de acolhimento empresarial reconhecidos;
- Aumento da procura por parte das empresas para se instalarem nos espaços de acolhimento empresarial a potenciar nos municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães.

#### Resultados Induzidos

- Potenciação dos Clusters de Proximidade caracterizadores da actividade empresarial no território do Quadrilátero;
- Aumento da Competitividade das empresas pertencentes aos espaços de acolhimento empresarial do território do Quadrilátero por via da gestão integrada e supra municipal a determinar para estes mesmos espaços;
- Aumento da capacidade e melhoria das condições de acolhimento de empresas nos espaços de acolhimento empresarial do território do quadrilátero;
- Aumento da competitividade das empresas pertencentes aos espaços de acolhimento empresarial do território do quadrilátero por via da prestação de serviços comuns e de suporte supra municipais de apoio à actividade destas;
- Aumento do investimento externo para a região, captado em função das mais-valias criadas no âmbito dos serviços supra municipais a prestar às empresas e das melhorias em termos de gestão integrada e determinada para os espaços de acolhimento empresarial do território do quadrilátero;
- Criação de mais-valias de apoio à actividade empresarial no território do quadrilátero.

#### Indicadores de Realização

- N.º de Áreas de Acção que visam estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias: 5 (1 projecto)
- N.º de Diagnósticos, Levantamento, Inventários, Análises e Definições e Modelos desenvolvidos no âmbito das actividades a desenvolver nas Áreas de Acção do Projecto: 11
- N.º de Estudos/Dossiers Técnicos efectivos realizados no âmbito do desenvolvimento e excussão das acções do projecto: 4

#### Indicadores de Resultados

- Estruturação de uma gestão de desenvolvimento integrado das áreas de acolhimento empresarial dos municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães;
- Desenvolvimento de acções que permitirão um desenvolvimento empresarial sustentado e sustentável em 4 municípios (Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães);
- Criação de condições favoráveis que permitirão o aumento de competitividade das 22.000 empresas dos municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães;
- Criação de condições que permitirão uma melhoria das condições de trabalho para os 600.000 habitantes dos municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães.

#### Indicadores de Emprego

N.º de empregos criados e mantidos pelo projecto: 2

Um Coordenador Técnico com qualificação ao nível do Ensino Superior, Licenciatura

Um Técnico Superior com qualificação ao nível do Ensino Superior, Licenciatura

N.º de Empregos	Criados				Mantidos			
	Permanente		Temporário		Permanente		Temporário	
Qualificação	H	M	H	M	H	M	H	M
Ensino Superior: Licenciatura	1					1		

### **Efeito multiplicador do projecto**

A promoção de AAE devidamente equipadas com serviços integrados de apoio à actividade industrial e de serviços às empresas, mediante uma gestão supra municipal destes espaços, a par de um trabalho que visa a captação de investimento, quer nacional, quer internacional para a região, é a principal função de um trabalho que contempla as acções que integram este projecto.

No seu sentido mais amplo teremos um impacto que vai para além do desenvolvimento da actividade empresarial, devendo por sua vez contribuir para o desenvolvimento da região no que se refere a um aumento da actividade económica e do emprego até à melhoria das condições de trabalho e de vida da população que trabalha nos municípios que compõem este quadrilátero.





Tendo por base a determinação dos clusters de proximidade que caracterizam esta região e os municípios que formam o quadrilátero, este projecto permitirá ainda e em particular desenvolver um programa de soluções que vá de encontro ao desenvolvimento das actividades e serviços de apoio às actividades a desenvolver pelas estruturas e empresas pertencentes aos respectivos clusters caracterizadores da actividade empresarial destes municípios, no sentido de permitir a potenciação e desenvolvimento sustentado destes.

Desta forma podemos constatar que as acções a desenvolver no âmbito deste projecto visam uma intervenção inovadora, com recorrência à qualificação e modernização de espaços passíveis de serem transformados em Áreas de Acolhimento Empresarial, no seu sentido mais moderno, mediante a adopção de práticas empresariais qualificadas e sustentáveis que fomentam a nível regional/local economias de aglomeração, através de um funcionamento e gestão em rede que contemple ainda um conjunto de serviços supra municipais, e integrado numa realidade que preconiza a cooperação entre as empresas e outros actores essenciais ao apoio da actividade empresarial e promotores dos clusters e respectivas actividades caracterizadores deste território.

Esta intervenção enquadra-se nas Estratégias de Eficiência Colectiva, nomeadamente na sua tipologia de Clusters – Pólos de Competitividade e Tecnologia, permitindo desta forma contribuir para a respectiva criação de redes de inovação, mediante a determinação de uma gestão integrada para as áreas de acolhimento empresarial entre empresas, instituições de I&DT, de ensino e formação desta região, em função de uma estratégia delineada para o desenvolvimento, através de uma parceria criada entre estes actores, dos Clusters de Proximidade que caracterizam este Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães.

O mesmo se pode dizer em relação ao Plano de Acção para o Acolhimento Empresarial da CCDDR-N, designadamente ao nível do objectivo 1 (Construir uma rede AAEs de nível regional), do objectivo 2 (Requalificar uma rede municipal e supramunicipal de AAEs) e do objectivo 3 (Responder à procura por “solo industrial”). Na verdade, este projecto constitui um importante instrumento para o cumprimento dos princípios orientadores deste Plano de Acção (selectividade, concentração de recursos, adicionalidade, articulação e integração em rede e articulação com Planos de Acção NUT III), enquadrando-se especialmente bem na sua Linha de acção 1 (Projectos selectivos de AAE), Linha de acção 3 (Rede municipal e supramunicipal de AAE), Linha de acção 6 (Formação e qualificação da gestão e promoção de redes) e Linha de acção 7 (Acções de “benchmarking” internacional).

### **Situação do projecto**

O projecto encontra-se numa fase preliminar. Com base em Estudos desenvolvidos serão traçadas e desenvolvidas as suas áreas de acção, nomeadamente no que se refere à elaboração dos cadernos de encargos relativos aos estudos previstos.

É ainda de salientar que este projecto surgiu de um trabalho regular e intenso, desenvolvido por elementos e representantes de cada um dos municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, da Associação Industrial do Minho, da Universidade do Minho e do CITEVE, que reuniram e trabalharam em grupo durante mais de 50 horas presenciais nos últimos 4 meses, onde trocaram experiências, conhecimentos, debateram ideias e traçaram soluções de melhoramento para esta região, em especial para o desenvolvimento da envolvente empresarial, através daquele que foi um dos Grupos de Trabalho do Quadrilátero que trabalhou a área temática da Cooperação e Qualificação Empresarial.

### **Elementos adicionais**

Há três trabalhos (Estudos/Manuais Técnicos) desenvolvidos para a Região que serão potenciados e servirão de suporte e apoio ao desenvolvimento das acções a desenvolver em cada uma das áreas deste projecto:



EpOTEM – Estudo Estratégico para o Ordenamento do Território Empresarial no Minho, desenvolvido pela Associação Industrial do Minho no âmbito da Área Temática de “Estudos de Desenvolvimento Estratégicos” da Medida 1.4 – Valorização e Promoção Regional e Local do Programa Operacional da Região do Norte, que teve por missão determinar os Clusters de Proximidade na Região com vista ao ideal ordenamento do território empresarial, constituindo assim uma ferramenta de apoio com objectivos de contribuir activamente para o ordenamento do tecido empresarial no Minho e por conseguinte nesta área do Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, tendo assim uma importância acrescida, nomeadamente no que se refere aos trabalhos a desenvolver em prol da promoção da actividade a desenvolver e promover nas Áreas de Acolhimento Empresarial destes quatro municípios, forte e densamente industrializados.

ECOPARQUES - Mais Ambiente Melhor Futuro Empresarial, desenvolvido pela Associação Industrial do Minho no âmbito da Área Temática da “Competitividade, Inovação e Desenvolvimento Territorial” da Medida 1.4 – Valorização e Promoção Regional e Local do Programa Operacional da Região do Norte, este projecto teve por principal objectivo global fomentar a competitividade do tecido empresarial do Região do Minho mediante a adopção de melhores práticas ambientais nos seus parques empresariais. Desta forma e tendo este projecto trabalhado vários parques empresariais da região, criando ainda um Manual de Boas Práticas Empresariais para Parques Empresariais, haverá sinergias a retirar para a estruturação das áreas de acolhimento empresarial no quadrilátero, nomeadamente no que se refere aos trabalhos e acções a desenvolver no âmbito da Área de Acção 4 (Identificação e caracterização dos serviços de suporte supra-municipais passíveis de serem oferecidos aos espaços de acolhimento empresarial no Quadrilátero), em que deverá orientar os parques empresariais na oferta de serviços e infra-estruturas ambientais comuns que contribuam para a melhor gestão ambiental das empresas que os integram; e da Área de Acção 5 (Definição do modelo de governança dos espaços de acolhimento empresarial mais adequado para o Quadrilátero) que terão em conta as questões ambientais no planeamento e gestão de parques e áreas de acolhimento empresariais, potenciando sinergias entre as empresas do mesmo parque/AAE, contribuindo ainda para a competitividade empresarial através das boas práticas ambientais;

AveCompete – Qualificar e Ordenar para Competir, desenvolvido pela Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave, no âmbito da Área Temática da “Competitividade, Inovação e Desenvolvimento Territorial” da Medida 1.4 – Valorização e Promoção Regional e Local do Programa Operacional da Região do Norte, que visou proceder ao levantamento e diagnóstico dos espaços de acolhimento empresariais existentes e previstos no Vale do Ave, na análise SWOT ao tecido e espaços empresariais dos seus municípios e no ranking dos respectivos espaços empresariais. Neste âmbito torna-se de relevante importância, conforme descrito numa das actividades a desenvolver na Área de Acção 1, proceder ao respectivo alargamento deste trabalho à NUT III do Cávado, e respectiva abrangência dos municípios de Braga e Barcelos, para uma posterior intervenção junto das áreas determinadas e caracterizadas e respectivas valências determinadas no Quadrilátero Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães.





## **Designação da Operação**

# **QUADRILÁTERO EMPRESARIAL: INTERNACIONALIZAÇÃO**

**Linha Temática**  
Cooperação e Qualificação Empresarial

**Localização e Abrangência Territorial**  
Rede Urbana de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

### **Entidades Responsáveis**

#### Promotores

Associação Industrial do Minho (AIMinho)

Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE)

#### Parcerias

Municípios de Barcelos,

Município de Braga,

Município de Guimarães,

Município de Vila Nova de Famalicão;

Universidade do Minho

#### Áreas de Responsabilidade das Entidades Promotoras e Parceiras:

Compete à AIMinho e ao CITEVE a gestão do Projecto “Quadrilátero Empresarial: Internacionalização” em parceria, através da dinamização e implementação das áreas de acção previstas (ver abaixo) e desenvolvimento, fomento e difusão de condições que permitam servir de suporte instrumental à definição de políticas de internacionalização.

No âmbito da Gestão do Projecto têm também como responsabilidade a definição da operacionalização entre as entidades participantes do Quadrilátero e consequente estabelecimento e dinamização dos grupos de trabalho que irão apoiar a implementação do projecto.

Quer a AIMinho, quer o CITEVE, contribuirão ainda com as suas experiências neste âmbito para a implementação das áreas de acção previstas (ver abaixo). No caso da AIMinho enquanto Associação Empresarial terá como principal papel o fomento e difusão de condições que permitam servir de suporte instrumental à definição de políticas de internacionalização.

Parceiros (Municípios): Facilitadores no processo de implementação das áreas de acção previstas abaixo.

### **Descrição do projecto**

#### Missão

Projectar internacionalmente a rede urbana - Braga, Famalicão, Guimarães e Barcelos - que se distingue pela vitalidade da sua população, pela centralidade e facilidade de comunicações e pela capacidade de investigação e ensino;

Criação e desenvolvimento de um modelo comum de actuação nas seguintes áreas estratégicas: a (re)qualificação e modelo de gestão das áreas de acolhimento empresarial, o marketing territorial empresarial e a internacionalização da economia regional.

Aumentar a competitividade e notoriedade da Rede Urbana –Barcelos, Braga, Guimarães e Famalicão, através da dinamização de investimentos com carácter estruturante.

#### Objectivos

- 1) Fazer um levantamento dos padrões de internacionalização recentes do tecido empresarial que compõe o Quadrilátero e as respectivas tendências de internacionalização;
- 2) Promover a internacionalização do tecido empresarial do território do Quadrilátero, através da concepção de um plano de acção, que potencialize a presença efectiva da Região nos mercados globais;
- 3) Definir os moldes de uma estrutura gestora supra-municipal de apoio à internacionalização das empresas do Quadrilátero e à captação de investimento estrangeiro.



#### Áreas de acção e estrutura organizativa

Para garantir a prossecução dos objectivos acima identificados propõe-se as seguintes acções:

I. Realização de um estudo de diagnóstico do percurso de internacionalização do Quadrilátero e projecção/definição das estratégias futuras de promoção da região;

Parceiros: CITEVE / AIMINHO

Data Início: Março 2009

Duração: 7 meses

II: Criação de uma estrutura de governação supra-municipal de suporte à internacionalização do território do Quadrilátero, com os objectivos de:

- Atracção de IDE (Investimento Directo Estrangeiro): gestão e coordenação da informação; apoio técnico às empresas estrangeiras interessadas em investirem no território; realização de material informativo e promocional da Região;

- Apoio ao IDPE (Investimento Directo de Portugal no Exterior) e à cooperação internacional, promovendo a participação das empresas portuguesas nos mais diferentes espaços / eventos de negócio internacional e/ou de transferência tecnológica.

Parceiros: CITEVE / AIMINHO

Data Início: Agosto 2009

Duração: 8 meses

Implementação das actividades deste projecto em articulação, sempre que possível, com actividades desenvolvidas no âmbito dos projectos «Estruturação e (Re-) Qualificação do Acolhimento Empresarial no Quadrilátero».

Parceiros: CITEVE / AIMINHO / Câmaras

Data Início: Janeiro 2010

Duração: 39 meses

No que toca à estrutura que terá como responsabilidade dar corpo às acções propostas, estamos em crer que a parceria actual do projecto é capaz, quer pela experiência quer pelo âmbito de implementação e penetração no tecido empresarial da região, de garantir o sucesso das acções.

#### **Estratégia de Implementação**

A1. Internacionalização do Quadrilátero e projecção de estratégias futuras de promoção da região:

Definição dos mercados externos alvo por sector de actividade;

Levantamento das empresas nacionais (de preferencia situadas no espaço do quadrilátero) que já trabalham nos mercados internacionais e que se disponibilizem a servir de exemplo e ponte de contacto para inserir novas empresas da região nos mercados externos;

Identificar o leque de projectos de internacionalização das empresas que se enquadram nos clusters da região do quadrilátero e cruzar as suas áreas da prospecção internacional, com outras valências empresariais da região;

Levantamento das “melhores práticas” de internacionalização das empresas do Quadrilátero;

Reforço das sinergias e da lógica de cluster através da criação de economias de proximidade e difusão do conhecimento;

Articulação das acções de internacionalização a desenvolver com as estratégias já implementadas no terreno através das associações sectoriais.

B1. Criação de uma estrutura de governação supra-municipal de suporte à internacionalização:

Definição da estrutura de governação a criar para implementação das estratégias futuras de promoção da região, assegurando a operacionalidade de um quadro técnico, saído das estruturas parceiras do Quadrilátero, nomeadamente CITEVE e AIMinho, capaz de promover o trabalho de equipa e consolidar os interesses de internacionalização das várias empresas da região;

Promover a estrutura supra-municipal junto das empresas situadas na região do Quadrilátero com o objectivo de criar uma referencia da região que funcione como suporte das empresas que se querem internacionalizar.

Promover a estrutura supra-municipal junto das principais autoridades nacionais e entidades públicas e privadas, com o objectivo de dar notoriedade e reconhecimento, como estrutura referencia na região para gestão das oportunidades e estratégias ligadas à internacionalização do Quadrilátero;

C1. Implementação das actividades deste projecto em articulação as restantes actividades do Quadrilátero, nomeadamente as do Grupo de Qualificação Empresarial:



Promover a divulgação dos casos de sucesso internacional das empresas do Quadrilátero através do “Portal Quadrilátero”, portal Empresarial da AIMinho, Braga Empresas e do CITEVE.  
Estudar a possibilidade de implementar um gabinete de apoio à internacionalização junto das áreas de acolhimento empresarial que vierem a ser requalificadas ou criadas no âmbito do projecto Estruturação e (Re-) Qualificação do Acolhimento Empresarial;  
Prospecção de oportunidades de financiamento que permitam financiar as acções de promoção da internacionalização da região para o triénio 2010 – 2013.

	2009					2010					2011					2012					2013				
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
Actividades de gestão geral do Projecto																									
Estudo de diagnóstico e projecção de estratégias																									
Criação de Estruturas para promoção das acções da Região																									
Implementação do plano de acções																									

### Estrutura Organizativa

Propõe-se a criação de uma Equipa de Projecto formada por CITEVE e AIMINHO que assumirá funções de implementação das acções. A Equipa de Projecto reunirá de forma regular em função das necessidades do projecto.

A EP terá como objectivo garantir a correcta execução financeira do projecto de acordo com as actividades previstas, assim como assegurar a entrega dos relatórios do projecto ao Gabinete de Gestão. É responsabilidade desta equipa, a contratação das entidades que vão prestar assistência técnica.

À parte da Equipa de Projecto (EP) destacada pelo CITEVE e AIMINHO, será também criada uma Equipa de Acompanhamento composta pelos membros da (EP) e 1 técnico destacado por cada Câmara. Este grupo terá como responsabilidade a verificação dos trabalhos alcançados e garantia que os trabalhos desenvolvidos estão em linha com a estratégia das Câmaras. Com uma periodicidade trimestral, A Equipa de Acompanhamento reunirá para verificar os trabalhos alcançados.

### Inserção na estratégia e relevância para a temática do Quadrilátero

A internacionalização da indústria portuguesa é uma realidade relativamente recente que se tornou uma necessidade cada vez mais premente à medida que a globalização mundial teve lugar. Portugal tem poucas empresas e marcas universalmente conhecidas que sirvam de referência da capacidade e qualidade industrial do nosso país. Países como a Finlândia, muito beneficiaram da internacionalização de marcas como a NOKIA que acabou por ter um efeito arrastador junto de outras empresas, e que colocou o país como reconhecido pela sua capacidade na área de electrónica e software. Não encontramos situações semelhantes à escala portuguesa.

O Norte é a região com maior propensão exportadora do país, todavia, dados recentes demonstram que a capacidade exportadora desta região tem diminuído, apesar de uma resistência estóica aos desafios da globalização e à forte concorrência externa. De forma análoga, também a captação de investimento directo na região já conheceu melhores dias, principalmente na década de 90.

A presente proposta surge associada à estratégia global do Quadrilátero na medida em que concorre para a cooperação e constituição de redes com massa crítica suficiente para atrair e desenvolver novas funções urbanas, sustentada pelas dinâmicas de um sistema de inovação de base territorial e pelas competências e recursos gerados a partir da ligação entre os tecidos científico, de formação, tecnológico e empresarial - este projecto visa estimular as dinâmicas de cooperação inter-institucional e de promoção da Região Norte em geral e do Minho em particular, potenciando a internacionalização da mesma.

Desta forma, no quadro da política nacional, admitimos que esta proposta se enquadra no programa POLIS XXI – Redes Urbanas p\ a competitividade e inovação assim como nas políticas de eficiência colectiva.



### **Relações com outros projectos ou operações estruturantes**

A complexidade dos processos de internacionalização exige que este seja um trabalho alicerçado em várias frentes, com o contributo de vários parceiros, “facilitadores” de contactos e/ou informação, promovendo um verdadeiro espírito de networking. É neste sentido, que nos propomos desenvolver este Projecto em profunda articulação com os parceiros envolvidos nas Acções do Quadrilátero – Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, em particular com os promotores dos Projectos atrás referidos. Paralelamente, contribuirá para as actividades deste projecto todo o capital de experiência acumulado da realização de outros Projectos directamente relacionados com a temática da internacionalização, assim como Projectos em curso. É disto exemplo, o importante contributo que a Enterprise Europe Network pode ter para a realização das actividades previstas neste Projecto, enquanto instrumento de apoio às empresas no seu processo de internacionalização e na procura de parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento sustentado dos seus negócios. Esta rede, lançada no âmbito do Programa-Quadro para a Competitividade e a Inovação da UE, e que conta com mais de 500 pontos de contacto, espalhados por 40 países europeus, procura funcionar como “balcão único” de acesso à Europa, reunindo um conjunto de serviços e soluções indispensáveis às PME no desenvolvimento das suas actividades na Europa.

Ainda no campo da articulação com outras operações, salientamos a possibilidade de colaborar com projectos já implementados que promovem internacionalmente as marcas portuguesas, tais como o Portugal Fashion Nacional e Internacional, assim como outras iniciativas regionais que já adquiriram um capital de visibilidade reconhecida e que podem colaborar na promoção e internacionalização da região.

Ao nível da região do Quadrilátero, temos actualmente na região, empresas que se têm destacado pela sua estratégia de internacionalização, nas mais diversas áreas de actividade como o Têxtil as TIC ou até mesmo a Construção Civil. De uma forma geral, todas estas estratégias têm sido bem sucedidas servindo de apelo às demais empresas da região. O sucesso destas empresas pode servir como elemento persuasor e até mesmo integrador nos mercados em que actuam. Por esse motivo, este projecto procurará fazer a articulação com empresas da região que já trabalham no mercado internacional e aquelas que procuram atingir novos mercados.

Registe-se ainda a capacidade de I&D da região do quadrilátero ao nível das empresas e das infra-estruturas de apoio circundantes, que em muito podem facilitar o processo de internacionalização da região. Esta capacidade tem-se feito notar em sectores como as tecnologias de informação e de telecomunicações mas também nos sectores ditos tradicionais que se mantêm vitais para a economia da região e do país.

No que toca à relação com outros projectos do Quadrilátero, os resultados deste projecto podem ser facilitadores na implementação dos outros projectos, nomeadamente o projecto Quadrilátero Empresarial: Acolhimento. Para esse efeito, e caso se torne viável em função dos estudos que serão desenvolvidos no âmbito do QE-A, está previsto a colocação de um Gabinete de Apoio à Internacionalização junto dos parques industriais para funcionar como posto avançado com o objectivo de garantir a presença de estruturas facilitadoras para as PME's que se situam naquele espaço.

### **Estimativa orçamental e Plano de Financiamento**

Custo sem IVA: 470.583,33 €

Custo com IVA: 564.700,00 €



	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Inv. Total	135.750,00	166.700,00	118750	85500	58000	564.700,00
Inv. Elegível	135.750,00	166.700,00	118750	85500	58000	564.700,00
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>88.237,50</b>	<b>108.355,00</b>	<b>77.187,50</b>	<b>55.575,00</b>	<b>37.700,00</b>	<b>367.055,00</b>
<b>Inv Público Nacional</b>						
CM Barcelos						
CM Braga						
CM VN Famalicão						
CM Guimarães						
Universidade do Minho						
Outros						
<b>Investimento Privado</b>	<b>47.512,50</b>	<b>58.345,00</b>	<b>41.562,50</b>	<b>29.925,00</b>	<b>20.300,00</b>	<b>197.645,00</b>
Al Minho	17.490,63	21.478,36	15.300,27	11.016,20	7.472,98	72.758,44
CITEVE	30.021,87	36.866,64	26.262,23	18.908,80	12.827,02	124.886,56
Outros						

Componente		Custo (em €)
Custo total do projecto (sem IVA)		553.167,00€
Fases	Fase 1: Março 09 a Março 2010 (Estudos e Definição das Acções)	202.430,00€
	Fase 2: Abril 2010 a Março 2013 (Implementação)	362.270,00€
Custo total do projecto (com IVA - 20%)		564.700,00€
Investimento elegível		564.700,00€

### Resultados e efeitos esperados (directos e induzidos)

#### Indicadores de realização:

Nº de projectos que visam estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias: 1

#### Indicadores de resultado:

Nº de cidades envolvidas em redes urbanas para a competitividade e inovação e projectos de valorização de vocação temática - 4

População abrangida pelo projecto – 600.000

#### Indicadores de Emprego

	Criados				Mantidos			
	Permanente		Temporário		Permanente		Temporário	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Licenciatura	1	1			1	1		

### Efeito Multiplicador do Projecto

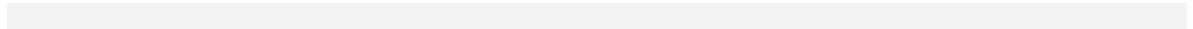
Este projecto pode ter um efeito multiplicador sobre as actividades económicas da região do Quadrilátero na medida em que pretende melhorar as condições de acesso das empresas da região a novos mercados e de forma paralela garantir a captação de investimento estrangeiro para a região.

A estratégia de internacionalização da região Quadrilátero terá também em consideração um conjunto de fileiras designadas por «clusters», tornando-se importante olhar para a especificidade de cada um dos cluster presentes e potenciar a sua abertura ao mercado mundial por via da exportação, em função dos seus mercados tradicionais, mas também em função das perspectivas de surgimento de novos mercados.



O sucesso deste projecto terá consequências positivas ao nível da riqueza e empregabilidade da região (note-se que a região do Quadrilátero é, segundo dados do INE de 2007, a região do país com maior % de habitantes desempregados a nível nacional), já que o alargamento dos mercados das empresas aqui situadas irá facilitar o aumento da produção e consequente sucesso económico das actividades da região Quadrilátero, combatendo as assimetrias regionais que se verificam em relação ao restante território nacional.

Este projecto enquadra-se ainda na lógica das Estratégias de Eficiência Colectiva na medida em que procura, de uma forma concertada e estrategicamente justificada, integrar uma série de iniciativas, integradas num Programa de Acção, que visam a inovação, a qualificação e alargamento de mercados de um agregado de empresas com uma implantação espacial regional.





## Designação da Operação QUADRILÁTERO EM REDE

### Linha Temática

Animação da rede e comunicação

### Localização e Abrangência Territorial

Rede Urbana de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães

### Entidades Responsáveis

#### Promotor:

Durante a fase de candidatura: Município de Braga em representação da rede “Quadrilátero”

Após a implementação do modelo de gestão: Associação de Municípios de Fins Específicos

#### Parceiros

Neste projecto participam de forma efectiva (isto é, colaborando tecnicamente e co-financiando as acções a desenvolver) todas as instituições que integram a parceria do Quadrilátero: autarquias de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, Universidade do Minho, CITEVE e Associação Industrial do Minho.

#### Áreas de responsabilidade de cada parceiro

Todos os parceiros são responsáveis e se envolvem, através de recursos próprios (humanos e financeiros), na execução das acções de animação da parceria e de trabalho em rede, tal como são descritas adiante e no plano de Comunicação e Divulgação do Programa Estratégico.

Os municípios, através da Associação de Municípios Quadrilátero, participam de forma mais intensa no financiamento de todas as acções específicas no domínio da comunicação e do marketing territorial, para além de assegurarem o financiamento e a institucionalização das estruturas a criar para a gestão do Programa Estratégico.

### Descrição do projecto

#### Missão

O Quadrilátero em Rede é um projecto central em toda a estratégia desta Rede Urbana. Como se procura explicitar no Programa Estratégico de Cooperação, estamos perante um desafio cujo êxito depende tanto da concretização do “conceito” em operações e resultados visíveis (como as diversas operações que integram o programa de acção desta candidatura (Q Digital, Q Mobilidade, Q Criativo, Q Cultural, Q Desenvolvimento Urbano, Q Acolhimento, Q Internacionalização) como do desenvolvimento de competências pessoais e institucionais para trabalho em rede, como ainda de uma eficiente estratégia de marketing territorial e de comunicação.

Este projecto de natureza transversal tem assim como missão principal (i) garantir as condições para o aprofundamento destas competências, em primeira instância nas entidades integrantes da parceria, mas difundindo os seus efeitos no tecido institucional regional e (ii) promover uma estratégia sustentável e adequada de comunicação.

#### Objectivos

No quadro da sua missão e utilidade para o Quadrilátero, os objectivos deste projecto decorrem das suas diferentes componentes. Podem definir-se da seguinte forma:

- promover a gestão e a monitorização eficientes do Programa Estratégico de Cooperação do Quadrilátero, garantindo o cumprimento dos seus objectivos estratégicos e operacionais;
- comunicar aos públicos internos e externos do Quadrilátero a natureza, o alcance estratégico e os resultados do trabalho desenvolvido pela parceria;
- construir e projectar no espaço global uma imagem específica e atractiva da Rede Urbana, contribuindo para a sua competitividade;
- criar competências e hábitos de trabalho em rede no tecido institucional regional.

#### Áreas de Intervenção / componentes / acções

O Quadrilátero em Rede é uma operação composta por duas grandes áreas de acção, cada uma delas subdividida em diversas componentes.





(I) A primeira área de acção é de natureza operacional, designando-se como Gestão e Monitorização do Programa Estratégico. Integra as tarefas de gestão corrente e estratégica, de acompanhamento, monitorização e avaliação do PEC.

Concretiza-se através da criação de uma unidade de direcção (Associação de Municípios de Fins Específicos e respectiva estrutura institucional e técnica) e de um programa de monitorização, avaliação e acompanhamento. O financiamento destina-se a assegurar os custos da estrutura de gestão e a contratação de serviços externos para monitorização e avaliação.

(II) A segunda área de acção designa-se por Comunicação e Animação da Rede Quadrilátero, sendo descrita de forma detalhada no *plano de comunicação, divulgação e animação*, e integra as seguintes componentes:

- realização de um programa sistemático de acções de comunicação e publicitação dos trabalhos e dos factores de competitividade do Quadrilátero (eventos, publicidade, relações públicas, etc.);
- realização de um programa sistemático de actividades de *networking*, animação de parcerias e *benchmarking* (reuniões de trabalho, conferências, *breakfast point*, etc);
- definição de uma estratégia de marketing territorial para o Quadrilátero, com elaboração do respectivo *plano de marketing territorial*.

Datas de início – Data de fim

De Abril de 2009 a Março de 2013.

### **Estratégia de Implementação**

De forma resumida, e remetendo para o próprio Programa Estratégico de Cooperação, podem enunciar-se as seguintes linhas orientadoras para a implementação desta operação:

- empenhamento político claro dos municípios na liderança do processo, através da criação de uma estrutura de natureza institucional legítima para assumir competências e responsabilidades;
- partilha da decisão de nível estratégico e da acção operacional entre todos os membros da parceria, através de modalidades diversas (Comité de Orientação Estratégica, Grupos de Trabalho Temáticos, promoção e gestão de projectos);
- adopção de uma metodologia de trabalho em rede e com construção passo a passo da visão e da estratégia, aperfeiçoando progressivamente o modelo ensaiado durante as acções preparatórias de Rede Urbana (realizadas ao longo de 2008);

Neste quadro orientador, a operação corresponde a um processo evolutivo, encadeando acções de animação e de comunicação, que serão executadas de forma articulada com a concretização das diversas Operações previstas no Programa Estratégico de Cooperação e da candidatura ao PO Norte 2007-2013.

Do ponto de vista operacional, pode considerar-se que o primeiro passo está já em velocidade de cruzeiro: as acções preparatórias da rede. Na fase em que este Programa Estratégico é apresentado estão em curso as acções designadas por “oficinas de projectos”, que se destinam a especificar e executar as tarefas (concertação, estudos preliminares, lançamento das estruturas promotoras, etc.) de preparação dos diversos projectos integrados na candidatura.

O segundo passo decisivo será a constituição formal da Associação de Municípios de Fins Específicos, que passará a gerir o processo tendo como referenciais o PEC, o Plano de Comunicação, Divulgação e Animação e, de forma contínua, os trabalhos em rede, sobretudo centrados nos Grupos de Trabalho Temáticos.

Entre 2009 e 2013, ao longo de quatro anos, as tarefas previstas nesta operação (gestão, monitorização, avaliação, comunicação, animação da rede, etc.) acompanharão a execução dos diversos projectos previstos, contribuindo ainda para gerar novos projectos, criar as condições para a sua implementação, designadamente de financiamento e de parcerias de suporte.

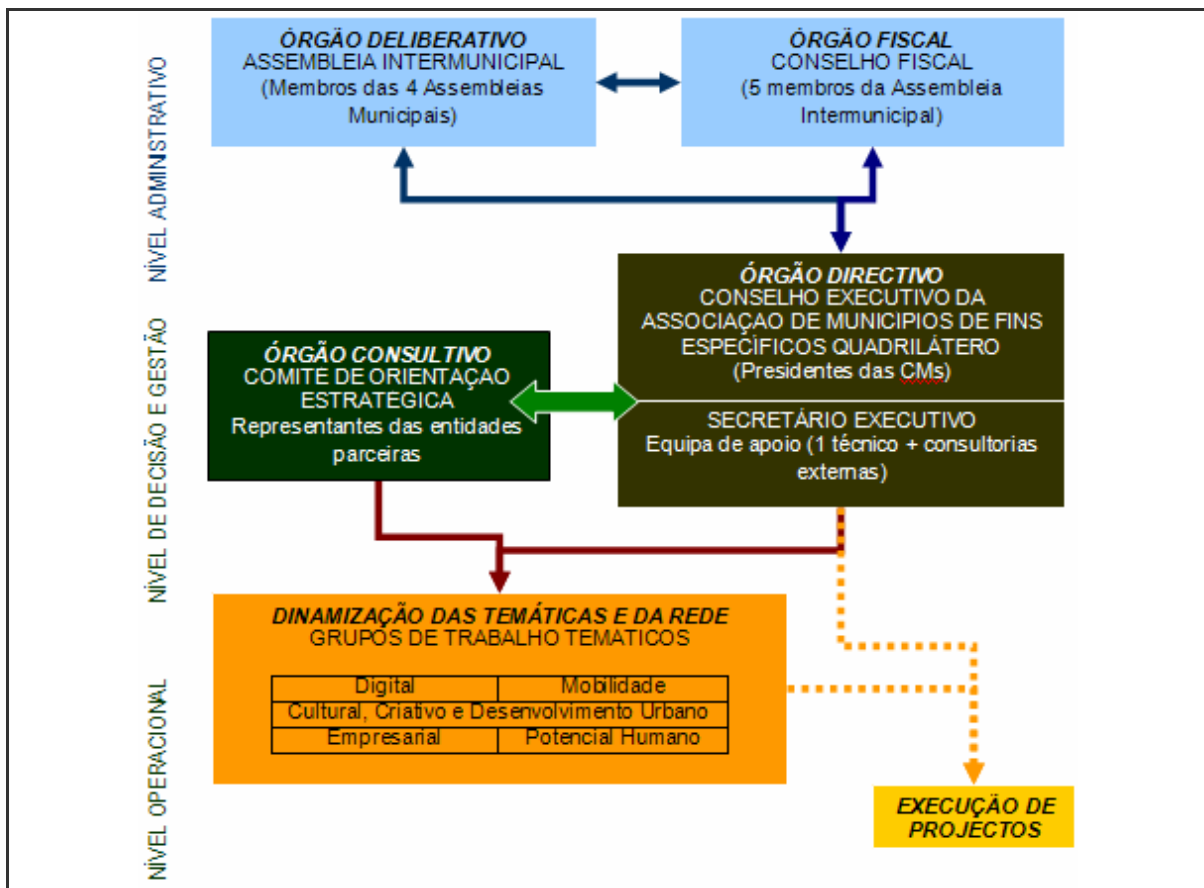
Toda a actividade a desenvolver terá também como objectivo corrente garantir a sustentabilidade futura das estruturas de cooperação agora criadas.

### **Estrutura Organizativa**

Dada a natureza sobretudo instrumental deste projecto, a sua estrutura organizativa corresponde à estrutura de gestão global do Quadrilátero.

A fundamentação e o modo de funcionamento desta estrutura estão devidamente explicitados no Programa Estratégico de Cooperação. Sinteticamente, o esquema adoptado é seguinte:





### Inserção na Estratégia e Relevância para a Temática do Quadrilátero

Nunca é demais evidenciar que o trabalho em rede e em cooperação sustentada constitui um dos factores mais potentes de geração de competitividade dos territórios.

No caso do Quadrilátero, e dado que toda a sua estratégia assenta na valorização cruzada e integrada de factores demográficos & urbanos, científicos & tecnológicos e económicos & empresariais, a **rede** é a própria essência do projecto.

Por isso convém destacar que o Quadrilátero em Rede é uma operação instrumental, mas é também o substrato em que assenta todo o projecto e permite germinar e difundir as práticas e as competências, em sentido alargado, que garantem um futuro a esta Rede Urbana e a toda uma região de dimensão muito relevante.

O Quadrilátero em Rede corporiza os meios e os instrumentos necessários para que as instituições das três esferas envolvidas (a gestão urbana, o mundo empresarial e o sistema científico e tecnológico; sejam as que desde o início integram a parceria, sejam outras presentes ou com acção neste território) possam discutir, concertar acções, partilhar projectos e responsabilidades e visar novos horizontes de projecção internacional.

O Quadrilátero em Rede, ao assentar numa estrutura sólida emanada das autoridades locais, mas com autonomia e legitimidade de intervenção, será também o principal mecanismo de controlo da evolução da Rede, no sentido de manter o seu espírito de “rede urbana”, ou seja, com uma forte dimensão territorial, não resvalando para projecto (ou um conjunto de projectos) de cariz apenas sectorial.

### Relação com Outros Projectos ou Operações Estruturantes

Em primeiro lugar, refere-se a relação com as restantes Operações integradas no Programa Estratégico de Cooperação do Quadrilátero. Neste caso, estamos em presença dos meios e dos mecanismos para a sua promoção, gestão, monitorização e avaliação, bem como para a difusão das (boas) práticas de trabalho em rede que esses projectos procuram ser.



Mas ao constituir-se como uma operação concreta, com objectivos de fortalecimento da Rede, da sua estrutura institucional de suporte, da implementação de projectos que trazem coesão e competitividade à região urbana, tem de destacar-se também aqui o seu contributo central para o que se pode chamar um “projecto regional” e, em grande medida, nacional e europeu.

De facto, tanto no âmbito do ordenamento territorial (PROT, PNPOT, EDEC - Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário, etc.), como no das políticas de desenvolvimento (Norte 2015 e respectivas Agendas, Política de Cidades POLIS XXI, Plano Tecnológico, QREN, etc.), estamos em presença de uma “entidade territorial” de grande relevância, gerando uma centralidade de matriz policêntrica e com recursos susceptíveis de a elevar a um estatuto de sistema urbano internacionalizado.

Dado que o Quadrilátero em Rede visa consolidar tal “entidade”, julgamos ser de relevar a sua relevância e o seu contributo para estas orientações de política a escalas superiores e, por maioria de razão, com todos os projectos estruturantes que sirvam para as concretizar.

### Estimativa Orçamental e Plano de Financiamento

Custo sem IVA: 833.333,33 €

Custo com IVA: 1.000.000,00 €

A justificação destes valores encontra-se no próprio Programa Estratégico de Cooperação. Os quadros de síntese são os seguintes (valores em euros, com IVA):

#### Estimativa orçamental:

<b>Linha 1: Gestão e Monitorização</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>1012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>
1 Secretário Executivo	30000	50000	50000	50000	20000	200000
1 Técnico de apoio	15000	25000	25000	25000	10000	100000
Logística de apoio à estrutura de gestão	15000	25000	25000	25000	10000	100000
Consultorias externas: Perito da Comissão de Acompanhamento, 2 Avaliações Externas, Outras	10000	20000	30000	20000	20000	100000
<b>Total Linha 1</b>	<b>70000</b>	<b>120000</b>	<b>130000</b>	<b>120000</b>	<b>60000</b>	<b>500000</b>

<b>Linha 2: Comunicação e Animação</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>1012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>
Criatividade, comunicação/publicidade nos OCS (imprensa, rádio e TV) e comunicação de obra	15000	25000	25000	25000	10000	100000
Assessoria de imprensa e comunicação	10000	15000	15000	15000	5000	60000
Eventos	30000	45000	45000	40000	40000	200000
<b>Total comunicação</b>	<b>55.000</b>	<b>85.000</b>	<b>85.000</b>	<b>80.000</b>	<b>55.000</b>	<b>360000</b>
Grupos de trabalho, <i>networking</i> , <i>breakfast point</i> , <i>benchmarking</i>	20000	25000	25000	25000	5000	100000
<b>Total animação da rede e <i>networking</i></b>	<b>20000</b>	<b>25000</b>	<b>25000</b>	<b>25000</b>	<b>5000</b>	<b>100000</b>
Plano de <i>marketing</i> territorial	25000	15000	0	0	0	40000
<b>Total Plano de mkt territorial</b>	<b>25000</b>	<b>15000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40000</b>
<b>Total Linha 2</b>	<b>100000</b>	<b>125000</b>	<b>110000</b>	<b>105000</b>	<b>60000</b>	<b>500000</b>



#### Plano de financiamento:

<b>Linha 1: Gestão e Monitorização</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>
Investimento Total	70000	120000	130000	120000	60000	500000
Investimento Elegível	70000	120000	130000	120000	60000	500000
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>45500</b>	<b>78000</b>	<b>84500</b>	<b>78000</b>	<b>39000</b>	<b>325000</b>
<b>Investimento Público Nacional</b>	<b>24500</b>	<b>42000</b>	<b>45500</b>	<b>42000</b>	<b>21000</b>	<b>175000</b>
CM Barcelos	6125	10500	11375	10500	5250	43750
CM Braga	6125	10500	11375	10500	5250	43750
CM Famalicão	6125	10500	11375	10500	5250	43750
CM Guimarães	6125	10500	11375	10500	5250	43750

<b>Linha 2: Comunicação e Animação</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>
Investimento Total	100000	125000	110000	105000	60000	500000
Investimento Elegível	100000	125000	110000	105000	60000	500000
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>65000</b>	<b>81250</b>	<b>71500</b>	<b>68250</b>	<b>39000</b>	<b>325000</b>
<b>Investimento Nacional</b>	<b>35000</b>	<b>43750</b>	<b>38500</b>	<b>36750</b>	<b>21000</b>	<b>175000</b>
<b>Investimento Público Nacional</b>	<b>25000</b>	<b>31250</b>	<b>27500</b>	<b>26250</b>	<b>15000</b>	<b>125000</b>
CM Barcelos	5000	6250	5500	5250	3000	25000
CM Braga	5000	6250	5500	5250	3000	25000
CM Famalicão	5000	6250	5500	5250	3000	25000
CM Guimarães	5000	6250	5500	5250	3000	25000
Universidade do Minho	5000	6250	5500	5250	3000	25000
<b>Investimento Privado</b>	<b>10000</b>	<b>12500</b>	<b>11000</b>	<b>10500</b>	<b>6000</b>	<b>50000</b>
AI Minho	5000	6250	5500	5250	3000	25000
CITEVE	5000	6250	5500	5250	3000	25000

<b>Total Quadrilátero em Rede</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>
Investimento Total	170000	245000	240000	225000	120000	1000000
Investimento Elegível	170000	245000	240000	225000	120000	1000000
<b>FEDER (Max 65%)</b>	<b>110500</b>	<b>159250</b>	<b>156000</b>	<b>146250</b>	<b>78000</b>	<b>650000</b>
<b>Investimento Nacional</b>	<b>59500</b>	<b>85750</b>	<b>84000</b>	<b>78750</b>	<b>42000</b>	<b>350000</b>
<b>Investimento Público Nacional</b>	<b>49500</b>	<b>73250</b>	<b>73000</b>	<b>68250</b>	<b>36000</b>	<b>300000</b>
CM Barcelos	11125	16750	16875	15750	8250	68750
CM Braga	11125	16750	16875	15750	8250	68750
CM Famalicão	11125	16750	16875	15750	8250	68750
CM Guimarães	11125	16750	16875	15750	8250	68750
Universidade do Minho	5000	6250	5500	5250	3000	25000
<b>Investimento Privado</b>	<b>10000</b>	<b>12500</b>	<b>11000</b>	<b>10500</b>	<b>6000</b>	<b>50000</b>
AI Minho	5000	6250	5500	5250	3000	25000
CITEVE	5000	6250	5500	5250	3000	25000



## **Resultados e Efeitos Esperados (directos e induzidos)**

### Resultados directos:

Genericamente, os resultados directos esperados desta operação Quadrilátero em Rede traduzem-se em três âmbitos:

*(i) Cumprimento da programação e gestão eficiente dos meios disponibilizados para a concretização do Programa Estratégico de Cooperação.*

Os resultados correspondem à execução integral das operações Q Digital, Q Mobilidade, Q Criativo, Q Cultural, Q Desenvolvimento Urbano, Q Empresarial: Acolhimento, Q Empresarial: Internacionalização e, naturalmente, do próprio Q em Rede, atingindo os seus objectivos específicos e cumprindo as programações físicas e temporais.

Como indicadores de realização e de resultado para acompanhamento deste desempenho (para além dos que são referidos mais adiante, correspondentes aos indicadores requeridos pelo SIG.ON) referem-se aqui:

- criação e instalação dos órgãos e da estrutura logística da Associação de Municípios de Fins Específicos Quadrilátero;
- contratação de 1 secretário executivo (com experiência em gestão de projectos, redes e inovação) e de 1 técnico de apoio (licenciado em área de gestão, economia ou engenharia) para a Associação de Municípios ;
- realização de 8 reuniões da Comissão de Acompanhamento, com produção e apreciação de 8 relatórios do Perito Externo dessa Comissão;
- realização de 2 Avaliações Externas (1 de progresso, em 2011, outra final, em 2013);

*(ii) Desenvolvimento das acções de animação da rede, com a correspondente consolidação de competências e de práticas e mecanismos permanentes de cooperação entre as entidades parceiras.*

Este é um resultado com um grande alcance estratégico. Os progressos poderão ser monitorizados através da manutenção regular do plano de trabalhos previsto, documentado com as actas e os memorandos técnicos respectivos, referentes a:

- funcionamento de 5 Grupos de Trabalho Temáticos (Digital, Mobilidade, Cultura e Regeneração Urbana, Qualificação e Cooperação Empresarial, Potencial Humano), que manterão um plano regular de sessões de trabalho (uma sessão mensal para cada grupo, ao longo dos 4 anos, com participação de 1 representante de cada instituição parceira);
- realização das sessões previstas dos órgãos da Associação de Municípios (3 reuniões anuais da Assembleia Intermunicipal, 1 reunião mensal do Conselho Executivo, 1 reunião mensal do Comité de Orientação Estratégica).
- envolvimento nos trabalhos da rede de técnicos e responsáveis dos quadros das entidades parceiras, através da participação mais formalizada (referida nos pontos anteriores) ou nos eventos previstos no Plano de Comunicação, Divulgação e Animação, como são as Manhãs do Quadrilátero/ Breakfast Point (11 por ano), Conferências (3 por ano), Foros (2 por ano), Jornadas (trimestral) e Simpósios (semestral). Para além dos membros dos grupos de trabalho e dos elementos afectos à estrutura directiva e operacional da Associação de Municípios, perspectiva-se o envolvimento médio de 50 técnicos/dirigentes participando em pelo menos 2 eventos ao longo dos 4 anos.

*(iii) Concretização de uma estratégia consistente e sustentável de comunicação e marketing territorial*

Com o objectivo de estimular um contexto regional de grande interactividade e criatividade institucional, de difundir boas práticas, de alargar a base de suporte regional para o Quadrilátero e de projectar a sua imagem em espaços alargados (internacionais), a Rede propõe-se executar o seu Plano de Comunicação, Divulgação e Animação e gerar condições (técnicas, institucionais e financeiras) para ir aperfeiçoando a sua acção neste domínio de forma continuada no futuro.

Os resultados poderão ser monitorizados através de:

- elaboração de 1 Plano de Marketing Territorial;
- realização de todos os eventos (de carácter geral, científico, cultural ou desportivo) e das acções de comunicação e publicidade previstos no Plano de Comunicação, Divulgação e Animação;
- referências na imprensa nacional e estrangeira, em qualquer suporte mediático, sobre todos os eventos e realizações relevantes do Quadrilátero.

### Resultados induzidos:

O sucesso do *Quadrilátero* será medido sobretudo pela capacidade de gerar um contexto regional de cooperação em rede, associando os cidadãos e as instituições das quatro cidades a novas práticas de vida e de trabalho, projectando para o seu interior e para o exterior uma imagem de Rede Urbana competitiva, coesa e com qualidade de vida.



Para isso, é necessário que as acções a desenvolver no âmbito desta operação Quadrilátero em Rede possam desmultiplicar-se na Região e difundir os seus efeitos demonstrativos, seja pela participação progressivamente mais empenhada de outras instituições no desenvolvimento de projectos, seja por um reconhecimento e uma notoriedade internacional deste pólo de competitividade urbano multi-sectorial.

Para além dos resultados induzidos por cada um dos projectos a desenvolver nas diversas áreas temáticas (explicitados nas respectivas fichas de projecto e no Programa Estratégico de Cooperação), há um conjunto de resultados e efeitos específicos do Quadrilátero em Rede, que poderemos monitorizar através de:

- participação de representantes de outras instituições públicas ou privadas, regionais, nacionais ou internacionais, no programa de eventos do Quadrilátero;
- geração de projectos adicionais nas diversas áreas temáticas, com participação efectiva (promoção e financiamento) de instituições não integradas na parceria original;
- geração de projectos de cooperação entre a Rede Quadrilátero e outras instituições e redes, nacionais ou internacionais, dentro das áreas temáticas centrais;
- reconhecimento do conceito, da “marca” e do território pelos cidadãos e pelos meios de investigação científica e tecnológica, empresariais e políticos, no espaço nacional e internacional, medido através de acções de monitorização a prever no Plano de Marketing Territorial;
- crescimento e consolidação da Associação de Municípios Quadrilátero;

#### Indicadores de Realização:

Do corpo de indicadores previstos no formulário de candidatura são aplicáveis a esta operação os seguintes:

- 2 projectos que asseguram a sustentabilidade e melhoram a atractividade das cidades (programa de comunicação e plano de marketing territorial).
- 1 projecto que visa estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias (a operação no seu conjunto, através do apoio ao funcionamento dos Grupos de Trabalho Temáticos e das acções de natureza científica e de estímulo ao empreendedorismo do Plano de Comunicação, Divulgação e Animação).

#### Indicadores de Resultados:

- 4 cidades envolvidas em Redes Urbanas para a competitividade e a inovação e projectos de valorização de vocação temática;
- 600 000 habitantes abrangidos pela intervenção.

#### Indicadores de emprego

Número de empregos criados/mantidos pelo projecto:

Consideram-se apenas os empregos directamente atribuíveis à operação Quadrilátero em Rede, não se considerando como “empregos” a participação de recursos humanos próprios das autarquias e das outras entidades nos trabalhos dos Grupos Temáticos ou das restantes acções de networking ou gestão. Os empregos criados de carácter permanente referem-se aos recursos técnicos da Associação de Municípios (secretário executivo+técnico de apoio). Os temporários correspondem a um valor homem-equivalente-ano para as assessorias externas (comunicação, perito, avaliadores, especialistas) e serviços especializados para organização de eventos.

O mesmo critério se aplica aos empregos temporários mantidos, referindo-se estes sobretudo a assessorias especializadas que se estima a rede venha a utilizar no futuro.

	Criados				Mantidos			
	Permanentes		Temporários		Permanentes		Temporários	
Qualificação	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Ensino superior	1	1	4	4			5	5



### **Efeito Multiplicador do Projecto**

Podemos entender o conceito de efeito multiplicador de duas formas.

Uma, mais restrita, referindo-se aos aspectos financeiros.

Nesta acepção, note-se que 5% do investimento previsto é, em termos formais, privado, ou que 7,5 % do investimento total provém de fontes nacionais não municipais (mais de 20% dos montantes afectados por entidades nacionais). Estes valores, mesmo que possam considerar-se modestos, representam um empenhamento de toda a parceria, tanto mais que se concentram nas acções referentes à comunicação e animação da rede, precisamente aquelas que mais podem contribuir para a sua sustentabilidade futura.

Numa acepção mais geral, foram já referidos os efeitos induzidos que, em grande medida, assentam na capacidade de multiplicar na Rede e na Região práticas de cooperação e projectos tendentes a reforçar os factores de competitividade.

O próprio conceito e projecto da Rede Urbana Quadrilátero, projectado através das acções a desenvolver nesta operação, podem constituir um modelo inspirador de novas redes urbanas no território nacional ou mesmo, se os resultados e o processo o permitirem, uma referência internacional.

Há também um “efeito multiplicador interno”, referente ao contributo das acções do Quadrilátero em Rede para implementar cada um dos restantes projectos do Programa Estratégico de Cooperação, para difundir as suas boas práticas e os seus resultados, amplificando o seu efeito demonstrativo e reprodutivo.

### **Situação do Projecto**

1. O projecto assenta numa tipologia de acções iniciadas com a concretização das acções preparatórias da Rede Urbana para a Competitividade e Inovação, apoiadas pelo Governo Português, a que se dará continuidade, com uma estrutura organizativa mais estável, mas aproveitando algumas estruturas já constituídas, como são os grupos de trabalho temáticos, as oficinas de projecto, o site internet e a imagem corporativa. As acções preparatórias têm um programa e um financiamento garantidos até final de 2008, e irão manter-se com recursos internos da parceria durante 2009. Pode assim considerar-se que a operação está já em curso.

2. A Associação de Municípios de Fins Específicos tem já um projecto de Estatutos, que se anexa a esta candidatura, com uma aprovação preliminar pelos responsáveis políticos das autarquias e das restantes entidades parceiras. Até à eventual aprovação da candidatura serão desenvolvidas todas as tarefas de natureza jurídico-administrativa para criar e instalar em concreto a Associação, os seus órgãos e estrutura técnica.

3. O Plano de Comunicação, Divulgação e Animação da Rede, um dos referenciais principais para execução desta operação, apresenta-se já, em versão de proposta, que poderá ser revista em função das condições de financiamento e de data de arranque das diversas operações.



## Acções complementares

A tabela seguinte apresenta, de forma muito sintética, um conjunto de projectos que, não estando integrados no Programa Estratégico de Cooperação do *Quadrilátero*, concorrem, de diversas formas, para os mesmos objectivos.

Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
Quadrilátero Empresas - Portal de Negócios	Pretende ser o apoio empresarial para empresas implantadas nos quatro concelhos do Quadrilátero, implantando um Portal de Negócios que visa dinamizar a comunidade empresarial no sentido da sua promoção nacional e supranacional. Conta com quatro áreas de acção: 1) Directório empresarial 2) Desenvolvimento do sim@empresas 3) Funcionalidades específicas 4) Pilotagem e testes	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	1.153.780,13 €
Potencial Humano - Plataforma de divulgação e gestão de formação contínua no Quadrilátero	Formalização de uma plataforma de trabalho, estruturada por dois elementos âncora: - Criação de um portal de “empregabilidade e formação”. - Criação e funcionamento da estrutura de trabalho, “gestora” do portal.	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	12.500,00 €
Potencial Humano - Inovação e qualificação para a formação avançada no Quadrilátero	Desenvolver e reforçar a posição das instituições das diferentes cidades, no mercado da formação avançada, através de três acções: 1) empreendedorismo criativo - Referencial 2) Articulação da Oferta 3) Benchmarking/ Captação das melhores práticas	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	200.000 €
Potencial Humano - Formação Avançada para “Licenciados” no Quadrilátero	Conceber e implementar cursos integrados e partilhados entre instituições, desenvolvendo e reforçando competências empreendedoras dos licenciados, potenciando novas oportunidades e a elevação do capital humano. Divide-se em duas acções: - Produção de Conteúdos formativos - Dinamização de intervenções formativas, organizadas em diversas modalidades e com metodologias específicas	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	-



Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
Potencial Humano - Cultura e Competências de empreendedorismo no Quadrilátero	Implementação de actividades e intervenções formativas, organizadas em diversas modalidades e com metodologias específicas, nas seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade e inovação / Oportunidade em negócios em contexto local e regional / Territórios empreendedores / Análise de boas práticas europeias de estímulo ao espírito empreendedor</li> <li>• Empreendedorismo qualificado / Empreendedorismo tecnológico / Empreendedorismo cultural e criativo / Empreendedorismo nas escolas / Gestão pessoal de carreira para empreendedores qualificados</li> <li>• Criação de empresas / Planos de Negócios / Gestão estratégica / Criatividade e criação de valor / Modelos de Negócios / Internacionalização / Instrumentos Financeiros</li> </ul>	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	-
Potencial Humano - A Região empreendedora no Quadrilátero	Fomentar uma cultura empreendedora na região e criar as condições físicas e técnicas para o fomento do empreendedorismo. O projecto divide-se em três grandes linhas de acção, cada uma das quais contendo um número de iniciativas específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica</li> <li>• Apoio ao Empreendedorismo Inovador à Escala Regional/ Local</li> <li>• Estudos sobre o potencial empreendedor dos sectores enquadrados nos Planos Estratégicos de Desenvolvimento da Região Norte</li> </ul>	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	-
Potencial Humano - Loja do Empreendedor (Quadrilátero)	Atrair, criar e reter talentos, empresas e capitais, através de Estratégias de Eficiência Colectiva do Quadrilátero. Visa assim oferecer apoio à promoção do empreendedorismo, à criação de empresas, aos empresários ao emprego e formação, a potenciais empreendedores, a actuais empresários de micro, pequenas e médias empresas em áreas que, tradicionalmente, têm que recorrer a serviços externos, como é o caso da consultoria empresarial, a pessoas que procuram emprego ou apoio na gestão de carreiras, a instituições que pretendam implementar iniciativas no âmbito do estímulo ao empreendedorismo.	Associação de Municípios / Municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães	-





Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
Parceria para a regeneração urbana do centro histórico de Braga	A partir de um projecto estruturante, que é o prolongamento do túnel rodoviário da Av. da Liberdade, com a consequente libertação de trânsito automóvel da superfície e a expansão da área pedonal, o Programa de Acção pretende dar continuidade ao processo de requalificação já iniciado há alguns anos, incentivando novas dinâmicas de âmbito cultural e económico na zona histórica, afirmando o seu potencial de visibilidade em espaços regionais alargados, incluindo na Galiza. A operação trará novos factores de competitividade à Cidade e constitui um laboratório de práticas inovadoras de reabilitação, pelo que se considera muito significativa a sua relação com o Plano de Acção do Quadrilátero.	Descriminados na descrição	10 000 000 €
Parceria para a Regeneração Urbana do Rio Este - Braga	Constitui a estratégia de intervenção a valorização e requalificação ambiental da zona envolvente ao Rio Este, numa extensão de cerca de 5 Km. A este projecto âncora estão associados outros projectos de valorização daquela área da cidade, nas áreas do lazer, da qualidade de vida e da cultura, que têm como objectivo transformar radicalmente aquela que actualmente é uma faixa de território muito desqualificada, tornando-a mais atractiva e mesmo um símbolo de um novo urbanismo e um novo estilo de vida para os cidadãos, mais saudável e socialmente mais responsável.	CM Braga; Transportes Urbanos de Braga, EM; BRAGAHABIT, EM; PactoInvest, Lda; Associações culturais e de acção social.	10 000 000 €
Parceria para a regeneração urbana de Guimarães - Centro Histórico	A candidatura de um Programa de Acção para a Parceria para a Regeneração Urbana de Guimarães na área do Centro Histórico tem como missão principal a revitalização do Centro Histórico de Guimarães. A estratégia de intervenção prende-se com a requalificação da oferta cultural, fundamentalmente centrada no capital simbólico associado ao conjunto monumental do Monte Latito, bem como a valorização de um conjunto marcante de espaços públicos estruturantes que limitam esse centro, reforçando a vocação turística e de animação urbana que o centro histórico da cidade possui. As diferentes operações incluídas no programa da Parceria visam contribuir de forma articulada e integrada para a revitalização do Centro Histórico no quadro da promoção do grande evento previsto e que resultará da candidatura de Guimarães a Capital Europeia da Cultura em 2012. Entre os parceiros nos projectos constam o Ministério da Cultura - Direcção Regional da Cultura do Norte, o Cineclube de Guimarães, o CENATEX, e a ACIG, para além de um Investidor privado no sector hoteleiro, cujo projecto prevê a reabilitação de um edifício solarengo e sua transformação em unidade de alojamento de elevada categoria.	Ministério da Cultura - Direcção Regional da Cultura do Norte, Cineclube de Guimarães, CENATEX, ACIG, Investidor privado no sector hoteleiro	10 000 000 €



Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
Parceria para a Regeneração Urbana de Guimarães - Zona Comercial Contígua ao Centro Histórico	A candidatura de um Programa de Acção para a Parceria para a Regeneração Urbana de Guimarães na área de forte vocação comercial contígua ao Centro Histórico, entre a Av. Conde Margaride e a Av. D. Afonso Henriques. A estratégia de intervenção nesta área passa pela qualificação e revitalização da componente funcional e comercial, reforçando-a do ponto de vista da sua atractividade regional, incluindo o desenvolvimento de projectos âncora em termos de reabilitação de espaços de valor patrimonial relevante, como o Antigo Mercado (projecto do Arquitecto Marques da Silva). As operações que integram esta candidatura pretendem reforçar em termos qualitativos a oferta comercial, urbana e cultural da cidade no quadro da estratégia de promoção do grande evento previsto que resultará da candidatura de Guimarães a Capital europeia da cultura em 2012.	Sociedade Martins Sarmento, Ministério da Cultura - Direcção Regional da Cultura do Norte, Sonae Sierra.	10 000 000 €
Parceria para a Regeneração Urbana de Famalicão	A Parceria para a Regeneração Urbana do Parque da Devesa tem como objectivo principal a criação de um parque urbano numa zona central da cidade de Vila Nova de Famalicão e a requalificação urbana de toda a sua envolvente. Ocupando os terrenos e edifícios rurais da antiga quinta da Devesa, este parque procurará articular as valências ambientais e de lazer intrínsecas com as que o circundam, integrando-se num "corredor verde cultural", uma vez que para além da futura Casa do Território e auditório ao ar livre, este projecto se "amarra" a notáveis pólos culturais da cidade e região, como são os casos da Casa das Artes e da Biblioteca Municipal (ambos no parque de Sinções), e ainda do futuro Centro de Estudos do Surrealismo. Simultaneamente pretende-se harmonizar e estreitar as relações de vizinhança com o CITEVE, a CESPU e o Bairro das Lameiras através de projectos de índole material (requalificações de edifícios e espaço público) e imaterial (laboratórios de ciência viva, acções de formação e sensibilização ambiental). O projecto encontra-se em processo de candidatura.	CM Famalicão, CITEVE, CESPU, ADRAVE, Associação de Moradores das Lameiras	10 000 000 €
Museu de Surrealismo - Centro de Estudos (Vila Nova de Famalicão)	Junto ao Parque Urbano da Devesa ( a criar), instalação do Equipamento para Exposição do acervo e colecção do Surrealismo Português da Fundação Cupertino de Miranda. POVT - Eixo IX , Regulamento Específico "Equipamentos Estruturantes do Sistema Urbano".	Município de Vila Nova de Famalicão e Fundação Cupertino de Miranda	5.000.000
Área de Acolhimento Empresarial de Lousado	No estudo "Ave Compete", ainda financiado no âmbito do ON, após análise dos concelhos da NUT III Ave e da Unidade Territorial do Ave, conclui-se que Famalicão deterá, com a operação de requalificação e ampliação da Área Empresarial de Lousado, o Projecto que assegurará a participação do Ave no quadro da rede regional de AAE's;	Parceria Público Privada envolvendo Município de VNE, empresas,	13.000.000

Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização – Programa Estratégico de Cooperação



Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
	<p>5. A Área de Lousado afirma-se pelas seguintes características:</p> <p>a) Situada no sistema urbano constituído pelo triângulo formado pelos núcleos urbanos da Trofa, St. Tirso e V. N. Famalicão, e na extensão para norte da Área Metropolitana do Porto (AMP), a Área Empresarial de Lousado constitui um importante nó de relação desta com o Médio Ave (rótula de relação Médio Ave/AMP Norte já referida acima).</p> <p>b) Trata-se de uma área, privilegiada em termos de infra-estruturas, das quais se destacam a A3, a A7, a N14 (e futura variante com novas travessias do Ave); a Linha Ferroviária do Minho e a Linha Lousado/Guimarães. Trata-se de uma expansão do Espaço Industrial e de Logística de Ribeirão/Lousado, existente, que tem actualmente uma ocupação diversificada, onde se destacam empresas de grande dimensão, tais como: Continental Mabor, Cimenteira do Louro, Mercado Abastecedor de Famalicão, Grocenter, Transportes Nogueira, etc. Esta intervenção poderá ajudar à promoção, gestão e requalificação de toda esta área, ao mesmo tempo que garante uma expansão ordenada e qualificada.</p> <p>c) Propõe-se, assim, que se assuma como um “Parque de Distribuição” com uma forte componente logística, englobando ao mesmo tempo espaços para a localização empresarial. Poderá assumir-se como uma função logística de 2º nível, através da criação de um terminal ferroviário de mercadorias situado na Linha do Minho, em Lousado. Este terminal poderia alimentar a Plataforma Logística Maia - Trofa e articular-se com os principais eixos rodoviários através da futura Variante à N14, que articulará a A3 com a A7, e deste modo servir a NUT III - Ave. Por outro lado, deverá acolher outras actividades empresariais e industriais de alta e média intensidade tecnológica assumindo uma natureza temática, e um “Centro Tecnológico das Carnes”, tirando vantagem da proximidade da “Central de Carnes para a Região Entre Douro e Minho”/“Indústria de Carnes do Minho”, que poderá desenvolver investigação de base tecnológica com o objectivo de prestar um importante serviço de apoio às empresas e indústrias de carne e alimentares da região.</p> <p>d) Por outro lado, o estabelecimento de uma parceria e articulação com o “Ave Park - Parque de Ciência e Tecnologia”, poderá assegurar a oferta de novos espaços de localização empresarial, devidamente qualificados, para fases</p>	proprietários	



Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
	<p>sequestes do crescimento das empresas de base tecnológica originárias da incubadora “Spinpark”;</p> <p>e) A área total de intervenção corresponde a 132 ha, sendo que cerca de 50% da área deverá ser destinada a áreas verdes, equipamentos, execução de arruamentos e criação de estacionamento.</p> <p>f) A execução desta área deve ser enquadrada em Operações de Loteamento ou num Plano de Pormenor que defina os sistemas e as unidades de execução.</p> <p>g) A intervenção, no quadro das dinâmicas e estruturas existentes no triângulo Trofa, Famalicão e Santo Tirso (recentemente identificadas pelo PROT-Norte), potencia um novo pólo de escala regional de concentração empresarial.</p> <p>6. Este projecto corresponde às estratégias estabelecidas pelo município neste domínio, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de aumentar as capacidades de atracção e retenção de investimento no concelho, através da participação pública na gestão;</li> <li>- de continuar a fomentar a concentração das estruturas industriais;</li> <li>- de promover o estabelecimento de uma estrutura de gestão, que assegure um funcionamento em rede e qualificação das zonas industriais existentes (projecto em estudo no âmbito da rede urbana do Quadrilátero, associando Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, com a AIMInho, Universidade do Minho e Citeve);</li> <li>- de estudar, com ao agentes do sector e meios de investigação, a criação e instalação de um Centro Tecnológico, no domínio das carnes; associado à Central de Carnes.</li> </ul> <p>7. De referir que, decorrente de algumas auscultações exploratórias, diversas entidades, nomeadamente o Citeve ou a Ass. Comercial e industrial de Famalicão, sublinharam o interesse deste projecto e enunciaram a disponibilidade em colaborar na sua concepção, implementação e gestão.</p> <p>8. Exemplos recentes, como a decisão de localização em Ribeirão (próximo da área referida), de uma unidade industrial pela multinacional japonesa de componentes para a Industria Automóvel TESCO, subsidiária da Honda - num investimento de cerca de 10 Milhões de Euros - demonstram a capacidade de atractividade e de “regeneração” deste território. Potencial este, que urge apostar.</p> <p>9. À imagem dos concelhos industriais do Ave e do Cavado, Vila Nova de Famalicão persiste com uma taxa de desemprego superior à média nacional (6 244 desempregados, inscritos no Centro de Emprego, em Maio de 2008).</p>		



Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
	<p>10. Várias empresas e entidades de Famalicão participam nos principais “Pólos de Competitividade”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pólo de Competitividade da Saúde;</li> <li>- Pólo de Competitividade do Design e da Moda (CITEVE/UM),</li> <li>- Pólo de Competitividade da Indústria de Componente Automóvel (Continental-Mabor e COINDU);</li> <li>- Pólo de Competitividade do Aeroespacial (o CeNTI).</li> </ul> <p>11. Considera-se que a intervenção na requalificação e alargamento da Área Empresarial de Lousado, cumpre os critérios centrais do Plano de Acção de Promoção do Acolhimento Empresarial - selectividade, concentração de recursos (evitando a fragmentação), adicionalidade (ou efeito do incentivo), articulação e integração em rede entre as diferentes AEE's e outras infra-estruturas de apoio á competitividade e articulação com o Plano de Acção NUT III - e afirma-se como um forte contributo no quadro da Visão para o Norte em 2015: de se afirmar como uma região geradora de bens e serviços transaccionáveis.</p> <p>Projecto a candidatar ao PO Norte: “ Eixo Prioritário I - Competitividade, Inovação e Conhecimento”, Regulamento Específico “Sistema de Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística</p>		



Projecto	Breve descrição	Promotores/ Parceiros	Estimativa Orçamental
CENTRO TÉCNOLÓGICO DA INDÚSTRIA DAS CARNES	<p>O número de pessoas ao serviço das Indústrias Alimentares, Bebidas e Tabaco, entre 1998 e 2004, manteve um papel relevante como empregador, para o qual concorre o crescimento da actividade de Abate de Animais, Preparação e Conservação de Carne. Efectivamente, Famalicão apresenta-se como um pólo muito forte de concentração de indústrias alimentares, tendo como baluartes os grupos Vieira de Castro e Joaquim Moreira Pinto &amp; Filhos. (in Plano Estratégico do Município de Vila Nova de Famalicão. Fase 1 - Diagnóstico Estratégico)</p> <p>§ Do padrão de especialização produtiva do concelho sublinhe-se que 83% das pessoas ao serviço da área de "Abate de Animais, Preparação e Conservação de carne" na NUT III Ave trabalham no concelho de VNF;</p> <p>No sub-sector de carnes frescas e derivados, o concelho concentra cerca de 60% das empresas do país.</p> <p>§ Segundo dados do ICEP (AICEP Portugal Global Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.), em Vila Nova de Famalicão existem 5 empresas exportadoras na indústria de carnes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Provibom - Comércio de Carnes, Lda</li> <li>o Moutados - Indústria Alimentar de Carnes, SA</li> <li>o Longo - Indústria Alimentar de Carnes, Lda</li> <li>o Joaquim Moreira Pinto &amp; Filhos, Lda</li> <li>o Cinco - companhia Internacional de Comércio, Lda</li> </ul> <p>§ Face à concentração regional, pode-se antever a possibilidade de enquadramento do centro tecnológico como dinamizador de um Pólo de Competitividade Regional no sector das carnes e do agro-alimentar, com capacidade para, através do estabelecimento de redes agregadoras de actividades inter-relacionadas, proporcionar a formação de recursos humanos, I&amp;DT e inovação empresarial." (in Plano Estratégico do Município de Vila Nova de Famalicão. Fase 1 - Diagnóstico Estratégico)</p> <p>§ Neste sector, Famalicão detém o matadouro central para a região Entre Douro e Minho (Indústria de Carnes do Minho); PO Norte: Eixo Prioritário 1 - Competitividade, Inovação e Conhecimento" Regulamento Específico " "Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas"</p>	Consórcio entre Empresas e Associação do Sector, Universidades e Município.	3.000.000



## Quadro Global de Financiamento

O quadro das páginas seguintes apresenta, de forma muito sintética, a repartição global dos investimentos por anos, fontes de financiamento e por promotores.



Quadrilátero para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização										
	OPERAÇÃO	Componente da Operação	Rúbrica	GLOBAL	2009	2010	2011	2012	2013	Obs
OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Digital		Co-financ. FEDER	4.988.750 €	99.775 €	3.083.048 €	1.656.265 €	49.888 €	99.775 €	Taxa de co-financiamento: 65%
			Contrap. Nac. Pública	2.686.250 €	53.725 €	1.660.102 €	891.835 €	26.862 €	53.725 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%
			Org. Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			FEDER	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Admin. Local	2.686.250 €	53.725 €	1.660.102 €	891.835 €	26.862 €	53.725 €	CM Barcelos (20,7%), CM Braga (18,8%), CM Famalicão (24,5%), CM Guimarães (36%)
			Empresas Púb.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Outros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Contrap. Privada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. elegível</b>	<b>7.675.000 €</b>	<b>153.500 €</b>	<b>4.743.150 €</b>	<b>2.548.100 €</b>	<b>76.750 €</b>	<b>153.500 €</b>	Componente a candidatar
			Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. TOTAL</b>	<b>7.675.000 €</b>	<b>153.500 €</b>	<b>4.743.150 €</b>	<b>2.548.100 €</b>	<b>76.750 €</b>	<b>153.500 €</b>	
OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Mobilidade		Co-financ. FEDER	1.104.441 €	184.442 €	300.408 €	219.784 €	215.366 €	184.442 €	Taxa de co-financiamento: 65%
			Contrap. Nac. Pública	594.699 €	99.314 €	161.758 €	118.345 €	115.966 €	99.314 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%
			Org. Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			FEDER	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Admin. Local	594.699 €	99.314 €	161.758 €	118.345 €	115.966 €	99.314 €	CM Barcelos (25%), CM Braga (25%), CM Famalicão (25%), CM Guimarães (25%)
			Empresas Púb.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Outros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Contrap. Privada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. elegível</b>	<b>1.699.140 €</b>	<b>283.756 €</b>	<b>462.166 €</b>	<b>338.129 €</b>	<b>331.332 €</b>	<b>283.756 €</b>	Componente a candidatar
			Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. TOTAL</b>	<b>1.699.140 €</b>	<b>283.756 €</b>	<b>462.166 €</b>	<b>338.129 €</b>	<b>331.332 €</b>	<b>283.756 €</b>	
OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Desenvolvimento Urbano		Co-financ. FEDER	1.690.000 €	84.500 €	523.900 €	523.900 €	523.900 €	33.800 €	Taxa de co-financiamento: 65%
			Contrap. Nac. Pública	910.000 €	45.500 €	282.100 €	282.100 €	282.100 €	18.200 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%
			Org. Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			FEDER	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Admin. Local	910.000 €	45.500 €	282.100 €	282.100 €	282.100 €	18.200 €	CM Barcelos (25%), CM Braga (25%), CM Famalicão (25%), CM Guimarães (25%)
			Empresas Púb.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Outros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Contrap. Privada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. elegível</b>	<b>2.600.000 €</b>	<b>130.000 €</b>	<b>806.000 €</b>	<b>806.000 €</b>	<b>806.000 €</b>	<b>52.000 €</b>	Componente a candidatar
			Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. TOTAL</b>	<b>2.600.000 €</b>	<b>130.000 €</b>	<b>806.000 €</b>	<b>806.000 €</b>	<b>806.000 €</b>	<b>52.000 €</b>	
OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Cultural		Co-financ. FEDER	390.000 €	81.250 €	130.000 €	130.000 €	40.625 €	8.125 €	Taxa de co-financiamento: 65%
			Contrap. Nac. Pública	210.000 €	43.750 €	70.000 €	70.000 €	21.875 €	4.375 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%
			Org. Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			FEDER	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Admin. Local	210.000 €	43.750 €	70.000 €	70.000 €	21.875 €	4.375 €	CM Barcelos (25%), CM Braga (25%), CM Famalicão (25%), CM Guimarães (25%)
			Empresas Púb.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Outros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			Contrap. Privada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. elegível</b>	<b>600.000 €</b>	<b>125.000 €</b>	<b>200.000 €</b>	<b>200.000 €</b>	<b>62.500 €</b>	<b>12.500 €</b>	Componente a candidatar
			Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
			<b>Invest. TOTAL</b>	<b>600.000 €</b>	<b>125.000 €</b>	<b>200.000 €</b>	<b>200.000 €</b>	<b>62.500 €</b>	<b>12.500 €</b>	





OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Criativo		Co-financ. FEDER	260.000 €	54.167 €	65.000 €	65.000 €	65.000 €	10.833 €	Taxa de co-financiamento: 65%		
			Contrap. Nac. Pública	140.000 €	29.167 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	5.833 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%		
			Org. Estado	01	01	01	01	01	01			
			PIDDAC	01	01	01	01	01	01			
			Admin. Local	140.000	29.167	35.000	35.000	35.000	5.833	CM Barcelos (25%), CM Braga (25%), CM Famalicão (25%), CM Guimarães (25%)		
			Empresas Púb.	01	01	01	01	01	01			
			Outros	01	01	01	01	01	01			
			Contrap. Privada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €			
			Invest. elegível	400.000 €	83.333 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	16.667 €	Componente a candidatar		
			Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €			
			Invest. TOTAL	400.000 €	83.333 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	16.667 €			
OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Empresarial: Acolhimento		Co-financ. FEDER	299.754 €	175.773 €	123.981 €	0 €	0 €	0 €	Taxa de co-financiamento: 65%		
			Contrap. Nac. Pública	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €			
						Org. Estado	01	01	01	01	01	
						PIDDAC	01	01	01	01	01	
						Admin. Local	01	01	01	01	01	
						Empresas Púb.	01	01	01	01	01	
						Outros	01	01	01	01	01	
						Contrap. Privada	161.406 €	94.647 €	66.759 €	0 €	0 €	Remanescente - AIMinho: 35%
						Invest. elegível	461.160 €	270.420 €	190.740 €	0 €	0 €	Componente a candidatar
						Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
						Invest. TOTAL	461.160 €	270.420 €	190.740 €	0 €	0 €	
						Co-financ. FEDER	367.055 €	88.238 €	108.355 €	77.188 €	55.575 €	Taxa de co-financiamento: 65%
						Contrap. Nac. Pública	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%
						Org. Estado	01	01	01	01	01	
						PIDDAC	01	01	01	01	01	
						Admin. Local	01	01	01	01	01	
						Empresas Púb.	01	01	01	01	01	
						Outros	01	01	01	01	01	
						Contrap. Privada	197.645 €	47.513 €	58.345 €	41.563 €	29.925 €	Remanescente - AIMinho (37%), CITEVE (63%)
						Invest. elegível	564.700 €	135.750 €	166.700 €	118.750 €	85.500 €	Componente a candidatar
						Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
						Invest. TOTAL	564.700 €	135.750 €	166.700 €	118.750 €	85.500 €	
OPERAÇÕES ELEGÍVEIS	Quadrilátero Empresarial: Internacionalização		Co-financ. FEDER	367.055 €	88.238 €	108.355 €	77.188 €	55.575 €	37.700 €	Taxa de co-financiamento: 65%		
			Contrap. Nac. Pública	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	Remanescente (sem previsão de invest. privado): 35%		
						Org. Estado	01	01	01	01	01	
						PIDDAC	01	01	01	01	01	
						Admin. Local	01	01	01	01	01	
						Empresas Púb.	01	01	01	01	01	
						Outros	01	01	01	01	01	
						Contrap. Privada	197.645 €	47.513 €	58.345 €	41.563 €	29.925 €	Remanescente - AIMinho (37%), CITEVE (63%)
						Invest. elegível	564.700 €	135.750 €	166.700 €	118.750 €	85.500 €	Componente a candidatar
						Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
						Invest. TOTAL	564.700 €	135.750 €	166.700 €	118.750 €	85.500 €	
						Co-financ. FEDER	650.000 €	110.500 €	159.250 €	156.000 €	146.250 €	Taxa de co-financiamento: 65%
						Contrap. Nac. Pública	300.000 €	49.500 €	73.250 €	73.000 €	68.250 €	Remanescente: 35%
						Org. Estado	01	01	01	01	01	
						PIDDAC	01	01	01	01	01	
						Admin. Local	275.000	44.500	67.000	67.500	63.000	CM Barcelos (22,5%), CM Braga (22,5%), CM Famalicão (22,5%), CM Guimarães (22,5%)
						Empresas Púb.		01	01	01	01	
						Outros	25.000	5.000	6.250	5.500	5.250	UMinho (10%)
						Contrap. Privada	50.000 €	10.000 €	12.500 €	11.000 €	10.500 €	Privado: AIMinho (50%), CITEVE (50%)
						Invest. elegível	1.000.000 €	170.000 €	245.000 €	240.000 €	225.000 €	Componente a candidatar
						Invest. não elegível	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
						Invest. TOTAL	1.000.000 €	170.000 €	245.000 €	240.000 €	225.000 €	
Investimento ELEGÍVEL TOTAL				15.000.000 €	1.351.760 €	6.913.756 €	4.350.979 €	1.687.082 €	696.423 €			
Investimento TOTAL				15.000.000 €	1.351.760 €	6.913.756 €	4.350.979 €	1.687.082 €	696.423 €			



Quadrilátero para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização

OPERAÇÃO	Componente da Operação	Rúbrica	GLOBAL	2009	2010	2011	2012	2013	Obs
TOTAL	Co-financ. FEDER		9.750.000 €	878.644 €	4.493.941 €	2.828.136 €	1.096.603 €	452.675 €	65,0%
	Contrap. Nac. Pública		4.840.949 €	320.956 €	2.282.210 €	1.470.280 €	550.053 €	217.447 €	32,3%
	Org. Estado		0	0	0	0	0	0	
	PIDDAC		0	0	0	0	0	0	0,0%
	Admin. Local		4.675.949	286.789	2.240.960	1.429.780	509.803	208.614	31,2%
	Empresas Púb.		0	0	0	0	0	0	0,0%
	Outros		25.000	5.000	6.250	5.500	5.250	3.000	0,2%
	Contrap. Privada		409.051 €	152.160 €	137.604 €	52.563 €	40.425 €	26.300 €	2,7%
	Invest. elegível		15.000.000 €	1.351.760 €	6.913.756 €	4.350.979 €	1.687.082 €	696.423 €	100,0%
	Invest. não elegível		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
	Invest. TOTAL		15.000.000 €	1.351.760 €	6.913.756 €	4.350.979 €	1.687.082 €	696.423 €	



## 7. Efeito Multiplicador

O efeito multiplicador das diversas operações pode ser analisado sob múltiplas perspectivas.

### Perspectiva do investimento

O orçamento global do Programa Estratégico atinge os 15 milhões de euros, dos quais 65% (9,75 milhões de euros) são contrapartida FEDER.

Tendo em consideração a perspectiva estrita das fontes de financiamento das diversas acções, na forma em que estão actualmente apresentadas, estima-se que os municípios contribuam com cerca de 32% do total (4,816 milhões de euros) e as restantes entidades da parceria com quase 3% (438 mil euros). Deste valor, 409 mil euros são de investimento de entidades de direito privado.

No entanto, uma leitura mais detalhada permite antecipar um efeito multiplicador sobre o investimento privado mais significativo, sobretudo em função do projecto Quadrilátero Digital.

Desde logo porque, no quadro da parceria público-privada a constituir, as autarquias manterão a maioria do capital, mas este será aberto em quase 50% a investidores privados. Isso corresponde, grosso modo, a considerar que os 2,69 milhões de euros de contrapartida nacional serão repartidos entre 1,37 milhões públicos e 1,32 milhões privados, elevando a contrapartida privada a um total de 11,5% no quadro geral do investimento, cabendo os mesmos 65% ao FEDER e 23,5% a entidades públicas nacionais (autarquias e U Minho).

Mas este projecto traz ainda consigo outro efeito multiplicador, não apenas pelo investimento que a parceria público privada fará ainda, fora do âmbito desta candidatura, e que se estima em cerca de mais 5 milhões de euros, para componentes do projecto destinadas a fins não-públicos, isto é, relacionadas com a qualidade de “operador de operadores” no negócio das telecomunicações.

Outro projecto que pode considerar-se com efeitos multiplicadores é o Quadrilátero Empresarial: Acolhimento. Ele vai permitir enquadrar um conjunto de projectos de investimento em áreas de acolhimento empresarial na região do Cávado-Ave que, se tivermos em conta os levantamentos realizados recentemente, no âmbito dos planos de acção 2007-2013 das associações de municípios do Vale do Cávado e do Vale do Ave, superam os 15 milhões de euros de investimento.



## **Perspectiva do estímulo a projectos complementares**

Nas fichas de projecto são referidos estes efeitos multiplicadores, de natureza mais estratégica.

### Quadrilátero Digital

- ☞ catalisador de desenvolvimento para a região, através do estímulo das relações entre municípios, agentes culturais, entidades privadas e a sociedade provocando uma nova economia de escala;
- ☞ criação de condições ímpares no acesso a serviços on-line ao nível de serviços públicos, autárquicos e outras necessidades dos munícipes;
- ☞ atracção de investimento público e privado;
- ☞ efeito multiplicador na economia local através da construção de infra-estruturas;
- ☞ aumento da produtividade e melhoria da eficiência nas empresas e na Administração Pública, com potencial para a redução de custos operacionais;

### Quadrilátero Mobilidade

- ☞ melhor e mais rápida fluidez de pessoas e bens;
- ☞ face ao cenário energético actual, permite uma utilização mais eficiente dos recursos energéticos ditos “tradicionais” e servirá de trampolim para a implementação de transportes com novas fontes de energia;
- ☞ formação qualificada de recursos humanos nas áreas da mobilidade, gestão da mobilidade e no empreendedorismo.

### Quadrilátero Criativo e Quadrilátero Cultural

- ☞ fomento de novos investimentos por parte de indústrias criativas e produtores culturais, de investidores turísticos (incluindo a restauração), e mesmo por parte dos investidores imobiliários;
- ☞ efeitos multiplicadores para as “Estratégias de Eficiência Colectiva” em meio urbano, permitindo mesmo a agregação dos agentes criativos e artísticos em processos de “clusterização”;
- ☞ preparação do tecido empresarial nos domínios criativos e cultural para mais eficiente apropriação na região dos efeitos do evento Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura;



#### Quadrilátero Desenvolvimento Urbano

- ▢ aumento do interesse de agentes privados no investimento na regeneração dos centros urbanos, através da oferta de novas tipologias construtivas;
- ▢ efeitos multiplicadores para as “Estratégias de Eficiência Colectiva” em meio urbano, permitindo mesmo a geração de efeitos de “clusterização” ao nível das empresas de construção e obras públicas, empresas de artigos e materiais urbanos.

#### Quadrilátero Empresarial: Acolhimento

- ▢ criação de melhores condições para a competitividade empresarial;
- ▢ melhoria da capacidade de absorção de apoios públicos nacionais e regionais à instalação ou qualificação de ALE, com efeito multiplicador de investimento na área do Quadrilátero.

#### Quadrilátero Empresarial: Internacionalização

- ▢ alargamento de mercados internacionais, com incremento das exportações de bens industriais, de serviços avançados e de conhecimento;
- ▢ diminuição dos níveis de desemprego.

#### Quadrilátero em Rede

- ▢ efeitos induzidos que assentam na capacidade de multiplicar na Rede e na Região práticas de cooperação e projectos tendentes a reforçar os factores de competitividade;
- ▢ o projecto da Rede Urbana Quadrilátero pode constituir um modelo inspirador de novas redes urbanas no território nacional ou mesmo, se os resultados e o processo o permitirem, uma referência internacional.

De referir igualmente que este Programa se relaciona com um conjunto de projectos complementares, referidos anteriormente no capítulo 6, e cujo montante de investimento ultrapassa os 72 milhões de euros.

## **8. Resultados Esperados / Metas**

As metas a atingir podem encarar-se como resultados das duas grandes linhas de concretização do Programa Estratégico.



## **A consolidação de uma rede urbana competitiva, inovadora e internacionalizada**

Ao nível da consolidação da rede, estamos em presença de objectivos de natureza estratégica.

Como já vimos, a este nível, predomina a perspectiva da construção passo a passo, e não há metas finais e definitivas.

Alguns indicadores de que, a este nível, os objectivos estarão a ser atingidos:

- ☞ realização integral as acções de animação da rede previstas no projecto Quadrilátero em Rede, com índices de participação elevados (envolvimento, durante os 4 anos, de todas as instituições de ensino superior e de investigação, estudantes e investigadores, estruturas de interface escola-empresa e de transferência de tecnologia, associações empresariais, instituições culturais, meios de comunicação social; participação nos trabalhos e nos eventos de empresas dos sectores *cluster* regionais, dos transportes e da produção cultural; etc);
- ☞ garantia de sustentabilidade futura, técnica e financeira, da Associação de Municípios de Fins Específicos do Quadrilátero;
- ☞ agregação à parceria, com representação no Comité de Orientação Estratégica da Associação de Municípios, de mais instituições regionais;
- ☞ geração, até 2013, de novos projectos em que a Associação seja promotora ou parceira, especialmente projectos de cooperação internacional nos domínios temáticos de aposta do Quadrilátero;
- ☞ concretização dos efeitos multiplicadores esperados, tanto a nível interno como da atracção de iniciativas, investimento, pessoas e instituições criativas e inovadoras;
- ☞ multiplicação de referências internacionais à experiência de cooperação, aumento dos índices de reconhecimento interno e externo da entidade territorial *Quadrilátero*.

## **Resultados quantificados**

Estes resultam da segunda linha de trabalho, a execução das diversas operações.

De acordo com as propostas dos diversos projectos, as metas a atingir são:



### *Emprego*

- ☞ Criação directa de 290 novos empregos, dos quais 65 serão permanentes e com níveis de qualificação superior.

### *Indicadores de realização*

- ☞ 4 operações de requalificação urbana;
- ☞ 12 acções que asseguram a sustentabilidade e melhoram a atractividade das cidades;
- ☞ 10 acções que visam estimular a actividade empresarial, o empreendedorismo e a utilização de novas tecnologias;
- ☞ 245 Km de fibra óptica instalada a interligar as 4 cidades;
- ☞ 10 estudos de viabilidade, manuais de boas práticas ou outros;
- ☞ 2 estudos de avaliação externa e 8 relatórios de execução semestrais;
- ☞ 2 sistemas de informação específicos (gestão da mobilidade e acolhimento empresarial);
- ☞ 120 eventos (culturais, científicos ou de carácter geral), de diversas naturezas (Manhãs do Quadrilátero, conferências, *workshops*, simpósios, etc) ao longo dos 4 anos;

### *Indicadores de resultado*

- ☞ 600 mil pessoas beneficiadas directamente pelas intervenções;
- ☞ 425 a 600 mil habitantes com acesso directo a rede digital de banda larga (potencial de expansão até 1 milhão de pessoas, noutros municípios envolventes);
- ☞ 100% das empresas dos 4 municípios com acesso directo a rede e serviços digitais de banda larga;
- ☞ Criação de estruturas de governação e gestão de natureza supramunicipal: 1 Associação de Municípios de Fins Específicos, 1 empresa intermunicipal para gerir grandes projectos (digital), 1 Agência para a Criatividade, 1 Estrutura Coordenadora para o Acolhimento Empresarial, 1 Centro de Gestão da Mobilidade;



## 9. Plano de Monitorização

### 9.1. Níveis de monitorização

A monitorização da intervenção prevista no PEC da Rede Quadrilátero é uma das ferramentas de gestão essenciais para atingir os objectivos, aos mais diversos níveis.

Neste caso vertente, porque estamos perante uma estratégia suportada numa parceria relativamente complexa e que é inovadora no contexto territorial e institucional do Cávado -Ave, parece recomendável que esta monitorização tenha dois âmbitos, como aliás o Regulamento Específico para as Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação prevê: o âmbito da concretização do Programa Estratégico e o âmbito do funcionamento da Rede Urbana.

Esta perspectiva é convergente com um dos pressupostos fundamentais da Rede Quadrilátero, em que se considera que a concretização de alguns projectos âncora e o aprofundamento das competências e dos hábitos de trabalho em rede são igualmente fundamentais para a sustentabilidade e sucesso da iniciativa. Recuperando a terminologia que preside à metodologia de trabalho adoptada, a Rede vai construir-se passo a passo, desde a convergência inicial das instituições até à adopção de uma visão comum e de uma estratégia coerente e concertada.

Os mecanismos de monitorização a criar no quadro desta Rede estão intimamente relacionados com a proposta de estrutura de implementação do Programa Estratégico de Cooperação. Tais mecanismos respondem aos requisitos de monitorização a diversos níveis:

#### *I. Monitorização estratégica*

Destina-se a aferir, de forma contínua, o desenvolvimento das intervenções concretas e da coesão e eficácia da Rede, no cumprimento dos objectivos de natureza estratégica (impactes, efeitos de arrastamento, boas práticas de trabalho em parceria, geração de novos projectos, etc.), identificando bloqueios e antecipando soluções.

Trata-se de uma monitorização baseada sobretudo em informação de natureza qualitativa, que será concretizada através dos seguintes mecanismos:

- ☞ Interacção permanente entre o Comité de Orientação Estratégica, o Conselho Executivo e o Secretário Executivo da Associação de Municípios. Será realizada pelo menos uma reunião mensal do COE, com agenda e informação preparada pelo Secretário Executivo da AM.



- ☞ Monitorização dos diversos projectos e de outras intervenções complementares no quadro dos Grupos de Trabalho Temáticos, responsáveis pela concretização da estratégia nos domínios centrais do Quadrilátero (Digital, Mobilidade, Cultura e Regeneração Urbana, Qualificação e Cooperação Empresarial, Potencial Humano e Rede).
- ☞ Acompanhamento do projecto pela estrutura de acompanhamento e monitorização (Comissão de Acompanhamento), apoiada num relatório semestral de um perito externo sobre a execução do Programa Estratégico e as condições de obtenção das metas fixadas.
- ☞ Relatórios de Avaliação Externa, um de Avaliação Intercalar (a meio do percurso, previsivelmente em Junho de 2011), outro de Avaliação Final (previsivelmente em Junho de 2013). O Caderno de Encargos destas Avaliações contemplará, entre outros, as seguintes componentes:
  - Coerência interna da intervenção: com a visão estratégica, os objectivos e as metas propostas para a Rede e para o PEC; integração e complementaridade dos diversos projectos.
  - Coerência externa da intervenção: com as políticas sectoriais, regionais e locais; contributos para os objectivos do ON2.
  - Eficácia e eficiência na afectação de recursos, por comparação com os objectivos e as metas.
  - Adequação dos mecanismos de gestão, monitorização e controlo.

## *II. Monitorização operacional*

Destina-se a controlar o desenvolvimento do programa de trabalhos e em especial o seu caminho crítico, agindo por antecipação. Tem como base principal um cronograma detalhado das diversas tarefas e acções a desenvolver.

É da responsabilidade da unidade de direcção (Associação de Municípios), com articulação específica ao nível da responsabilidade por cada uma das acções e projectos em concreto.

Recorre a um corpo de informação de natureza mista, qualitativa e quantitativa.

As metodologias de trabalho correspondem, essencialmente, a um acompanhamento mais operativo no quadro dos mecanismos já referidos para a monitorização de nível estratégico, com o seguinte percurso de observação e decisão:



- ☞ Os promotores dos Projectos informam o Secretário Executivo e os coordenadores dos diversos Grupos de Trabalho Temáticos, por iniciativa própria ou por solicitação destes, do estado de desenvolvimento dos projectos, por referência à programação, aos custos, aos procedimentos ou outros aspectos previstos.
- ☞ O Secretário Executivo reporta as questões não passíveis de resolução ao seu nível de decisão ao Conselho Executivo da Associação de Municípios, que poderá eventualmente remetê-las para o Comité de Orientação Estratégica da Rede, tomando as decisões necessárias para manter ou corrigir o ritmo e a qualidade da execução do Programa.
- ☞ Nas situações em que tal se justifique, o perito externo da estrutura de acompanhamento e monitorização será informado e reportará à Comissão de Acompanhamento as questões pertinentes.
- ☞ De igual forma, a Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Norte será informado de forma atempada de qualquer perturbação ou necessidade de ajustamento da programação.

### *III. Monitorização de realizações e resultados*

É o nível mais básico da monitorização, que deve alimentar os dois níveis superiores. Centra-se na criação, manutenção e análise de um conjunto de indicadores de realização e de resultado acerca de todas as acções a desenvolver, e no seu confronto com as metas a atingir.

Permitirá análises de eficácia (cumprimento de objectivos) e de eficiência (economia dos recursos afectos ao cumprimento dos objectivos).

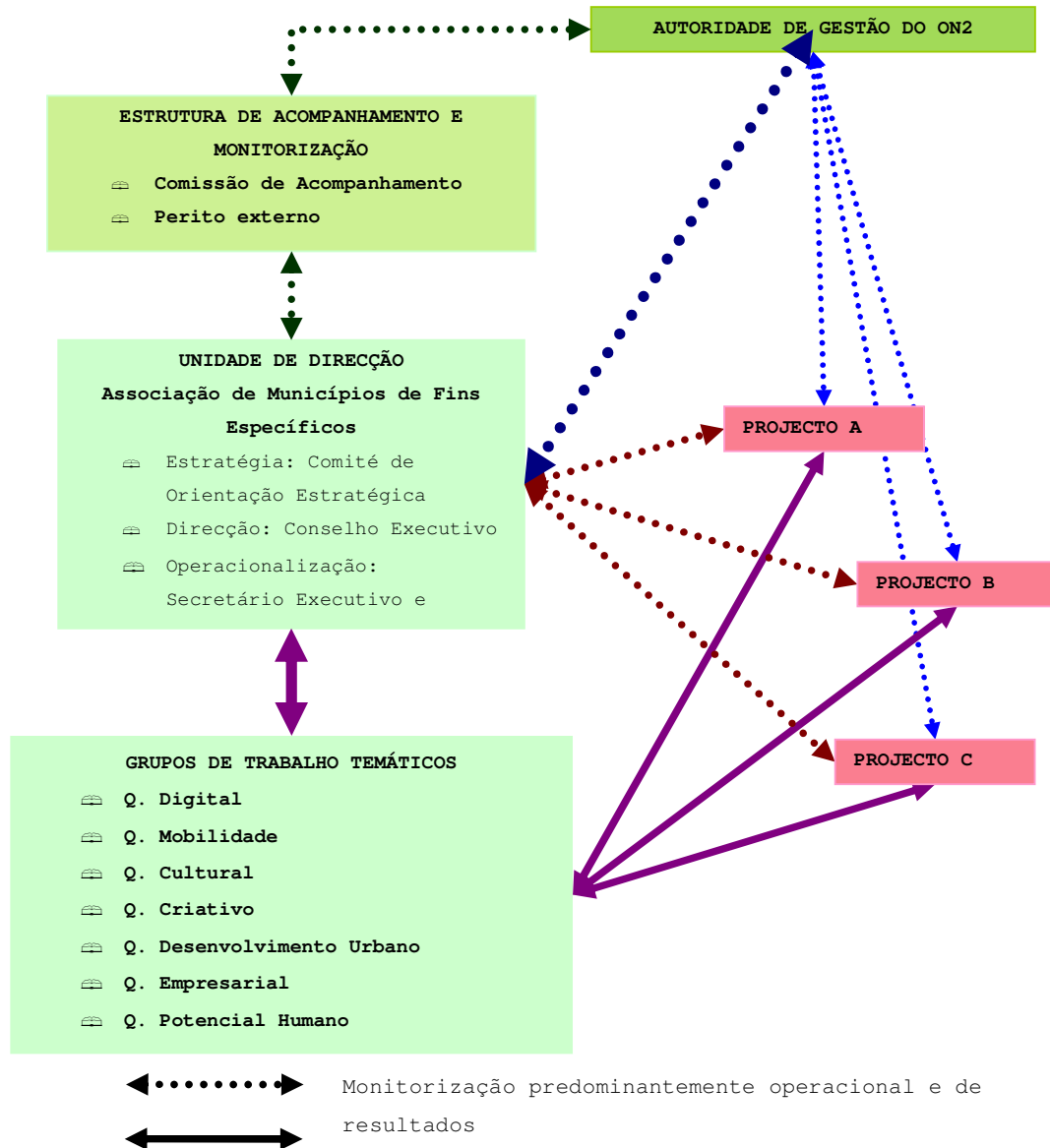
É de natureza essencialmente quantitativa e compete à unidade de direcção do Programa, através do seu Secretário Executivo e estrutura técnica. O Secretário Executivo elabora um relatório periódico de execução (3 relatórios por ano de desenvolvimento do projecto), que servirá de base a todos os níveis da monitorização.

Para além deste sistema interno, a monitorização desta natureza será também realizada a partir da própria acção da Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional, no quadro das disposições do artigo 21º (acompanhamento e controlo de execução das operações) do Regulamento Específico das RUCI.



## 9.2. Síntese do modelo de monitorização

		Nível de monitorização		
		Estratégica	Operacional	Realização e resultados
<b>Âmbito da Gestão do ON2</b>	<b>Autoridade de Gestão ON 2</b>	Informada pela Comissão de Acompanhamento e pelos relatórios de avaliação externa (bi-anuais)	Informada pelo Conselho Executivo e pelos relatórios do perito externo (semestrais)	Informada pelo Conselho Executivo e relatórios de execução quadrimestrais, bem como através das acções de acompanhamento e controlo de execução das operações desenvolvidas por iniciativa própria.
<b>Âmbito do Acompanhamento</b>	<b>Comissão de Acompanhamento</b>	Informada pelos relatórios do perito externo (semestrais) e pelos relatórios de avaliação externa (bi-anuais)	Informada pelos relatórios do perito externo (semestrais)	Informada pelo Conselho Executivo e através de intervenção do perito externo.
<b>Âmbito da Coordenação e Gestão do Programa Estratégico e da Rede</b>	<b>Comité de Orientação Estratégica</b>	Reuniões quinzenais, com agenda proposta pelo Conselho Executivo. Informada pelo Conselho Executivo e pelos relatórios de avaliação externa (bi-anuais)	Decisões concretas acerca de questões remetidas pelo Conselho Executivo. Informada pelos relatórios do perito externo (semestrais)	Informado por memorandos técnicos e relatórios de execução quadrimestrais do Conselho Executivo, elaborados pelo Secretário Executivo.
	<b>Conselho Executivo da Associação de Municípios</b>	Responsabilidade pela concretização da estratégia, apoiada pela acção do Secretário Executivo e da equipa técnica. Manda elaborar a avaliação externa. Ligação permanente com os GTT. Reporta à Autoridade de Gestão, à Comissão de Acompanhamento e ao Comité de Orientação Estratégico.	Monitorização apoiada no acompanhamento dos projectos pelo Secretário Executivo e equipa técnica, nos relatórios de execução quadrimestrais e nos relatórios do perito externo (semestrais).	Apoiado por memorandos técnicos e relatórios de execução quadrimestrais elaborados pelo Secretário Executivo. Decisões de propor alterações à programação aos níveis de acompanhamento e de gestão, após acordo do Comité de Orientação Estratégica.
	<b>Secretário Executivo (apoiado por equipa técnica)</b>	Analisa de forma permanente o desenvolvimento dos projectos, relacionando-se com os promotores e articulando com os Grupos de Trabalho Temáticos.	Analisa de forma permanente o desenvolvimento dos projectos, relacionando-se com os promotores e articulando com os Grupos de Trabalho Temáticos.	Acompanha directamente os projectos, em relação com os promotores. Elabora relatórios de execução quadrimestrais e outros memorandos técnicos.
	<b>Grupos de Trabalho Temáticos</b>	Acompanhamento dos projectos e das acções de <i>networking</i> .	Acompanhamento dos projectos e das acções de <i>networking</i> . Balanço sobre o grau de concretização de objectivos dos projectos e primeira instância de discussão acerca de alterações a introduzir. Informam a Associação de Municípios sobre o grau de desenvolvimento dos projectos. Submetem-se às acções de acompanhamento e controlo da Associação de Municípios e da Autoridade de Gestão.	Balanço sobre o grau de concretização de objectivos dos projectos e primeira instância de discussão acerca de alterações a introduzir. Propõe os projectos para financiamento, executam-nos de acordo com a programação e informam a Associação de Municípios sobre o seu grau de desenvolvimento. Relaciona-se, de acordo com a regulamentação, com a Autoridade de Gestão do ON2.
<b>Âmbito da execução dos projectos</b>	<b>Promotores dos projectos</b>	Participam nos trabalhos dos Grupos Temáticos.		
<b>Exemplo de indicadores a utilizar</b>		Qualitativos (avaliação da qualidade do trabalho desenvolvido, etc). Alguns quantitativos: número e tipo de entidades envolvidas em trabalho da rede, indicadores de afectação de recursos internos (horas de trabalho) a acções da Rede, indicadores de visibilidade da rede e de participação pública (relação com Plano de Comunicação, Divulgação e Animação), projectos e alguns efeitos induzidos etc.	Indicadores cronológicos (prazos de realização de tarefas específicas, controlo de atrasos e adiantamentos, etc.). Indicadores agregados sobre resultados dos projectos. Monitorização das acções de comunicação, divulgação e animação da Rede.	Indicadores de realização e de resultado previstos na candidatura. Outros indicadores a definir. Autos de medição e indicadores de acompanhamento físicos e financeiros.



### 9.3. Orçamentação preliminar

A monitorização do Programa Estratégico assenta, como se vê, na utilização dos mecanismos próprios de gestão.

Assim, os seus custos decorrem, em grande medida, dos custos associados à actividade das estruturas de implementação do Programa, e serão mais especificados no capítulo respectivo deste Programa Estratégico.



Os valores globais previstos para a monitorização montam a € 220.000 e são os seguintes:



	2009	2010	2011	2012	2013	Total
1 Secretário Executivo 40%	12000	20000	20000	20000	8000	80000
1 Técnico de apoio 40%	6000	10000	10000	10000	4000	40000
Logística estrutura de gestão 40%	6000	10000	10000	10000	4000	40000
Consultorias externas: Perito Comissão de Acompanhamento, 2 Avaliações Externas	5000	5000	20000	10000	20000	60000
	29.000	45.000	60.000	50.000	36.000	220000

*(1) Justificação da estimativa: afectação de 40% dos custos totais estimados com gestão e coordenação às tarefas de monitorização, tal como são explicitadas neste capítulo. Os custos totais são apresentados no capítulo referente à estrutura de implementação do Programa Estratégico de Cooperação. Valores em euros.*

## 10. Procedimentos de preparação da candidatura

Neste capítulo procura descrever-se, de uma forma muito sintética, o conjunto de actividades que conduziu à preparação desta candidatura.

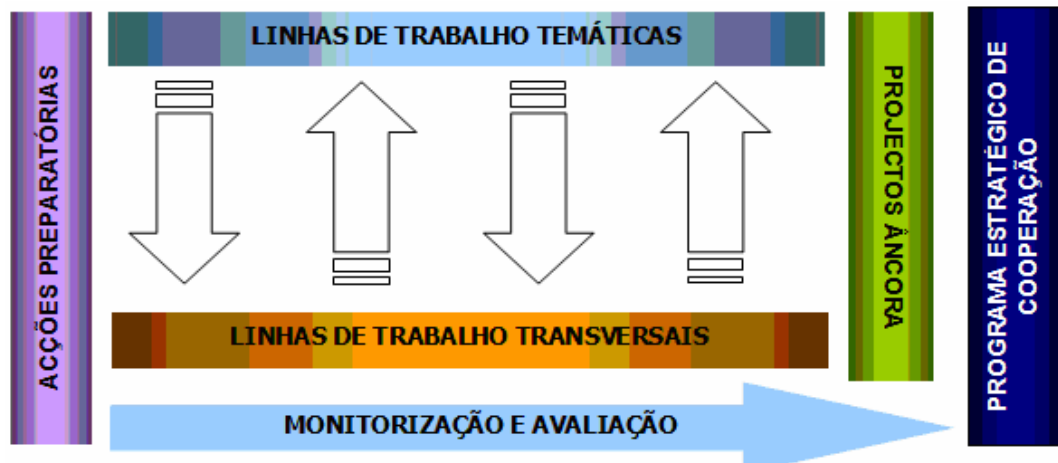
Tal descrição é sintética por três ordens de razão muito práticas:

-  A candidatura emerge naturalmente de um processo de cooperação entre as entidades parceiras a que se pretende dar continuidade nos próximos anos, aperfeiçoando as metodologias de trabalho em rede. Ou seja, o que se fez para preparar a candidatura é muito próximo do que se vai fazer ao longo dos quatro anos da sua implementação. Este tema foi já profusamente tratado em capítulos anteriores deste Programa Estratégico, pelo que não será relevante repetir aqui muitas observações já feitas.
-  Esta metodologia é pública, pois assenta directamente nas acções preparatórias da rede urbana, apoiadas pelas autoridades públicas nacionais, que têm promovido diversas acções de difusão e partilha de metodologias entre as diversas redes constituídas no território nacional. Para além disso, apresentam-se em anexo a este PEC alguns documentos (*plano de acção*, Abril de 2008 e *relatório de progresso trimestral*, Julho de 2008) referentes a essas acções preparatórias. Estes documentos demonstram não apenas os princípios metodológicos como dão conta da sua concretização e do elevadíssimo grau de empenhamento das entidades parceiras no desenvolvimento dos trabalhos (nos

primeiros 3 meses de trabalho foram afectados, por técnicos e responsáveis das 7 entidades, um total de 750 dias de trabalho equivalente a acções diversas referentes ao Quadrilátero. Este ritmo apenas abrandou, como é natural, durante o mês de Agosto), tendo sido retomado em Setembro e estimando-se que se mantenha até final de Novembro de 2008).

- Para além da visibilidade que decorre das acções preparatórias, a metodologia de trabalho e a discussão pública em torno do *Quadrilátero* tem-se também manifestado por inúmeras referências na imprensa, na comunicação institucional e corporativa das entidades parceiras e nos circuitos de informação da internet. Para além da informação que o relatório de execução das acções preparatórias contém, apresentam-se também em anexo alguns elementos actualizados de referência à forma como decorrem os trabalhos e ao avanço da concretização do *Quadrilátero*.

Esquemáticamente, a metodologia de trabalho foi a seguinte:



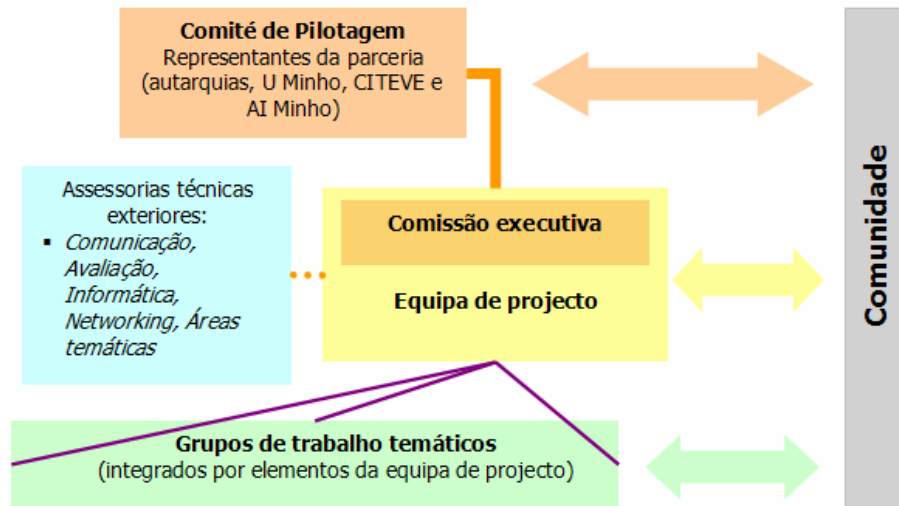
As tabelas seguintes, retiradas do *plano de acção* das acções preparatórias, calendarizam as grandes fases do trabalho que estão em curso. Esta candidatura emerge directamente destes trabalhos.



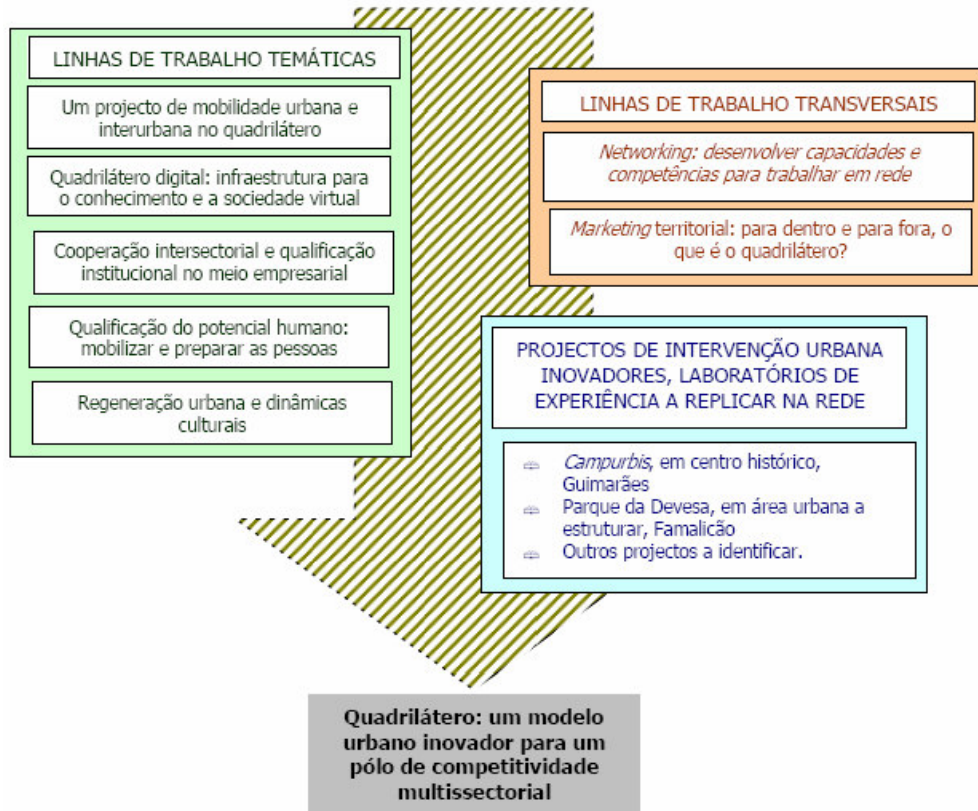
Fase	Descrição e objetivos	Tipologia de ações a desenvolver	Resultados e produtos esperados	Prazos
1. Preparação, consolidação e lançamento das ações preparatórias	Reformulação e adaptação do programa de trabalhos inicialmente proposto Validação e recentramento da temática da rede e das linhas de trabalho da parceria Decisão sobre constituição e funcionamento da estrutura de coordenação da rede Distribuição de responsabilidades operacionais pelas diversas ações Programação detalhada das ações a desenvolver	Reuniões iniciais de trabalho da parceria (a manter com periodicidade semanal) Concepção e preparação do <i>website</i> (plataforma colaborativa com área pública e área de trabalho dos parceiros) <i>Workshops</i> e sessões de divulgação do projecto de parceria Difusão de informação na imprensa regional (publicidade e notícias)	Plano de Acção para a execução da Acção Preparatória (alínea c da cláusula Quinta do Contrato de Parceria com a DGOTDU) Instituição concreta dos núcleos de decisão, coordenação e execução dos trabalhos e dos circuitos de discussão e decisão Orientações para a comunicação interna e com o exterior (definição de <i>website</i> , ações promocionais na imprensa regional) Realização de 4 sessões públicas de divulgação do projecto de parceria Actas e memorandos técnicos das primeiras sessões de trabalho	Abril a 30 de Junho de 2008
2. Trabalho em rede	Definição de orientações estratégicas para a cooperação na rede de cidades Consolidação e concretização das áreas temáticas centrais da cooperação Identificação de projectos concretos para a rede	Reuniões de trabalho da parceria (a manter com periodicidade semanal) Ações de comunicação (animação do <i>website</i> e produção e difusão de informação sobre a rede) <i>Workshops</i> temáticos e oficinas de projecto Ações de <i>benchmarking</i> nacional e internacional	Relatório de Progresso #1 (Julho) Versão preliminar do Programa Estratégico de Cooperação e identificação dos projectos a desenvolver no período 2009-2012 Realização de <i>workshops</i> temáticos e oficinas de projecto (5 a 10)	1 de Junho a 15 de Agosto de 2008
Fase	Descrição e objetivos	Tipologia de ações a desenvolver	Resultados e produtos esperados	Prazos
3. Síntese e focagem dos trabalhos	Consolidação do conceito do Quadrilátero Urbano Concretização da proposta para organização, desenvolvimento e operacionalização da estratégia de cooperação Definição final dos projectos (fichas de projecto: objectivos, conteúdo, programação material e financeira, responsáveis e parcerias, etc.)	Reuniões de trabalho da parceria (a manter com periodicidade semanal) Ações de comunicação (animação do <i>website</i> e produção e difusão de informação sobre a rede)	Versão final do Programa Estratégico de Cooperação, com identificação e programação dos projectos Candidatura ao POR Norte (RUC; 6 de Outubro) Relatório de Progresso #2 (Setembro)	15 de Agosto a 15 de Outubro de 2008
4. Difusão dos resultados	Identificação e difusão de boas práticas do processo de cooperação (ações preparatórias)	Conferência internacional (tema genérico: cidades, redes, competitividade e inovação) Ações de comunicação (animação do <i>website</i> e produção e difusão de informação sobre a rede, seminário final de apresentação)	Realização de uma conferência internacional (200 a 300 participantes) Relatório Final das Ações Preparatórias Relatório de Avaliação Externa Seminário final de apresentação pública do PEC e de balanço das ações preparatórias Assinatura da Carta de Princípios para Política de Cooperação da rede de cidades	15 Outubro a 30 Novembro 2008

	Abril/Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Grandes fases do projecto	1. Preparação e lançamento						
			2. Trabalho em rede		3. Síntese e focagem dos trabalhos		
							4. Difusão
Ação 1: Gestão e organização da acção preparatória	Preparação do Plano de Acção e definição de metodologias de trabalho		Gestão do processo				
Ação 2: Criação e manutenção activa do website		Concepção	Colocação on-line	Operação			
Ação 3: <i>Networking- reuniões, workshops, breakfast-points</i>		Programa contínuo de sessões de trabalho de carácter formal e informal					
Ação 4: Grupos de trabalho temáticos		Criação dos grupos de trabalho temáticos	Reuniões e workshops		Geração de projectos		
Ação 5: Oficinas de projectos				Orientação dos trabalhos para a geração e preparação de projectos			
Ação 6: Animação da rede urbana		Sessões públicas de divulgação da Rede (4)	Apoio e participação em acções de divulgação de projectos inovadores (6)		Eventos desportivo e culturais (1/2)		(Seminário, conferência)
Ação 7: <i>Benchmarking</i>							
Ação 8: Passo a passo para a visão e estratégia	Conhecimento	Estabilização de metodologias	Consolidação de redes interpersonais e interinstitucionais		Concretização em projectos e estabilização da rede		Seminário final
Ação 9: Conferência internacional							Conferência

Adoptou-se o seguinte esquema de coordenação das acções preparatórias, e portanto de responsabilização pela elaboração deste Programa Estratégico:



Mais concretamente, a acção combinada dos três níveis (comité de pilotagem, equipa de projecto e grupos de trabalho temáticos) foi enquadrada pelo esquema seguinte:





A responsabilidade dos trabalhos foi efectivamente repartida entre todas as entidades parceiras:

Actividades	Coordenadores Institucionais
Mobilidade Intraurbana	CMGui+CMBar+UM
Quadrilátero Digital	CMBR+CMVNF+UM
Cooperação e Qualificação Empresarial	CMBar+IMinho+Citeve+UM
Potencial Humano	CMGui+UM+Citeve
Regeneração Urbana e Dinâmicas Culturais	CMVNF+CMGui
Marketing Territorial	Temática Transversal – Equipa Técnica

Concretizando este processo, remete-se para o “Pacto para a Competitividade e Inovação Urbana”, no qual, verdadeiramente, cada parceiro se compromete técnica e financeiramente, a colaborar na implementação do PEC e dos projectos previstos, bem como a contribuir para serem atingidas as metas previstas.

## 11. Estrutura Organizativa

### 11.1. Introdução

O Regulamento Específico desta linha da Política de Cidades sugere, no seu capítulo V, a criação de uma unidade de direcção e de uma estrutura de acompanhamento e monitorização do Programa Estratégico de Cooperação, deixando no entanto alguma liberdade na adaptação do modelo organizativo às condições específicas do Programa e da Rede.

A parceria que suporta o *Quadrilátero* detém já uma experiência muito relevante acerca da natureza do trabalho em rede e das dificuldades específicas que este processo de cooperação apresenta, mercê das actividades relacionadas com as Acções Preparatórias que vem desenvolvendo desde Abril de 2008.

Por comparação com o modelo adoptado nessas Acções Preparatórias, a proposta organizativa que se apresenta agora constitui um modelo mais sólido do ponto de vista institucional e operativo (uma Associação de Municípios de Fins Específicos com uma estrutura técnica própria), mas mantendo mecanismos flexíveis e que asseguram a partilha das decisões estratégicas entre todos os parceiros (Comité de Orientação Estratégica, órgão consultivo integrado na Associação de Municípios).



A proposta procura também responder a requisitos de reflexão-concertação-acção-extensão da rede-geração de projectos através da integração de Grupos de Trabalho Temáticos, que numa fase inicial correspondem às linhas temáticas adoptadas como prioritárias.

## ***11.2. Antecedentes: o modelo de coordenação das Acções Preparatórias***

A estrutura organizativa constituída pela parceria para coordenação das Acções Preparatórias do Quadrilátero regeu-se por critérios de representatividade (das cidades e dos elementos da parceria), de operacionalidade e eficiência, de responsabilização e de economia de meios.

A representatividade era (e é, uma vez que as Acções Preparatórias se vão manter até final do ano de 2008) garantida pelo **comité de pilotagem**, mas também pelas metodologias de trabalho, que promovem discussões e consensos alargados, não só entre a parceria mas também com a comunidade em geral.

A operacionalidade e a eficiência resultam: da designação de uma **comissão executiva**, responsável pela gestão de todo o processo e que responde institucionalmente perante a parceria (através do comité de pilotagem); da criação de uma **equipa de projecto**, que coordena os diversos grupos de trabalho; da própria composição restrita do comité de pilotagem.

A responsabilização é assumida com o exterior, sendo o comité de pilotagem o seu principal actor, mas também no interior da rede, definindo mandatos claros para os diversos elementos da estrutura e avaliando toda a acção.

Por último, a economia de meios é perseguida através da constituição de **grupos de trabalho** contidos e com base nos recursos próprios das entidades parceiras e recorrendo a consultorias exteriores especializadas.

O esquema da estrutura organizativa das Acções Preparatórias foi já referido atrás. Essa estrutura organizativa tem trabalhado segundo três linhas metodológicas, paralelas e interligadas: definição de estratégia para a cooperação na rede urbana; identificação e concepção de projectos estruturantes para os primeiros anos de trabalho em comum; e coordenação operacional das Acções Preparatórias. Este Programa Estratégico e esta candidatura resultam sobretudo das duas primeiras linhas de trabalho.

Uma primeira avaliação do modelo adoptado para as Acções Preparatórias permite tirar algumas conclusões, as mais relevantes das quais são a da conveniência de uma



coordenação mais profissionalizada e em exclusividade deste processo de cooperação (por razões sobretudo de operacionalidade, eficácia e eficiência) e a da necessidade de recentrar com firmeza este projecto de cooperação no quadro das políticas urbanas e da competitividade das cidades, para evitar derivas inconvenientes para temáticas e projectos de cariz sectorial e sem uma monitorização que garanta que o *Quadrilátero* é uma rede competitiva, inovadora e internacionalizada de cidades, e não de instituições.

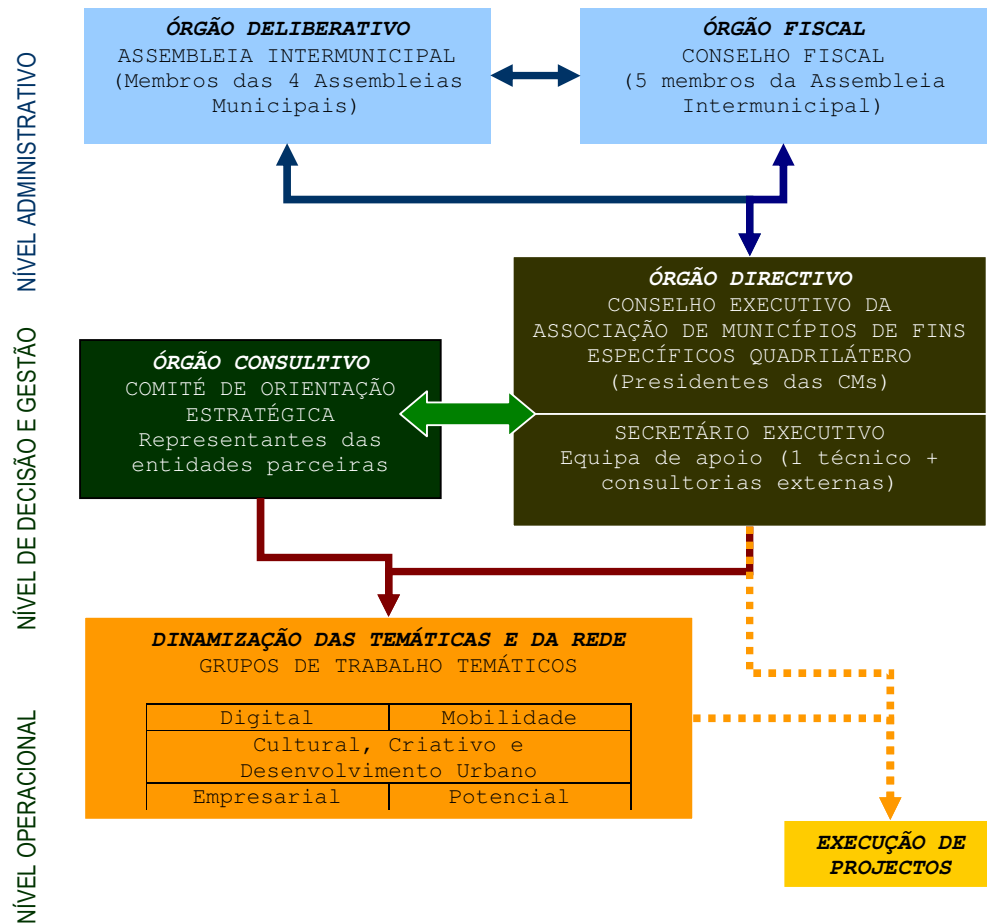
### ***11.3. Unidade de direcção do Quadrilátero: Associação de Municípios de Fins Específicos***

Para responder àquelas questões, a estrutura proposta para a implementação do *Quadrilátero* assenta na criação de uma Associação de Municípios de Fins Específicos, ao abrigo da nova legislação sobre associativismo municipal (Lei nº 45/2008).

Em anexo a este Programa Estratégico é apresentada essa proposta preliminar de estatutos da Associação, na qual se explicita o modelo organizativo e de decisão.

Para além dos órgãos próprios da Associação previstos na legislação (direcção executiva, assembleia intermunicipal e conselho fiscal), chama-se a atenção para a inclusão estatutária de um órgão consultivo, constituído pelas entidades parceiras do *Quadrilátero* e para a manutenção da metodologia operacional assente em Grupos de Trabalho Temático, que numa primeira fase serão os mesmos que estão actualmente a desenvolver as Acções Preparatórias.

Esta unidade funcionará num quadro de interrelações que se sintetizam no esquema seguinte. Note-se que há um conjunto de órgãos previstos na legislação que não terão uma intervenção tão directa na implementação do Programa. Referimo-nos ao Conselho Fiscal e à Assembleia Intermunicipal, embora esta deva ser encarada como um excelente foro de discussão mais alargada.



A opção por este modelo significa:

- Uma aposta clara e inequívoca das autarquias em manter o projecto da esfera das políticas de desenvolvimento urbano, com as autoridades territoriais a assumir a responsabilidade pela gestão da rede neste período de arranque, mas remetendo essa responsabilidade para órgãos legítimos e com competências reais de gestão à escala intermunicipal. A estrutura a criar terá a obrigação de fazer a separação entre as lógicas municipais de acção e a lógica que deve presidir ao *Quadrilátero*, que é supramunicipal. Há, portanto, um simbolismo político nesta escolha, que ultrapassa as meras questões operacionais, e os municípios dão já esse sinal claro ao aprovarem uma versão preliminar de estatutos para a Associação de Municípios. Esta proposta será ainda discutida e ajustada, nos canais de decisão legítimos, de forma a estar constituída a tempo de assumir desde o início a gestão do Programa Estratégico de Cooperação.

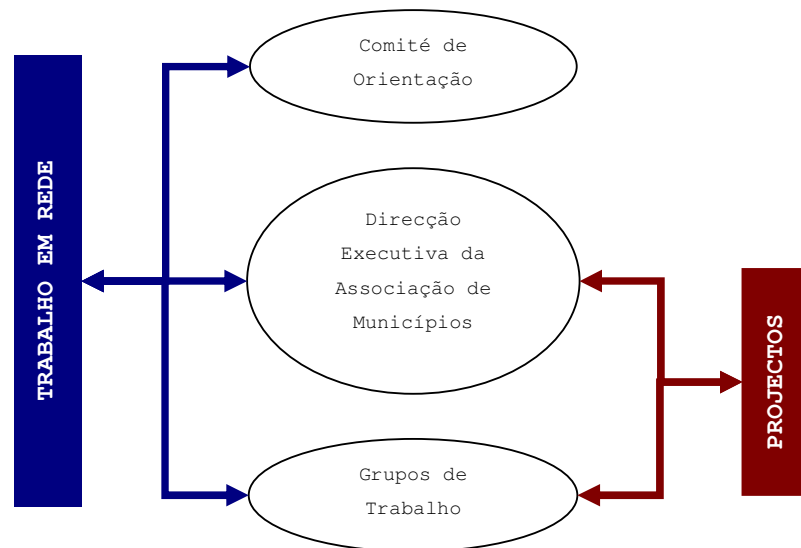


- ☞ A partilha das decisões com os restantes parceiros, quer por via do Pacto para a Competitividade e a Inovação que todos assinaram, quer através da criação de um órgão consultivo na Associação de Municípios (o Comité de Orientação Estratégica), quer ainda da participação activa e coordenação de alguns dos Grupos de Trabalho Temáticos por entidades não municipais (CITEVE, U Minho e Al Minho) e pelo acolhimento do Programa Estratégico de modalidades de gestão específica de projectos estruturantes onde os parceiros não autárquicos têm participação activa ou mesmo liderança. Estas modalidades de partilha parecem essenciais para que o projecto se mantenha no quadro das políticas urbanas, mas com uma orientação temática firme (a criação de um pólo de competitividade territorial), não fomentando uma deriva de rumo para um mero conjunto de intervenções indiferenciadas nos espaços urbanos.
- ☞ A manutenção de uma metodologia de trabalho em rede, entendendo-se que, para além dos projectos concretos, o desenvolvimento das competências necessárias para a cooperação inter-institucional é decisivo para o sucesso. Os mecanismos referidos no ponto anterior darão continuidade ao trabalho desenvolvido durante as acções preparatórias, agora de forma mais estruturada.
- ☞ A resposta à necessidade de uma gestão mais dedicada e mesmo profissionalizada, sem que isso signifique a constituição de uma estrutura sobredimensionada: prevê-se a contratação de um gestor (secretário executivo da Associação de Municípios) com o apoio permanente de um técnico da área da gestão/ economia ou engenharia. Esta estrutura terá a responsabilidade de coordenar os aspectos operacionais, incluindo os administrativos e financeiros, da gestão e monitorização dos projectos, reportando ao Conselho Executivo e ao Comité de Orientação Estratégica. Terá ainda a seu cargo a articulação dos trabalhos dos diversos Grupos de Trabalho Temáticos, que serão coordenados e integrados por representantes das diversas entidades parceiras. Assumirá também a gestão específica, como entidade beneficiária, dos projectos promovidos pelas autarquias, em substituição destas.
- ☞ Autonomia financeira, administrativa e de decisão. Na sua actividade, esta estrutura terá um orçamento próprio, para funcionamento, contratação de serviços de apoio e despesas logísticas, podendo, em matérias muito específicas (apoio jurídico, por exemplo), dispor de alguns meios próprios das entidades parceiras, à medida das necessidades e das possibilidades destas. Este orçamento integrará, para além das transferências dos municípios correspondentes à sua participação no desenvolvimento dos projectos e



animação da rede, as comparticipações de fundos comunitários que possam vir a ser obtidas para co-financiamento de projectos em que a Associação de Municípios seja promotora ou parceira.

De forma esquemática, assumindo as duas linhas de trabalho e os dois objectivos de que este Programa Estratégico é instrumental (o aprofundamento e o desenvolvimento de competências para trabalho em rede; a concretização de projectos que construam e venham dar visibilidade ao *Quadrilátero*), o modelo proposto para a Unidade de Direcção responde desta forma:



De acordo com o requerido pelo Regulamento Específico, a unidade de direcção proposta (Associação de Municípios) terá como funções:

- ☞ A coordenação global do Programa Estratégico (direcção executiva e secretário executivo, em articulação com o comité de orientação estratégica);
- ☞ O controlo do cumprimento das responsabilidades dos diversos actores assumidas no Pacto para a Competitividade e a Inovação Urbanas (direcção executiva e secretário executivo, em articulação com o comité de orientação estratégica);
- ☞ A animação da Rede Urbana (direcção executiva, secretário executivo e grupos de trabalho temáticos);
- ☞ A procura de complementaridades e soluções inovadoras para potenciar os resultados dos projectos (direcção executiva, secretário executivo e grupos de trabalho temáticos);



- ☞ A articulação dos actores com outras entidades públicas e privadas que, não integrando a Rede Urbana, sejam relevantes para o sucesso da intervenção ( direcção executiva, secretário executivo e grupos de trabalho temáticos);
- ☞ A articulação com as entidades nacionais responsáveis pela implementação da Política de Cidades ( direcção executiva e secretário executivo).

A proposta de estatutos da Associação de Municípios discrimina as competências e as formas de articulação entre os diversos elementos que compõem esta estrutura de implementação. Chama-se também a atenção para o capítulo em que é apresentado o sistema de monitorização proposto para o Programa Estratégico.

#### ***11.4. Estrutura de acompanhamento e monitorização: Comissão de Acompanhamento***

De acordo com o Regulamento Específico, esta estrutura terá como missão:

- a) Garantir a adequada monitorização da implementação do Programa Estratégico;
- b) Apreçar periodicamente um relatório elaborado por um perito externo sobre a execução do Programa Estratégico e as condições de obtenção das metas fixadas;
- c) Propor, se for o caso, a suspensão de financiamento a projectos que não tenham condições para atingir as metas fixadas.

O Pacto para a Competitividade e Inovação propõe a constituição de uma Comissão de Acompanhamento, que será mantida informada sobre o desenvolvimento dos projectos e reunirá para apreciação e decisão com uma periodicidade semestral. Propõe-se que esta Comissão integre representantes das seguintes entidades:

- ☞ Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano;
- ☞ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte;
- ☞ Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional;
- ☞ Ministério da Economia e da Inovação;
- ☞ Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- ☞ Ministério da Cultura;
- ☞ Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações



A coordenação e todas as tarefas de natureza operacional relacionadas com esta Comissão serão da responsabilidade da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

No orçamento referente à gestão e animação da rede (linha integrada no projecto Quadrilátero em Rede) está previsto um montante financeiro para contratação de um perito externo que elaborará um relatório de execução semestral para ser oportunamente apreciado pela Comissão de Acompanhamento e apoiar as suas decisões.

Chama-se a atenção para o capítulo em que é apresentado o sistema de monitorização proposto para o Programa Estratégico, já que esta Comissão de Acompanhamento desempenha aí um papel muito importante.

### **11.5. Custos e financiamento das estruturas de implementação**

Para o desempenho das funções de implementação do Programa Estratégico, aos seus diversos níveis, a estrutura disporá de um orçamento, contemplado através do projecto Quadrilátero em Rede. Para a gestão e monitorização, prevê-se um montante global de investimento de € 500 mil, repartidos pelos quatro anos de implementação. Deve ainda considerar-se que as acções específicas para desenvolvimento de competências para trabalho em rede e a animação da parceria, especificadas no *Plano de comunicação, divulgação e animação da Rede*, têm também uma previsão orçamental de € 100 mil.

O quadro seguinte resume esta previsão de custos:

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
1 Secretário Executivo	30000	50000	50000	50000	20000	200000
1 Técnico de apoio	15000	25000	25000	25000	10000	100000
Logística de apoio à estrutura de gestão	15000	25000	25000	25000	10000	100000
Consultorias externas: Perito da Comissão de Acompanhamento, 2 Avaliações Externas, Outras	10000	20000	30000	20000	20000	100000
Grupos de trabalho, <i>networking</i> , <i>breakfast point</i> , <i>benchmarking</i>	20000	25000	25000	25000	5000	100000

*Valores em euros. Prevê-se que o Programa Estratégico de desenrole durante 4 anos, entre 1 de Abril de 2009 e 31 de Março de 2013.*

A Associação de Municípios *Quadrilátero* assegurará a gestão e será a entidade promotora do projecto Quadrilátero em Rede (que, para além destas componentes, inclui ainda um financiamento global de € 400 mil para acções de comunicação e *marketing* territorial).

Quanto às fontes de financiamento, para além do apoio FEDER, prevê-se uma participação de todas as entidades parceiras.



Os municípios, através da Associação de Municípios, participam com um montante global de € 175 mil (repartidos em partes iguais) para a gestão e a monitorização.

Para as acções de animação da rede e de comunicação, as sete entidades parceiras participam também em partes iguais com um montante total de € 175 mil.

## 12. Plano de comunicação, divulgação e animação

*"A perfeita cooperação é um atributo da civilização", Stuart Mill*

### 12.1. Enquadramento

O *Quadrilátero Urbano para a Competitividade, Inovação e Internacionalização* agrupa os municípios de Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, constituindo para estas quatro Cidades uma oportunidade única para o desenvolvimento de projectos conjuntos para a internacionalização assente na valorização dos seus recursos científicos, tecnológicos, empresariais e culturais. O objectivo passa pela concretização de um Programa Estratégico de Cooperação, no âmbito do programa "Política de Cidades Polis XXI".

A criação de uma rede territorial, capaz de abrir horizontes para o lançamento e solidificação de estruturas de cooperação, passa também pela aposta num projecto de comunicação e animação capaz de contribuir para a divulgação do *Quadrilátero* junto das populações locais, assim como para a sua projecção a nível nacional e internacional.

Neste capítulo estabelecem-se as bases estratégicas para a comunicação do *Quadrilátero* e define-se um programa de acção para os primeiros quatro anos de constituição formal da rede urbana.

#### ***Vantagens do Quadrilátero para a comunicação***

Carácter inovador do Quadrilátero enquanto iniciativa de cooperação sólida e estável

Acessibilidades, nomeadamente à Grande Área Metropolitana do Porto e à Galiza

Centros Históricos de grande relevância

População mais jovem da Europa

Instituições de ensino e formação muito fortes e prestigiadas



Perspectiva de crescente concentração, na região, de novas unidades de investigação científica de âmbito internacional

Guimarães Capital Europeia da Cultura'2012

Sinais crescentes de renovação e internacionalização do tecido empresarial

Qualidade reconhecida e imagem consolidada da programação cultural na região

Ultrapassar os eventuais efeitos negativos da proximidade e protagonismo mediático da Grande Área Metropolitana do Porto

Dar visibilidade à nova visão global e estratégia de governança

### ***Oportunidades***

Potenciar as sinergias entre Instituições

Advento de um novo ciclo, em termos históricos, de cooperação entre os quatro Municípios

Alavancar as potencialidades da região

Fortalecimento da identidade regional

Captação de novos investidores

Conquista de novos públicos para as actividades culturais, científicas e económicas promovidas do território

Aproveitamento da dinâmica já existente em cada um dos concelhos para a realização de um trabalho em rede

Exaltação das mais-valias que representam os projectos do Quadrilátero

Internacionalização económica, cultural e científica

## ***12.2. Objectivos e directrizes do Plano de Comunicação, Divulgação e Animação***

O primeiro objectivo geral do Plano de Comunicação é o de criar notoriedade em torno dos projectos e actividades promovidas pelo *Quadrilátero*. A presença positiva na Comunicação Social da actividade desenvolvida é o grande objectivo deste Plano. Nesse sentido, será fundamental adoptar uma estratégia de captação do interesse jornalístico para a acção do *Quadrilátero*, criando hábitos de uma presença regular e positiva na



Comunicação Social local, nacional e internacional (com destaque para a região da Galiza). As acções de divulgação e promoção ou os eventos de natureza cultural ou científica são exemplos mais directos desta linha de acção integrada no Plano.

Há um segundo objectivo deste Plano: contribuir para a criação do conceito e dos factores de coesão e fortalecimento da rede inter-institucional que suporta o *Quadrilátero*. Estamos, neste caso, a falar não apenas de destinatários internos (no sentido de que estão directamente relacionados com a concepção e gestão dos projectos em concreto), mas também de destinatários externos, designadamente todo o tecido institucional, público ou privado, da região. Para isso, o Plano prevê um conjunto de acções de trabalho em rede, para desenvolvimento das competências pessoais, técnicas e institucionais necessárias.

## **Direccionamento da Comunicação**

### *Público Externo*

As iniciativas previstas ao longo dos quatro anos de comunicação visam atingir o público externo, desde os técnicos das diferentes áreas, aos 'opinion makers' e ao tecido económico, científico e social, criando a consciencialização de um trabalho em rede e novas orgânicas de cooperação institucional.

- ☞ Quadros Técnicos e decisores políticos, institucionais e empresariais, abrangendo um espaço territorial ibérico
- ☞ Investigadores nacionais e estrangeiros
- ☞ Órgãos de Comunicação Social
  - Jornalistas
  - 'Opinion Makers'
- ☞ População em geral

### *Público Interno*

Parafraseando Philip Kotler, não faz sentido promover uma nova gestão de uma parcela de território e novos moldes de cooperação institucional sem que o 'staff' das organizações envolvidas esteja em condições de assimilar projectos e 'modus operandi'.

Os modos de envolver o público interno podem ficar consolidados em iniciativas como:

- ☞ Acções de formação sobre o projecto global do *Quadrilátero* e a importância da Comunicação (público alvo: dirigentes, funcionários e técnicos das instituições da rede do *Quadrilátero*)



- ☞ Envio de notícias e pontos de situação - via intranet
- ☞ Noticiário regular nos Boletins Municipais e *newsletters* das instituições
- ☞ Infomail

## Directrizes

A prossecução de um plano equilibrado de comunicação implica a criação/estímulo de diversos factores junto da Comunicação Social, e directamente junto dos públicos interno e externo, capazes de contribuírem para a concretização dos objectivos do *Quadrilátero*.

São os seguintes os factores a implementar:

- i. Notoriedade
- ii. Credibilização
- iii. Informação

De forma transversal, é essencial o desenvolvimento de uma plataforma para promover a relação institucional do *Quadrilátero* com os Media

### i. Notoriedade

Estimular e solidificar a notoriedade do *Quadrilátero*

Implementação:

Elaboração de Press Releases e desenvolvimento de contactos com os jornalistas, prestando e/ou antecipando informação relativa a:

- Desenvolvimento dos projectos
- Agenda de eventos promovidos pelo Quadrilátero
- Promoção de acções de Marketing e Endomarketing
- Desenvolvimento de acções de Benchmarking

### ii. Credibilização

Construir uma imagem de solidez e competência do *Quadrilátero* e de todos os seus projectos.

Implementação:

Entrevistas na Comunicação Social dos responsáveis políticos e técnicos pelos projectos do Quadrilátero

Promoção de Conferências, Workshops, Fóruns, Breakfast Point e Congressos



sobre temas relacionados com os projectos do Quadrilátero

Organização de Sessões de Esclarecimento sobre os projectos do Quadrilátero

### **iii. Informação**

Divulgação da actividade, pura e simples, do *Quadrilátero* e desenvolvimento dos seus projectos

Implementação:

Elaboração de dossiês de Imprensa e Press Releases

Conferências de Imprensa e/ou encontros dos responsáveis do *Quadrilátero* com a Comunicação Social

Promoção de entrevistas e encontros dos responsáveis do *Quadrilátero* com os Jornalistas

Desenvolvimento de *Press Kits* temáticos

Divulgação de notícias e informações na página *web* do *Quadrilátero*

Divulgação de informações nas páginas *web* das quatro Autarquias, Universidade do Minho, Associação Industrial do Minho e CITEVE

Dinamização de reportagens por recurso às web-TV locais

Publicação pontual de publicidade na CS com informações importantes sobre obras e eventos promovidos pelo *Quadrilátero*

Inserção de informações nos mupis das quatro autarquias sobre projectos, obras e eventos promovidos pelo *Quadrilátero*

Produção de cartazes 50x70, para afixação em locais a definir, para divulgação dos eventos promovidos pelo *Quadrilátero*

Afixação de placas descritivas permanentes, visíveis e de dimensões relevantes com informação sobre aquisição de objecto físico ou financiamento de trabalhos de infra-estrutura ou construção, no âmbito dos projectos do *Quadrilátero*. Ver ponto seguinte.

## **12.3. Publicitação dos apoios recebidos**

De acordo com o estabelecido nas normas de execução do Regulamento (CE) nº 1083/2006 e do Regulamento (CE) nº 1080/2006 no que respeita a:

a) informação e divulgação

b) informação sobre a utilização dos fundos





O presente Plano de Comunicação estabelece, nos termos do artigo 8º da Rectificação ao Regulamento (CE) nº 1828/2006 da Comissão, de 8 de Dezembro de 2008, que:

☞ Será afixada uma placa descritiva permanente, visível e de dimensões importantes, o mais tardar seis meses após a conclusão de qualquer operação que satisfaça as seguintes condições:

a participação pública total na operação excede € 500 000;

a operação consiste na aquisição de um objecto físico ou no financiamento de trabalho de infra-estrutura ou construção.

☞ A placa ostentará o tipo e a designação da operação, para além das informações constantes no artigo 9º da Rectificação ao Regulamento (CE) nº 1828/2006. Estas informações ocuparão pelo menos 25% da superfície da placa.

☞ Durante a execução da operação, será afixado um painel no local de cada operação que satisfaça as seguintes condições:

a participação pública total na operação excede € 500 000;

a operação consiste no financiamento de trabalhos de infra-estrutura ou construção.

as informações constantes do artigo 9º devem ocupar pelo menos 25% da superfície do painel.

☞ Uma vez concluída a operação, o painel será substituído pela placa descritiva permanente referida no nº 2 da Rectificação ao regulamento (CE) nº 1828/2006.

☞ O *Quadrilátero* e todas as entidades parceiras irão anunciar inequivocamente que a operação a realizar foi seleccionada ao abrigo de um programa operacional co-financiado pelo FEDER, identificado como "Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional". Qualquer documento público relativo a esta operação incluirá uma declaração inequívoca segundo a qual o programa operacional foi co-financiado pelo FEDER.

## ***12.4. Marketing Territorial do Quadrilátero***

### **Conceito**

O Marketing Territorial é, hoje, encarado como um importante meio de impulsionamento para a projecção pública dos lugares e, consequentemente, para o seu desenvolvimento. Trata-se de um instrumento fundamental para a concepção, gestão e promoção dos



lugares, permitindo aumentar a respectiva atractividade junto de públicos internos e externos.

A exploração da marca territorial "Quadrilátero" permitirá fomentar a atractividade, confiança e credibilidade do território, o que contribuirá para uma dinâmica de desenvolvimento da região, através do seu posicionamento no mercado.

A noção de valorização de parcelas de território e similar constituição de sinergias, em prol da criação de áreas de excelência, encaixa e evolui em paralelo com a teorização do marketing, que atribui a este modelo de organização territorial o valor de território de marca, diferenciador e potenciador de mais-valias.

Em torno do conceito *Quadrilátero* e da teia de sinergias e novas mentalidades que a rede potencia, será possível formatar a noção de marca, enquanto projecto de marketing e instrumento de comunicação e identificação de uma plataforma comum.

## Objectivos

- Fortalecer a identidade do território
- Potenciar sinergias
- Captar investidores
- Aumentar a competitividade da região
- Facilitar a comunicação com diversos patamares de decisores
- Contribuir para o desenvolvimento do território
- Esforço de coesão

Propõe-se, portanto, a elaboração de um *Plano de Marketing Territorial para o Quadrilátero*, de acordo com os princípios que a seguir se referem.

## Estratégia

A estratégia de *branding* territorial para o *Quadrilátero* será trabalhada em torno dos atributos do território e, também, do reconhecimento e interesse dos públicos por essas características. Nesse sentido, o trabalho de comunicação e de marketing territorial será orientado na perseguição de factores emocionais facilitadores do desenvolvimento e da manutenção de relações harmoniosas do *Quadrilátero* com os seus públicos, designadamente munícipes, visitantes, órgãos de comunicação social, empresas e órgãos de soberania.

O estudo e exploração dos atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais,

---

Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização – Programa Estratégico de Cooperação



sociais e simbólicos das quatro cidades que compõem o *Quadrilátero* permitirá construir a imagem e solidificar a marca deste território, consubstanciando e valorizando a sua identidade.

A exploração da marca *Quadrilátero*, com o objectivo de promover a identidade do território, será realizada através da criação dos seguintes estímulos comunicacionais:

Aperfeiçoamento da marca *Quadrilátero*

Desenvolvimento de acções de promoção dos principais atributos territoriais

Criação e difusão de imagens de interesse às áreas relacionadas com o desenvolvimento territorial, designadamente os sectores do Turismo e do Investimento.

## 12.5 Orçamentação

Conforme referimos, este Plano de Comunicação, Divulgação e Animação incorpora duas linhas de trabalho de natureza diferente: a comunicação propriamente dita, e as acções de animação e estímulo ao trabalho em rede.

Desta forma, o Plano é incluído, no quadro do Programa Estratégico de Cooperação do *Quadrilátero*, na operação designada por *Quadrilátero em Rede*, em paralelo com a linha referente à gestão e monitorização da intervenção.

A realização total do Plano de Comunicação está orçada em € 500 mil, sendo que a maior fatia corresponde às acções de comunicação, publicidade e realização de eventos (€ 360 mil). A elaboração do Plano de *Marketing* Territorial é orçada em € 40 mil e as acções de animação da rede em € 100 mil.

O quadro seguinte resume a proposta orçamental:

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Criatividade, comunicação/publicidade nos OCS (imprensa, rádio e TV) e comunicação de obra	15000	25000	25000	25000	10000	100000
Assessoria de imprensa e comunicação	10000	15000	15000	15000	5000	60000
Eventos	30000	45000	45000	40000	40000	200000
<i>Total comunicação</i>	<i>55.000</i>	<i>85.000</i>	<i>85.000</i>	<i>80.000</i>	<i>55.000</i>	<i>360000</i>
Grupos de trabalho, <i>networking</i> , <i>breakfast point</i> , <i>benchmarking</i>	20000	25000	25000	25000	5000	100000
<i>Total animação da rede e networking</i>	<i>20000</i>	<i>25000</i>	<i>25000</i>	<i>25000</i>	<i>5000</i>	<i>100000</i>
Plano de <i>marketing</i> territorial	25000	15000	0	0	0	40000
<i>Total Plano de mkt territorial</i>	<i>25000</i>	<i>15000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>40000</i>
<b>Total</b>	<b>100000</b>	<b>125000</b>	<b>110000</b>	<b>105000</b>	<b>60000</b>	<b>500000</b>

Valores em euros. Prevê-se que o Plano de Comunicação se desenrole durante 4 anos, entre 1 de Abril de 2009 e 31 de Março de 2013.

Quanto ao financiamento, perspectiva-se uma comparticipação FEDER de € 375 mil e



uma contribuição equitativa das sete entidades parceiras (€ 25 mil cada entidade), num total de € 175 mil.

Em anexo a este Programa Estratégico é apresentado o Plano de Comunicação e Divulgação, acompanhado do respectivo programa de acção com especificação da calendarização.