

Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

## **Memória Descritiva**

**Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes**

**Consórcio da EEC do Provere da TFT**

Bragança, 18 de março de 2016

# Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

## Introdução

### Objetivo e relevância da EEC do Provere das Terras de Trás-os-Montes

A candidatura da Estratégia de Eficiência Coletiva (EEC) do Provere das Terras de Trás-os-Montes (Provere TTM) abrange o território jurisdicional da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM). No anterior período de programação (QREN) este território foi objeto de duas Estratégias de Eficiência Coletiva, relativas ao Provere INOVARURAL e ao Provere da Terra Fria Transmontana, cobrindo conjugadas, grosso modo, um território em muito coincidente com o atual domínio territorial de intervenção da CIM-TTM. As duas EEC que mereceram o reconhecimento superior foram executadas com níveis de realização e de resultado desiguais, mas constituem ambas um legado que merece ser agora continuado e sublinhado, na lógica da adequação e da potencialização dos saberes emanados das respetivas experiências.

A presente candidatura pretende ser o instrumento de concretização de um modelo de desenvolvimento mais eficiente e mais participado de otimização e de sustentação da valorização dos recursos endógenos do território das Terras de Trás-os-Montes, cujos ativos materiais e imateriais urge pensar e desenvolver como um todo, colocando-os ao serviço do aumento da atratividade da região e da melhoria dos seus indicadores demográficos, sociais e económicos.

A primeira geração de EEC Provere que foi concretizada neste território promoveu a valorização económica dos recursos endógenos por via distinta. Abrangendo ambos territórios de baixa densidade, com graves problemas de competitividade económica, de criação e manutenção de emprego e com sinais de incapacidade de assegurar a fixação da população, o Provere INOVARURAL sustentou o seu foco temático na inovação da economia rural por via do cluster do olival, da azeitona e do azeite, enquanto que o Provere da Terra Fria Transmontana elegeu como foco temático o turismo, numa perspetiva mais abrangente e transversal ao território, alicerçada na consolidação de uma rota turística agregadora de recursos, meios e vontades.

As duas EEC eram perfeitamente complementares, sendo até desejável uma maior integração de estratégias, pois ambos os territórios (a Terra Quente Transmontana e a Terra Fria Transmontana) partilham muitas afinidades, desafios e interesses. Porém, as lideranças dos consórcios daquelas duas EEC não estabeleceram verdadeiras vias de cooperação, restringindo as suas atuações aos seus territórios e adiando uma atuação articulada no espaço identitário que é Trás-os-Montes, a qual comportaria importantes ganhos de escala num espaço com inegáveis dificuldades de desenvolvimento, decorrentes da baixa densidade.

Tanto do ponto de vista do alargamento do âmbito territorial, como do envolvimento de um leque alargado de entidades copromotoras, esta é uma situação que se quer ultrapassar na atual candidatura da EEC Provere Terras de Trás-os-Montes, indo ao encontro dos desejos do vasto território composto pelos nove municípios que se congregaram nesta Comunidade Intermunicipal.

# Estratégia de Eficiência Coletiva do Prover de das “Terras de Trás-os-Montes”

## Nota metodológica

Esta candidatura socorreu-se de um diagnóstico prospetivo para identificar as principais prioridades de intervenção do território e assim estabelecer o ponto de partida (*baseline*) da estratégia de desenvolvimento territorial. Recorrendo ao denominado método analítico, as variáveis mais importantes que estão relacionadas com o propósito da candidatura (nomeadamente a geografia, a demografia, a economia, o sistema de inovação, as acessibilidades e o turismo) foram tratadas com recurso a fontes de informação acreditadas (INE, Pordata, Eurostat e outras fontes disponíveis), coligindo os dados estatísticos mais recentes com incidência na NUT III “Terras de Trás-os-Montes”. Complementarmente, compilou-se informação recolhida em estudos e planos promovidos por esta CIM no quadro das suas competências.

Identificadas e caracterizadas as principais prioridades de intervenção, passou-se de seguida à fase da definição estratégica. Entre os finais de 2015 e os dois primeiros meses de 2016 promoveu-se um processo alargado de reuniões e de consultas, junto de municípios, empresários e outros agentes locais interessados e junto das instituições regionais de referência (GAL, Associações de Municípios, IPB, ZASNET, Geopark Terras de Cavaleiros, etc.), com o objetivo discutir as necessidades de intervenção e recolher contributos de atuação. Auscultaram-se também personalidades conhecedoras do território e de suas necessidades de intervenção, que muito reforçaram a qualidade da reflexão e da discussão empreendida.

No fim deste processo consultivo, estabeleceram-se os termos estratégicos e táticos da candidatura, a começar na consensualização do seu foco temático e a culminar na definição dos respetivos objetivos estratégicos e operacionais. Por outro lado, foi durante estas diligências que se lançaram as bases de uma cooperação institucional regional mais alargada, que veio a culminar na constituição da Comissão Executiva da candidatura.

Posteriormente, em fevereiro de 2016, realizou-se uma ação pública de convite à apresentação de intenções de investimento, que foi objeto de ampla divulgação através dos sites das entidades envolvidas e dos órgãos de comunicação social locais, tendo resultado numa adesão muito significativa e relevante de intenções de investimento no conjunto das Terras de Trás-os-Montes. O envolvimento dos três GAL foi fundamental em todo o processo de recolha e sistematização da informação relacionada com as intenções de investimento e com os seus promotores.

A última fase do trabalho prendeu-se com a definição e estabilização do modelo de governança do consórcio. Sendo consequência direta do processo participativo que foi privilegiado no decorrer da preparação desta candidatura, a versão final do contrato de consórcio reflete a constituição de um núcleo duro de partes interessadas com especiais responsabilidades no desenvolvimento deste território, rompendo com uma prática habitual de acometer as responsabilidades de execução destes projetos em rede a uma única entidade.

# Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

## Estrutura do documento

A candidatura estrutura-se em cinco capítulos principais, de acordo com as regras definidas no aviso de concurso nº Norte – 28-2015-17.

O primeiro capítulo é dedicado à justificação da pertinência do foco-temático e do território-alvo objetos desta candidatura, tendo como base de suporte o enquadramento económico e social do território da CIM TTM, que foi diagnosticado com recurso a indicadores estatísticos e a registos qualitativos provenientes de anteriores candidaturas da CIM TTM, de outros relatórios e de investigação de campo, na perspetiva de identificar os setores chave, os pontos de melhoria, a prioridade dos recursos a valorizar e a dinamizar no quadro da filosofia da EEC Provere atual e anterior, assim como da importância da cooperação entre os setores público e privado.

O segundo capítulo descreve a visão e a estratégia de intervenção desenvolvida, detalhada nos seus objetivos estratégicos, objetivos operacionais, metas e resultados a atingir, reforçando e justificando a harmonia e o alinhamento com as estratégias definidas em contextos e fases anteriores.

No terceiro capítulo descreve-se o programa de ação condizente com a estratégia definida, o qual inclui os projetos-âncora responsáveis pela sua operacionalização e os projetos complementares que, no conjunto, dão corpo à execução da estratégia de valorização do território pretendida.

O modelo de governação do consórcio será apresentado no quarto capítulo, através do qual se esclarece as linhas de comando e a forma de gestão e cooperação dos diferentes atores envolvidos, tendo em conta a exigência na obtenção do sucesso coletivo e na responsabilização e capacitação individual dos membros aderentes, em particular no estreitamento das relações de cooperação que a implementação da estratégia exige entre os setores interesses privados e públicos.

Finalmente, o quinto capítulo faz a síntese da candidatura e realça os aspetos mais preponderantes para o sucesso da execução da EEC do Provere das Terras de Trás-os-Montes.

## 1. Pertinência do foco temático e do território-alvo

### 1.1 Diagnóstico territorial das Terras de Trás-os-Montes

#### [Geografia]

O território da CIM-TTM é parte integrante da NUT II “Norte”, agrupando nove municípios do nordeste de Portugal - Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais – e abrangendo uma área geográfica com cerca de 5.544 km<sup>2</sup>, correspondendo a 6% do território nacional. Confronta a norte e a nascente com Espanha (província de Castilla y Leon), a sul com a NUT III “Douro” e a poente com a NUT III “Alto Tâmega”.

Trata-se de um território definido por uma importante diversidade geológica, climática e paisagística, coroado pela quarta serra mais elevada de Portugal Continental, a Serra de Montesinho (com 1487 metros) e desbravado por imponentes vales de orientação norte-sul.

Transversalmente a esta diversidade geográfica, o território da CIM-TTM pode ser subdividido em duas realidades distintas, embora intrinsecamente intrincadas: um território mais elevado, mais frio, mais húmido e mais chuvoso, correspondente à denominada “Terra Fria Transmontana”, localizado a norte; e um território com temperaturas mais amenas, mais quente e seco, de menor altitude e menos chuvoso, denominado por “Terra Quente Transmontana”, localizado a sul.

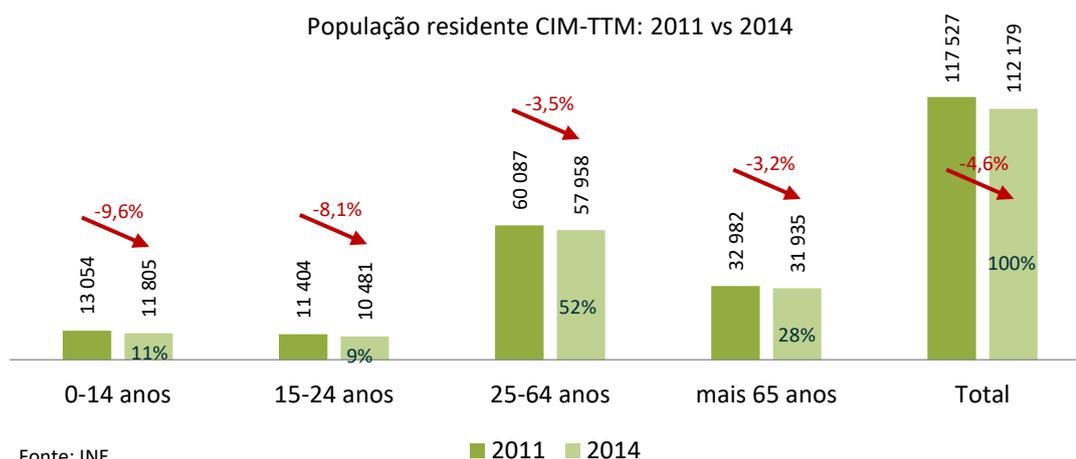
#### [Demografia]

De acordo com os dados mais recentes do INE, relativos a 2014, residiam no território da CIM-TTM 112.178 indivíduos, valor que representa um preocupante decréscimo de cerca de 5% face aos censos de 2011. Este decréscimo da população explica-se pela taxa de crescimento natural negativa (-0,80% de 2013 para 2014) e pelo saldo migratório negativo (-0,44% no mesmo período), o que infere uma taxa de crescimento efetivo da população negativa, que se fixou nos -1,24% em 2014, face a 2013. Refira-se que esta realidade está alinhada com a tendência que se registou no país, contudo aqui com valores mais expressivos.

A densidade populacional do território ronda os 20 residentes por km<sup>2</sup>, bastante abaixo da média nacional de 112,5 residentes/km<sup>2</sup>, o que demonstra, por outro lado, a baixa atratividade do território e o seu disperso desenvolvimento. Dos 9 concelhos que compõem a CIM-TTM, o concelho de Bragança absorve a maior fatia da população residente (30,6%), seguido dos concelhos de Mirandela e de Macedo de Cavaleiros, respetivamente com 20,2% e 13,4%. Esta realidade reflete um dado significativo: cerca de dois terços da população está concentrada em apenas um terço de um território já de si muito despovoado.

Em 2014, a distribuição da população residente por faixas etárias revelava uma concertação nos indivíduos adultos ativos (25 aos 64 anos), totalizando 52% do total da população, seguida da faixa mais idosa (mais de 65 anos), com 28% dos residentes. O gráfico seguinte revela que ocorreu um decréscimo da população em todas as faixas etárias, constatando-se que, em termos relativos, o problema da natalidade é premente, assim como o da falta de jovens.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”



A análise da estrutura da população é reveladora do “inverno” demográfico que a região atravessa e dos desafios que se colocam ao desenvolvimento sustentado da mesma, exigindo uma urgente reflexão sobre o modelo económico e social que é necessário desenvolver para fixar a população e atrair novos residentes. A população apresenta índices de envelhecimento consideráveis, pois é menor a diminuição da população residente verificada na faixa etária dos maiores de 65 anos.

Também em termos qualitativos, o território continua a apresentar indicadores preocupantes. A região continua a registar elevados índices de analfabetismo e de abandono escolar, com uma taxa de analfabetismo a rondar os 11,5% (dados dos censos de 2011), quando comparada com a média nacional de 5%, e uma taxa de abandono escolar a cifrar-se nos 1,85%, face aos 1,58% do todo nacional. São dados que, cruzados com a perda populacional nas faixas etárias mais jovens, colocam seriamente em causa a sustentabilidade do território a médio e longo prazo, o que exige uma atenção especial das autoridades locais, mas também das entidades regionais e nacionais.

O diagnóstico da dimensão demográfica da região coloca um desafio muito sério em sede da EEC do Provere das Terras de Trás-os-Montes, pois a valorização dos recursos endógenos do território deve ser conseguida de premeio com uma preocupante indisponibilidade de mão-de-obra mais jovem e mais qualificada. O empreendedorismo, a empregabilidade dos mais jovens e mais qualificados e a valorização social das profissões ligadas ao setor primário, à indústria agroalimentar e ao turismo são essenciais não só para reter os jovens e fixar famílias, como para assegurar condições de sustentabilidade para a criação de riqueza e o desenvolvimento futuro destes setores.

### [Economia]

Em 2014, o território da CIM-TTM contribuía com 0,8% para a formação do PIB nacional, em um montante de 1.469 milhões de euros, correspondendo a um VAB a rondar os 1.285 milhões de euros. Esta realidade económica traduzia-se num PIB *per capita* regional de cerca de 13.000 euros, ligeiramente abaixo da média da NUT II Norte, cifrada nos 13.858 euros, mas distante da média nacional de 16.676 euros.

Com uma população empregada a rondar os 52.000 indivíduos, são os setores terciário e primário que absorvem a quase totalidade da mão-de-obra da região (respetivamente 46% e 43%), o que revela a importância social e económica das atividades ligadas ao mundo rural (sobretudo quando se compara TTM com a média da região Norte, cujo setor primário absorve apenas 13% da população empregada, e com a média do país (11%). O peso da mão-de-obra do setor dos serviços é igualmente o reflexo de uma economia onde o setor secundário tem pouco peso empregador.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

A importância do setor primário está bem patente também no uso da terra, com 38% do território considerado como Superfície Agrícola Utilizada. Porém, em termos produtivos, esta preponderância do setor primário esbate-se, por via do reduzido contributo do setor primário para a criação de riqueza no conjunto da economia. O setor primário contribui apenas com 7% para o VAB regional (88 milhões de euros), enquanto o setor terciário representa 65% e o secundário os restantes 28%. Se efetuarmos um pequeno exercício que relacione o VAB gerado na região por trabalhador e setor de atividade, constata-se que o setor secundário se encontra num patamar muito superior aos restantes, com um rácio de valor acrescentado bruto por trabalhador a atingir os 64.000 euros / ano, enquanto o setor dos serviços ronda os 35.000 euros/ano e o setor primário se fica apenas pelos 4.000 euros/ano/trabalhador. Ou seja, o setor primário, que continua muito preponderante na ocupação da população ativa e no uso do solo, é também aquele que apresenta a menor produtividade do trabalho.

Do mesmo modo que o território reflete de forma muito marcada a problemática da baixa densidade, em termos demográficos, económicos e sociais, também o tecido empresarial se caracteriza por empresas de muito pequena dimensão e baixa penetração nos setores da tecnologia e da inovação. Das cerca de 17.000 empresas existentes no território da CIM-TTM, 82% são empresas em nome individual e 98,7% têm menos de 10 trabalhadores. Em média, cada empresa sediada na região emprega 1,6 trabalhadores. Por outro lado, os dados do INE revelam que a proporção do VAB das empresas da região em setores de alta e média-alta tecnologia é de apenas 8,8% (valor alinhado com o da região Norte, de 9%, mas abaixo da média nacional de 11,5%), enquanto o setor das TIC somente contabiliza 50 empresas, as quais empregam apenas 82 trabalhadores.

### [Inovação]

As principais referências do sistema de inovação e tecnologia na região consistem: 1) no Instituto Politécnico de Bragança, com um polo em Mirandela, que acolhe hoje em dia um dos mais dinâmicos centros de investigação de toda a rede nacional dos politécnicos, o CIMO – Centro de Investigação da Montanha, e que está bem integrado, pelo seu próprio mérito, no sistema nacional de investigação e inovação; e 2) o Parque de Ciência e Tecnologia “Brigantia-EcoPark”, pertencente ao Parque de Ciência e Tecnologia de Trás-os-Montes e Alto Douro e referenciado na Estratégia Regional de Especialização Inteligente - Portugal 2020.

Ambas as instituições de ciência e tecnologia têm estado a apoiar os processos de investigação e desenvolvimento de empresas consolidadas e de empresas incubadas, ambas de base tecnológica e com uma forte vocação para a chamada economia verde. A região dispõe hoje de espaços laboratoriais para apoio à investigação, desenvolvimento e inovação, estando também apetrechada de equipas de investigação com recursos humanos muito qualificados.

Em certa medida, o progresso que TTM realizou nos últimos anos na área da ciência e da tecnologia deve ser profundado no quadro da EEC do Provere, pois num contexto de baixa densidade, a ciência, a tecnologia e a inovação surgem como trunfos para proceder a transformações estruturais capazes de otimizar a valorização económica dos recursos endógenos e de fazer progredir a escala de valor dos setores produtivos locais, com impactos na geração de riqueza e na criação de emprego qualificado.

Por enquanto, estes sinais são ainda muito ténues e dificilmente têm tradução na realidade diagnosticada. No capítulo do mercado de trabalho, por exemplo, a região apresenta uma taxa de desemprego próxima dos 11% (abaixo da média nacional de cerca de 13% e da média da NUT II “Norte”, acima dos 14%), o que até seria relativamente positivo. Porém, trata-se aqui de emprego proporcionalmente menos qualificado e com grande desigualdade entre homens e mulheres, pois o

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Prover de “Terras de Trás-os-Montes”

género feminino regista problemas de empregabilidade muito elevados, apresentando em alguns concelhos o dobro da taxa de desemprego registada pelos homens.

### [Acessibilidades]

O território da CIM-TTM é servido por uma razoável rede de transportes, que registou melhorias assinaláveis nos últimos anos, melhorando consideravelmente a acessibilidade à região, que assim deixou de ser um território encravado e arredado dos principais corredores de desenvolvimento do país. No que respeita aos acessos rodoviários mais relevantes, a região é atravessada pela autoestrada A4, que liga Matosinhos a Quintanilha (fronteira com Espanha), no eixo sudoeste-nordeste, passando por Mirandela, Macedo de Cavaleiros e Bragança, a qual faz parte integrante do Itinerário Principal 4 (IP4) e da Estrada Europeia 82. Para além da A4, outro acesso relevante é o Itinerário Principal 2 (IP2), que liga Celorico da Beira (Guarda) ao nó da A4, em Macedo de Cavaleiros, consistindo num eixo interior norte-sul muito importante para quem se desloque de, ou para, Lisboa ou o sul do país. Finalmente, deve referir-se ainda o Itinerário Complementar 5 (IC5), que liga a A4, próximo a Vila Real, a Miranda do Douro, sendo um itinerário transversal ao território no sentido nascente-poente.

Em termos aeroportuários, deve ser destacado o Aeroporto Regional de Trás-os-Montes, localizado junto ao Parque Nacional de Montesinho, distando cerca de 10 km da cidade de Bragança. Esta infraestrutura, que serve todo o nordeste transmontano, dispõe de uma pista com 1.700 metros de comprimento e 30 metros de largura, estando apta a receber aeronaves do tipo B. Estão previstas obras de ampliação do aeroporto, que deverão contemplar a construção de duas pistas com 2.300 metros de comprimento por 45 de largura, o que irá permitir receber aeronaves do tipo C, como são os casos do Airbus A320 e do Boeing 737-800, com capacidade média de 150 passageiros. Esta valorização da infraestrutura aeroportuária permitiria à região uma ligação à maioria dos aeroportos europeus.

Quanto ao transporte ferroviário, o território da CIM-TTM era até recentemente servido apenas pela linha do Tua, que fazia a ligação entre a Foz do Tua e a cidade de Mirandela, numa extensão de 54 km. Esta linha intersetava a linha do Douro, o que possibilitava o acesso ferroviário à cidade do Porto. No entanto, a construção da barragem do Tua originou uma albufeira que inundou permanentemente uma porção dessa linha, pelo que apenas uma parte do troço final da linha do Tua está atualmente a operar. No futuro, o uso da linha deverá passar a ter um fim turístico, substituindo a atual finalidade do transporte de passageiros. Tanto os municípios como alguns empresários têm manifestado à Infraestruturas de Portugal, IP o seu interesse em valorizar a linha do ponto de vista do turismo, do recreio e do lazer.

Finalmente, em território espanhol, mas sendo uma mais-valia muito relevante para a região, registre-se que a prevista (para breve) inauguração da estação ferroviária de alta velocidade de Puebla de Sanabria, que dista a 25 km da fronteira de Portelo, potenciando a ligação deste território às principais cidades espanholas e, igualmente, aos importantes mercados europeus.

### [Turismo]

A oferta turística da região CIM-TTM, de acordo com os dados do INE relativos a 2014, é constituída por 63 estabelecimentos, aos quais corresponde uma capacidade de alojamento de 2.864 camas. A oferta de unidades de alojamento é composta essencialmente por estabelecimentos de turismo no espaço rural (TER) / turismo de habitação (TH) e de alojamento local (AL). Estas duas formas de alojamento são responsáveis por cerca de 78% dos estabelecimentos existentes, sendo os restantes 22% estabelecimentos hoteleiros. Contudo, os dados mostram que as duas principais tipologias de alojamento (em número de unidades) são de muito pequena dimensão, em especial quando

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Prover de das “Terras de Trás-os-Montes”

se confrontam com o alojamento de tipo hoteleiro. Em termos médios, cada estabelecimento hoteleiro, cada unidade de AL e cada estabelecimento de TER/TH da região tem capacidade para alojar 117, 35 e 15 hóspedes, respetivamente. Estes dados estão em linha com a média da região Norte e com o todo nacional. No que respeita ao crescimento do setor na região, em relação a 2013, apesar da oferta de unidades de alojamento ter decrescido 4,5% (menos 3 unidades), apraz registar o crescimento da capacidade de alojamento em mais 5% (mais 139 camas, apesar de não ser possível aferir da oferta de 2013 do concelho de Vinhais, devido ao segredo estatístico do INE).

A análise da distribuição da capacidade da oferta de alojamento pelo território da CIM-TTM revela a importância de 3 concelhos – Bragança, Mirandela e Miranda do Douro – que em conjunto concentram mais de 76% das camas, com destaque para Bragança com 45%.

Em relação à procura turística, tendo por base os meios de alojamento oficiais, em 2014 pernoitaram no território das TTM perto de 103 mil hóspedes, os quais originaram 146 mil dormidas e 4 milhões de euros em proveitos de alojamento. De referir, nesta análise, o decréscimo verificado nos indicadores da procura face a 2013, superior a 1% no caso dos hóspedes e dormidas e a 5% no caso dos proveitos. Este desempenho está em perfeito contraciclo face à evolução muito positiva da procura registada ao nível nacional e regional (NUT Norte).

### Indicadores do Turismo: 2013 e 2014

NUT	Número de estabelecimentos		Capacidade alojamento a)		Hóspedes a)		Dormidas a)		Proveitos aposento a) (000 euros)	
	2014	Var. 14/13	2014	Var. 14/13	2014	Var. 14/13	2014	Var. 14/13	2014	Var. 14/13
Portugal	3 578	7,0%	326 187	5,0%	17 301 622	13,8%	48 711 366	11,9%	1 627 176	14,1%
Norte	922	7,2%	48 894	6,6%	3 392 300	13,2%	6 061 742	14,9%	194 508	14,4%
TTM	63	-4,5%	2 725	5,1%	102 752	-1,0%	146 100	-1,6%	4 078	-5,2%

Fonte: INE

(a) por motivo de segredo estatístico do INE, os dados de 2013 das TTM não contabilizam o concelho de Vinhais

Em relação ao número de hóspedes e dormidas, a procura incide maioritariamente sobre a hotelaria (respetivamente com 66% e 62%), seguido pelo Alojamento Local, com média semelhante nos dois indicadores, a rondar os 26%. Mantendo a relação proporcional da distribuição concelhia da oferta turística, o perfil da procura reflete a concentração em três concelhos – Bragança, Mirandela e Miranda do Douro – que em conjunto absorvem entre 75% e 80% dos hóspedes e dormidas, com destaque para Bragança, que regista 46% dos hóspedes e 43% das dormidas. A distribuição dos proveitos por aposento segue o mesmo padrão destes dois últimos indicadores.

Quanto aos principais mercados da procura, constata-se um avassalador domínio do mercado nacional, responsável por 84% do total das dormidas registadas, seguido dos mercados espanhol, com 7%, e francês, com quase 4%. Por outro lado, constituindo outro critério de reflexão, os dados revelam uma estada média a rondar as 1,4 noites por hóspede, metade da média nacional e abaixo das 1,8 noites da média da região Norte; uma taxa líquida de ocupação-cama de apenas 14,5%, correspondendo a um terço da média nacional (42%) e a menos de metade da taxa registada na região Norte (34%); e os proveitos anuais de aposento por capacidade de alojamento a cifrarem-se nos 1.400 euros, muito inferiores aos 3.700 euros da região Norte e ainda mais distantes da média nacional, que em 2014 atingiu os 4.800 euros. Um dos poucos indicadores com um desempenho

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

mais positivo diz respeito à sazonalidade, revelando-se menos acentuada que em comparação com a região Norte e Portugal, em que as dormidas nos 3 meses de verão representaram 36%.

O diagnóstico ao setor do turismo nas TTM revela uma atividade e uma dinâmica ainda frágeis e ainda muito carente de um forte comprometimento do investimento público. Apesar dos avanços conseguidos nos últimos anos e do grande esforço realizado em matéria de organização da oferta e da operacionalização de novos produtos turísticos (veja-se os casos, por exemplo, da Rota da Terra Fria Transmontana e do Geopark de Terras de Macedo), os indicadores turísticos mostram que ainda há muito espaço para crescer e melhorar.

A EEC do Provere TTM deve ter aqui um papel fundamental, pois o turismo tem um enorme potencial neste território, especialmente nas vertentes de turismo de natureza, de turismo rural, de turismo ativo, de *touring* cultural e paisagístico e de gastronomia e vinhos. Urge compreender o motivo dos fluxos se concentrarem apenas no mercado nacional, aferir de a causa da estada média ser ainda muito baixa e encontrar uma estratégia para que a oferta não seja seis vezes superior à procura, num evidente desequilíbrio financeiro e operacional das unidades, que não lhes permitem atingir rácios de solvabilidade mínimos.

Em nossa opinião, a solução para estes desafios está num aumento da atratividade da região em torno de uma “marca-destino” forte e de produtos turísticos profissionalizados e num crescimento na escala de valor do setor, por via da concretização de atuações mais concertadas e pela adoção de práticas de cooperação empresarial entre os agentes do setor e entre estes e os agentes dos setores conexos.

### 1.2 Pertinência do foco-temático e respetivo território-alvo

Esta candidatura delinea uma estratégia comum de valorização económica para um território em que todos os diagnósticos convergem em concordar que são exigentes os desafios que se colocam à sustentabilidade demográfica, social e económica do território.

Na área produtiva, constata-se a permanência de um tecido empresarial desagregado, diminuto, pouco competitivo e pouco empreendedor, embora com provas dadas de resiliência. Na esfera demográfica, verifica-se uma população decrescente e envelhecida, com baixos níveis de formação e cada vez mais exaurida, que obriga a um exercício ambicioso de fixação. A cooperação empresarial em torno da valorização de recursos endógenos, a melhoria de condições de contexto para fomentar o empreendedorismo e a criação de emprego e, finalmente, o combate ao “inverno” demográfico são os três grandes desafios em matéria de sustentabilidade para as Terras de Trás-os-Montes.

É nossa convicção, o que também é fruto dos processos de autoavaliação às duas EEC Provere acima referidas, que os desafios atrás identificados só poderão ser devidamente enfrentados através de uma tomada de consciência das partes interessadas relativamente às suas próprias responsabilidades neste processo. Assim, a estratégia de desenvolvimento para as Terras de Trás-os-Montes deve ter uma natureza efetivamente coletiva e transversal ao território, promovendo atuações conjuntas e articulando as atuações individuais de modo a valorizar os seus recursos endógenos de modo integrado.

Nos últimos anos, o território tem conhecido algumas atuações coletivas que merecem atenção, pois são reveladoras que a criação e redes de cooperação institucional e empresarial pode de facto contribuir para a criação de novas oportunidades de desenvolvimento com base nos recursos endógenos do território. Na vertente institucional, destacamos a Rota da Terra Fria Transmontana,

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

projeto apoiado no quadro do anterior Provere, que mobilizou uma rede muito significativa de agentes turísticos locais e que permitiu aumentar significativamente a atratividade turística do território da Terra Fria e já com tradução real nos indicadores turísticos, embora ainda seja muito cedo para tirar conclusões. Na vertente empresarial, e num âmbito territorial e setorial distinto, podemos destacar a Rota do Azeite, iniciativa acolhida também no Provere de primeira geração e projeto em rede de orientação privada que tem conseguido resultados muito relevantes em matéria de distribuição e comercialização internacional (espaço da lusofonia) do azeite e de outros produtos locais de grande qualidade, em particular da Terra Quente.

Estes dois exemplos são reveladores da importância da organização da oferta tanto na área do turismo como na dos produtos locais. A criação de redes colaborativas nas esferas institucional, empresarial ou mista podem ser apontadas hoje em dia como boas práticas de valorização económica de recursos endógenos nas Terras de Trás-os-Montes. Há aprendizagens realizadas pelos agentes locais, há capacidades e experiências adquiridas em matéria de organização coletiva em rede, mas há obviamente ainda muito a realizar e a consolidar.

A parceria estratégica que se está a construir no contexto do Consórcio, que será consubstanciada na Comissão Executiva do modelo de governança do Provere, também ela é tributária de um processo de aprendizagem que deixa sinais positivos para a execução da EEC. Obviamente, a Comunidade Intermunicipal de Trás-os-Montes, as associações de municípios, os grupos de ação local e as instituições do ensino superior e da ciência e investigação que estão emparceiradas neste Provere têm que dar ainda muitos passos para que estas lógicas colaborativas e estas metodologias organizativas em rede passem a fazer parte das suas *praxis*. No entanto, a região iniciou um caminho e serão os resultados dessa sua caminhada que mostrarão a bondade e oportunidade do caminho iniciado.

Neste sentido, a fixação do foco-temático deste projeto no **turismo** justifica-se pela capacidade do setor induzir fatores de inovação na economia local e tirar partido do valor intangível de um conjunto de recursos endógenos que, de outro modo, teriam mais dificuldades de valorização económica. Estão neste caso os recursos endógenos relacionados com a biodiversidade, os recursos naturais, as áreas protegidas, os ofícios tradicionais, cultura e a tradição, a singularidade dos lugares e das suas comunidades, todos eles recursos que também se situam dentro do perímetro dos bens públicos.

Por sua vez, o turismo acaba por potenciar outros focos temáticos, que assim assumem um papel complementar da EEC, nomeadamente: 1) os **produtos locais e o agroalimentar**; e 2) a **identidade, cultura e criação artística**, setores de atividade que nos últimos anos viram nascer várias iniciativas de valorização de recursos endógenos por via da incorporação de novos fatores de inovação e marketing e de novos conceitos de negócio, como ferramentas para a modernização das atividades tradicionais.

Neste sentido, as operações âncora propostas na EEC do Provere TTM não são tributárias de meros projetos turísticos. Elas são operações em que o turismo se desenvolve transversalmente ao território e cria sinergias e complementaridades com outros setores de atividade, sejam eles mais tradicionais ou mais inovadores. E o modo de garantir eficientemente essa transversalidade reside precisamente na capacidade de envolver e comprometer os agentes locais relevantes, turísticos e conexos, em lógicas de cooperação empresarial e institucional, que são o substrato das Rotas de temática turística que são candidatas neste Provere.

A pertinência da presente candidatura justifica-se por todo o contexto económico e social existente no território, o qual continua a revelar inúmeros constrangimentos de desenvolvimento, já oportunamente identificados e diagnosticados em maior detalhe na secção anterior, entre os quais

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

se destacam o crescente saldo migratório negativo, a saída dos jovens, o envelhecimento da população, a baixa qualificação dos recursos humanos, a reduzida capacidade empresarial, os baixos índices de inovação e desenvolvimento e a falta de tradição de cooperação estratégica entre os setores público e privado.

Mas existe também o reverso da moeda, pois esta região reúne também inúmeras potencialidades e competências. As TTM são detentoras de excelentes ativos paisagísticos, naturais, culturais, agrícolas e gastronómicos que a tornam singular e com enorme potencial de se afirmar no contexto nacional e até internacional, assim os agentes locais tenham engenho e sabedoria para os valorizar e rentabilizar.

É nesse contexto que a EEC Provere pode desempenhar um papel crucial, fazendo a ponte entre as duas realidades. O turismo, pela sua transversalidade, atratividades, rentabilidade, responsabilidade, complementaridade, efeito multiplicador e unificador, é a ferramenta indispensável à execução dos objetivos pretendidos. O setor é também o espaço da concretização de sonhos pessoais, de manifestações de entusiasmo e voluntarismo e de realização de negócios, pelo que congrega um conjunto muito diversificado de interesses que facilita o estabelecimento de pontos de convergência entre os *stakeholders*.

### 1.3 Enquadramento estratégico e pertinência das necessidades de apoio público

O papel das políticas públicas a favor do desenvolvimento dos territórios é fundamental, especialmente naqueles territórios que estão confrontados com a problemática da baixa densidade, da baixa atratividade e da baixa iniciativa.

Estas políticas públicas, quando concretizadas acompanhadas de envelopes financeiros, tendem a constituir-se como importantes incentivos juntos do setor privado, especialmente sempre que se colocam investimentos com significativo grau de risco (imprevisibilidade de retorno).

Porém, nos territórios de baixa densidade acontece também que o setor público surge como um ator particularmente relevante no processo de valorização económica dos recursos endógenos, na medida em que muitos desses recursos são também eles bens públicos ou bens de gestão fundamentalmente pública – tome-se, como exemplos, o Parque Natural de Montesinho, os ativos ferroviários desativados, a paisagem, os equipamentos ligados à cultura e ao lazer, entre outros.

Assim, as necessidades de apoio público à EEC do Provere TTM podem desdobrar-se em dois planos: o plano da valorização económica dos recursos endógenos de natureza ou de gestão pública, enquanto benfeitoria de bens de interesse comum; e o plano da aplicação dos fundos públicos à iniciativa privada, pois este território é particularmente frágil do ponto de vista das competências empresariais, dos fatores de contexto que pesam sobre as atividades produtivas e do acesso ao mercado de capital. De facto, o investimento produtivo em TTM comporta normalmente um maior risco, pelo que aqui se justifica plenamente que o setor público desempenhe uma importante missão de apoiar as dinâmicas empresariais que se posicionam em negócios que tendem à valorização económica de recursos endógenos.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Para além disso, a execução da estratégia de desenvolvimento para as Terras de Trás-os-Montes deve ser capaz de assumir uma grande clareza e robustez de propósitos no plano tático. Num território com sérios problemas da baixa densidade, há uma enorme predisposição para atacar todas as frentes que suscitam preocupação. Ora, esta não é a melhor tática para atacar essas dificuldades, pois ao risco de dispersar forças junta-se a constatação, já comprovada no terreno, que as atuações dispersas e fugazes são, muitas das vezes, não a solução, mas parte do problema.

Assim, a EEC do Provere das Terras de Trás-os-Montes assume claramente o **turismo** como o seu foco temático principal. Trata-se de uma atividade produtiva emergente e crescentemente relevante social e economicamente no território. É também o setor que mais desperta intenções de investimento privadas e dos que mais atrai os jovens em matéria de emprego. Mais a mais, do ponto de vista institucional, o turismo surge crescentemente associado às estratégias de marketing territorial, de animação local e de promoção da cultura e do desporto. Por fim, este é um setor onde se valorizam muitos recursos endógenos de natureza ou de gestão pública que outras atividades têm maior dificuldade de gerar valor – veja-se o exemplo dos parques naturais ou da paisagem.

As operações âncora propostas na EEC do Provere TTM corporizam esta aposta estratégica no turismo como setor de charneira, neste momento histórico e nesta circunstância de política pública, para o desenvolvimento deste território.

Em face dos diagnósticos de autoavaliação produzidos nos Proveres de primeira geração executados neste território, pode-se concluir que é premente a necessidade da intervenção do setor público no apoio ao desenvolvimento das TTM. Esse envolvimento do apoio público pode ser o motor de arranque de um processo capaz de convocar a iniciativa privada para operações âncora que promovem, em primeiro lugar, fins públicos. Esse poderá ser o início de um processo de maior cooperação entre as esferas públicas e privadas debaixo de verdadeiras lógicas de desenvolvimento em rede do território. Para atender a este desiderato, a candidatura a EEC do Provere das TTM deve direcionar os apoios públicos para as seguintes prioridades de intervenção:

- No plano estratégico, apostar seriamente no setor do turismo, como instrumento charneira e integrador dos vários interesses e necessidades de valorização económica de recursos endógenos específicos das TTM;
- No plano programático, estabelecer um Programa de Ação com base em intenções de investimento sólidas, de promoção pública ou privada, âncora e complementar, de modo a viabilizar um quadro financeiro estável e adequado às necessidades dos promotores; e
- No plano da governança, promover a complementaridade dos projetos materiais e imateriais, institucionais e privados, no quadro do estímulo à organização de redes colaborativas de agentes locais com tradução no Consórcio que irá gerir este Provere.

Neste contexto, a CIM TTM, entidade promotora da EEC do Provere TTM deve ser o garante da execução da estratégia e da programática estabelecidas na candidatura e deve chefiar o modelo de gestão que irá garantir os meios técnicos e humanos necessários para auxiliar e acompanhar, em permanência, os membros do consórcio, e promotores de operações âncora e complementares, que se constituem como os protagonistas principais da estratégia.

## 2. Estratégia de intervenção

As Terras de Trás-os-Montes são convocadas a uma enorme responsabilidade. De acordo com os testemunhos e evidências dos últimos anos, no curto prazo este território pode atingir limiares demográficos, económicos e socioculturais que comprometem o futuro e a sustentabilidade do território. A região arrisca-se a ficar desprovida de massa crítica endógena para fazer frente ao seu próprio modelo de desenvolvimento, colocando-se o risco de rutura dos fatores de sustentabilidade, através do qual as cidades de hoje podem tornar-se nas aldeias de amanhã.

A região está colocada, pois, perante um enorme desafio: como é possível abrandar a erosão ou estancar os processos de perda e ao mesmo tempo, em simultâneo, introduzir novos fatores de crescimento?

Torna-se necessário definir estratégias diferentes e assumir ruturas com as estratégias anteriores que se revelaram menos eficazes. Falharam as principais medidas de aposta na infraestruturização e melhoria dos serviços de atendimento público; na área social do apoio aos mais idosos (IPSS); na formação profissional (IPB) e na política de conservação da natureza e do meio ambiente (ICNF).

Na verdade, a economia constitui o problema mais agudo das Terras de Trás-os-Montes. A reduzida dimensão do tecido empresarial, a baixa capacidade de investimento, os baixos níveis de empreendedorismo, a ausência de novas ofertas de emprego, o receio de arriscar, o caráter individualista dos agentes económicos locais, muito pouco contribuem para a revitalização e valorização da região. Hoje em dia, a falta de massa crítica não permite a criação de atividades agressivas fundadas em fatores de competitividade. O território continua a não ser atrativo para potenciais novos migrantes, o que implica que o problema tem de ser resolvido *intra murus*: não virá ninguém de fora resolvê-lo. A solução reside fundamentalmente no capital humano que a região cria e dispõe, em quem lá reside e trabalha.

Face aos desafios que as TTM enfrenta, a EEC do Provere deve assumir uma estratégia disruptiva, que quebre com as escolhas de prioridades do passado e que seja congregadora e mobilizadora das forças vivas da região, dando-lhes uma missão comum, suficientemente forte e atrativa, e desviando-as das estratégias de desenvolvimento individuais que elas prosseguem presentemente.

Por outro lado, deve assumir um caráter transversal por forma a encontrar uma abordagem sistémica dos problemas de desenvolvimento do território, uma vez que as abordagens setoriais já provaram não funcionar. Nesta nova transversalidade, o turismo pode assumir uma posição de relevo, pois cada euro investido ou gasto tende a promover um máximo efeito reprodutor no território. Neste contexto, a Estratégia de Eficiência Coletiva das Terras de Trás-os-Montes deve encerrar três valores fundamentais:

- **Irreverência** dos seus interlocutores, traduzida na inconformidade e na insatisfação face às condições atuais.
- **Empreendedorismo**, com a assunção de risco e de partilhada por todos os agentes envolvidos.
- **Transversalidade e reprodutividade** focada nos resultados.

# Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

## 2.1 Visão e objetivos estratégicos

Chegados a este ponto, coloca-se a questão sobre a forma de concretizar a estratégia que conseguirá valorizar as TTM como um todo: as suas gentes, os seus produtos, as suas tradições, a sua identidade? Quais são os trunfos distintivos deste território que permitirão a sua alavancagem?

O território da CIM-TTM está perante uma enorme oportunidade de nova centralidade. Os agentes económicos, os decisores políticos e institucionais e as populações estão convocados para a estratégia ambiciosa de posicionar o território como um corredor verde, de ligação entre Espanha e a região do Alto Douro, passando a ocupar uma centralidade relativamente aos fluxos de visitantes e de turistas que tenderão a gerar-se, no futuro próximo, entre aqueles dois polos de desenvolvimento turístico: pelo lado português, a força mobilizadora da marca da Unesco do Alto Douro Vinhateiro, com índices de notoriedade absolutamente excecionais em termos internacionais; e, do lado espanhol, o novo acesso que a região transfronteiriça passará a dispor aquando da entrada em funcionamento da linha de alta velocidade, que distará a apenas 25 km da fronteira e que colocará a região muito mais acessível a um mercado potencial de dezenas de milhões de potenciais visitantes, oriundos das principais cidades espanholas e europeias.

Esta é uma grande oportunidade para projetar a região numa perspetiva transnacional, beneficiando do facto de se tornar numa importante porta de entrada no território nacional, por força do apelo do ex-libris nacional que constitui o Alto Douro Vinhateiro, com obtenção de óbvios ganhos económicos e sociais para a região, respondendo, por essa via, aos objetivos estratégicos previsto no presente Provere.

Efetivamente, o território das TTM possui ativos ímpares que sendo devidamente aproveitados, reconvertidos e valorizados suportam uma estratégia de desenvolvimento realista, exequível e sustentável, senão vejamos:

- Recursos naturais singulares, entre os quais se destacam os Parques Naturais de Montesinho e do Douro Internacional (que em contiguidade constituem o território com a mais vasta área protegida a nível nacional e uma das maiores da Europa Ocidental); a parte nacional do território classificado como Reserva da Biosfera da UNESCO (integrando a maior reserva da Europa e que se prolonga até à zona de Burgos), com as mais-valias que daí advêm em termos de valorização, divulgação e desenvolvimento; o Geoparque das Terras de Cavaleiros, que também integra a rede da UNESCO de Geoparques; outras áreas classificadas como rede Natura (de que é exemplo a área da albufeira do Azibo);
- Região do país com a maior concentração de DOP e IGP;
- Relação fronteiriça ainda longe de atingir o seu potencial de exploração;
- Melhoria significativa das acessibilidades, colocando a região muito mais próxima dos grandes centros de consumo, quer nacionais quer espanhóis;
- Crescente consolidação de um núcleo de I&D associado ao ensino superior e com forte ligação à valorização dos recursos endógenos

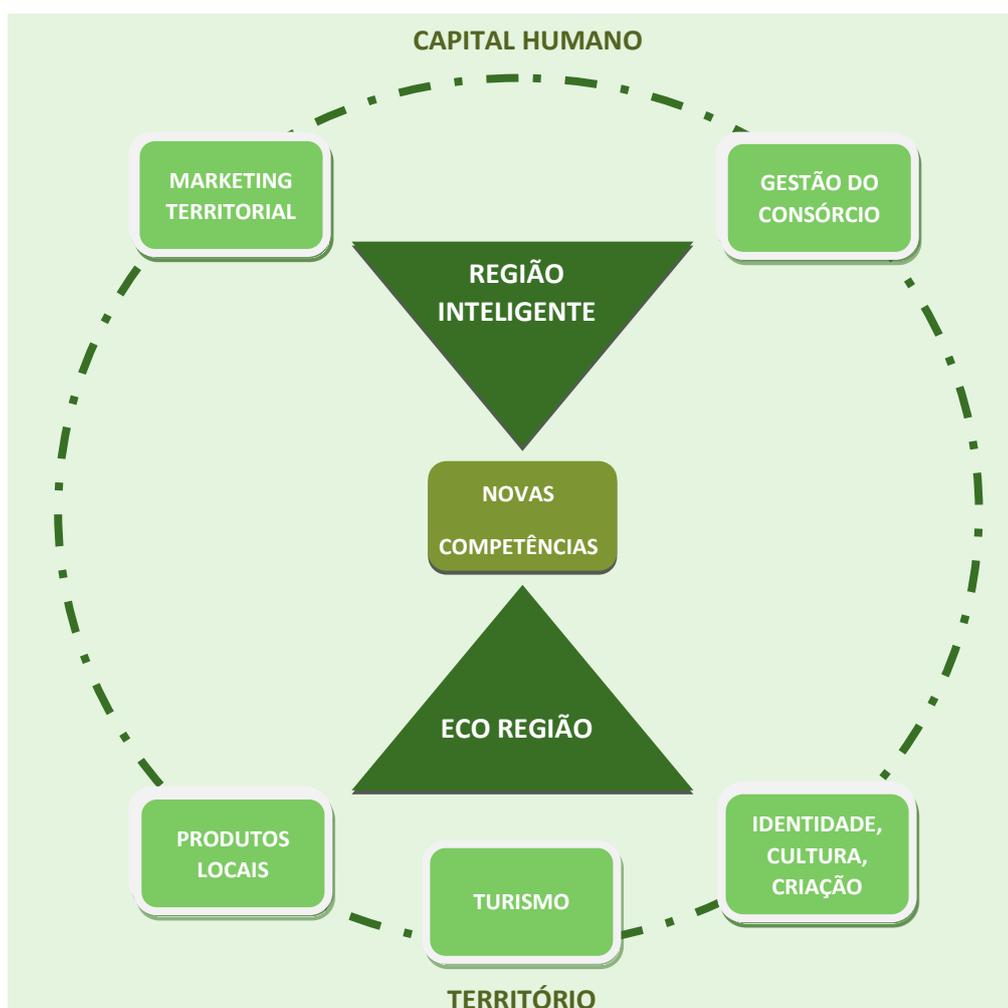
Neste contexto, a visão estratégica que a EEC do Provere TTM propõe para o território aponta para o reconhecimento inequívoco do potencial da região enquanto **território** singular e possuidor de um **capital humano** já suficientemente capacitado para quebrar as barreiras da interioridade e da baixa densidade, posicionando-se as Terras de Trás-os-Montes como uma **“Eco Região Inteligente”**: sedutora, para as gerações mais novas; moderna, pela inovação introduzida na valorização dos produtos endógenos; atraente, pela qualidade de vida e pela criação expectativas de trabalho e

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

riqueza; e sustentável, pelo modelo de estratégico de intervenção que é prosseguido, que se baseia numa escolha de baixo carbono.

Tendo por base a acima referido, a matriz da EEC Provere assenta em dois eixos principais: uma **Região Inteligente** que é, simultaneamente, uma **Eco Região**.

Modelo Estratégico de Intervenção



A **Região Inteligente** Terras de Trás-os-Montes encontra-se alinhada com a dimensão do capital humano do território e interrelaciona-se com as operações relacionadas com a gestão do Consórcio e com o marketing territorial. Por outro lado, a **Eco Região** Terras de Trás-os-Montes surge intrinsecamente alinhada com a dimensão território, a qual materializa três eixos principais: o turismo; os produtos locais e agroalimentar; e a identidade, a cultura e a criação. A afirmação desta Eco Região, com repercussões nacionais e internacionais, passará pela valorização dos recursos endógenos do território, numa dupla perspetiva, ambiental e económica (turismo de natureza e turismo ativo, produção de energias renováveis, redução da fatura energética, preservação do meio ambiente, melhor aproveitamento dos recursos naturais e agrícolas, educação ambiental).

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

A sedimentação da estratégia baseia-se, pois, em cinco eixos/instrumentos:

- **Marketing territorial.** De que vale a pena possuir ou investir em um produto de excelência se não é possível torná-lo desejado e dá-lo a conhecer? A marca “Trás-os-Montes” encontra-se naturalmente afirmada no mercado nacional, sobre isso não deverão existir dúvidas. Porém, o reconhecimento da marca faz-se, sobretudo, de forma abstrata e difusa. Os atributos da marca não são facilmente reconhecíveis pelo grande público e este, salvo raras exceções, desconhece a riqueza e o leque de opções de qualidade disponíveis no território, que em outro contexto despertaria o interesse, a curiosidade e o apetite, levando a uma tomada de decisão positiva. Assim, a marca carece de abordagem profissionalizada de marketing territorial e de uma entidade gestora do *branding* da mesma, com capacidade técnica e humana.
- **Produtos Locais e Agroalimentar.** A região é rica em produtos de excelência oriundos do setor primário, grande parte deles reconhecidos por chancelas da qualidade que são do conhecimento do grande público, como é o caso das denominações DOP e IGP. Por outro lado, começa a verificar-se o aparecimento de produtos tradicionais com inovação incorporada, o que os torna mais apelativos e originais, favorecendo a comercialização e a valorização no mercado. Damos, por exemplo, o caso de fumeiro com tons adocicados ou os patés de origem animal e vegetal com base em produtos autóctones. São os novos conceitos gourmet, de gastronomia criativa ou da cozinha de autor questão a dinamizar estas fileiras de atividade e a valorizar de modo sustentado os produtos da terra.
- **Turismo.** Como já referido no capítulo anterior, o turismo constitui uma das atividades económicas que melhor sabe explorar as singularidades dos territórios, dotando-os de dinâmicas que impulsionam o interesse e a revitalização de atividades tradicionais e saberes locais, que por outra via dificilmente teriam o reconhecimento e a capacidade para atrair e fixar população. No contexto do estudo, o turismo é o setor que se vislumbra com maior potencial de acrescentar valor ao território em análise, pela facilidade de criar redes colaborativas e pela exploração de recursos endógenos tão singulares e distintivos como a natureza, o ecoturismo, as atividades de ar livre, a gastronomia, os vinhos ou o *touring* cultural e paisagístico.
- **Cultura, tradição e criatividade.** A partir de uma base tradicional fortemente identitária pela qual os transmontanos nutrem uma forte afinidade, surgem novos fatores identitários que estão a transformar o seu modo de ser e de estar. Trata-se da emergência de um *lifestyle* transmontano mais virado para o futuro e para a modernidade, sem renegar as origens, mas antes procurando recriá-las e valorizá-las no tempo presente. Neste particular, o capital humano da região desempenha um papel vital no plano individual, na medida em que passa por este fator a capacidade transformadora dos saberes tradicionais sem perda de identidade. No plano coletivo, é o desenvolvimento de competências organizacionais e colaborativas que pode criar um contexto favorável à transformação, à inovação e à criação num binómio virtuoso de tradição-modernidade.
- **Gestão do Consórcio.** Antes de tudo, urge definir as competências do consórcio em matéria de coordenação, monitorização e implementação da EEC do Provere TTM. Este Consórcio deverá ter como principal missão a execução da estratégia aprovada de forma participada, comprometida e responsável, através da construção de modelos colaborativos em rede (*networking*) e da assessoria técnica em todas as dimensões do projeto.

# Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

## 2.2 Objetivos operacionais, resultados, metas e temas prioritários

Esta secção enquadra e explana, do ponto de vista programático, cada um dos cinco eixos / instrumentos estratégicos definidos no modelo de desenvolvimento proposto na EEC do Provere TTM. Segue-se uma apresentação detalhada por cada eixo / instrumento estabelecido:

Eixo estratégico	MARKETING TERRITORIAL
<b>Objetivo específico</b>	Afirmar a marca “Trás-os-Montes” para catapultar este território a níveis superiores de visibilidade, notoriedade e reputação - no mercado português; no mercado transfronteiriço da região; e em segmentos de mercado muito especializados / seletivos a nível internacional
<b>Objetivos operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhar a estratégia de comunicação e marketing da EEC do Provere TTM em consonância com as propostas do Plano de Marketing Territorial (PMT TTM)</li><li>• Consensualizar, no seio do consórcio, os mercados-alvo prioritários e a estratégia de meios e incentivos para atingir esses mercados</li><li>• Operacionalizar os instrumentos de comunicação e marketing previstos no PMT TTM e adequá-los aos fins específicos da EEC do Provere</li><li>• Ativar a marca da TTM nos meios online</li><li>• Envolver os membros do Consórcio na realização das ações de comunicação e marketing no contexto da EEC do Provere</li><li>• Garantir a permanente atualização e aferição da informação veiculada pelos meios de comunicação social e pelos novos <i>media</i> das tecnologias de comunicação e informação, aumentando a proatividade das TTM em relação aos órgãos de comunicação social</li></ul>
<b>Metas e resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Executar parcialmente o Plano de Marketing Territorial</li><li>• Incrementar a visibilidade, o reconhecimento e a reputação da marca “Trás-os-Montes” no território nacional e transfronteiriço e em contextos relevantes dos mercados estrangeiros para a EEC</li><li>• Melhorar as condições de desenvolvimento dos negócios nas TTM, em especial dos setores que estão destacados na EEC do Provere: Turismo, Agroalimentar e Cultura e Indústrias Criativas</li></ul>
<b>Temas prioritários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento da imagem corporativa</li><li>• Desenvolvimento e atualização de conteúdos</li><li>• Monitorizar feedback do mercado</li></ul>

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Prover de das “Terras de Trás-os-Montes”

Eixo estratégico	TURISMO
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concretização do potencial turismo como charneira da economia do território</li><li>• Afirmação do Destino Turístico “Trás-os-Montes” nos mercados nacional e transfronteiriço de proximidade</li></ul>
<b>Objetivos operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o número de visitantes na região</li><li>• Aumentar a estada média e o gasto médio dos visitantes</li><li>• Diversificar os mercados-alvo para tornar a região menos dependente de segmentos de mercado específicos</li><li>• Proporcionar experiências únicas e competitivas aos turistas, promovendo níveis superiores de retenção e satisfação dos turistas</li><li>• Qualificar a oferta turística regional e aumentar os seus níveis de profissionalismo</li><li>• Atenuar o fenómeno da sazonalidade nas Terras de Trás-os-Montes</li></ul>
<b>Metas e resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescer a 5% / ano o número de visitantes à região</li><li>• Aumentar a quota de mercado dos visitantes de origem estrangeira, nomeadamente do mercado espanhol, francês e norte-europeu</li><li>• Consolidar o mercado emissor nacional dos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto</li></ul>
<b>Temas prioritários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turismo ativo, pelo desenvolvimento de Rede de Percursos das TTM, com o propósito de posicionar o território como o primeiro destino de Turismo ao Ar Livre em Portugal</li><li>• Turismo de natureza, através da profissionalização da Rota da Terra Fria Transmontana</li><li>• Turismo rural, através da organização da oferta de casas TER nas Rotas Turísticas da Terra Quente Transmontana</li><li>• Turismo de gastronomia e vinhos, pela valorização dos produtos locais nas Rotas da Terra Quente e da Terra Fria Transmontana</li><li>• <i>Touring</i> cultural e paisagístico, pela associação de aspetos culturais, tradicionais e artísticos nas Rotas da Terra Quente e da Terra Fria Transmontana.</li></ul>

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Proverere das “Terras de Trás-os-Montes”

Eixo estratégico	PRODUTOS LOCAIS E AGRO-ALIMENTAR
<b>Objetivo específico</b>	Valorizar o cluster da indústria agroalimentar da região pela inclusão do património gastronómico e dos produtos locais de qualidade na oferta regional de experiências turísticas
<b>Objetivos operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualificar a oferta de produtos locais de base territorial, tanto de base pecuário como agrícola, e promover a ascensão da escala de valor dos produtos com a chancela DOP e IGP</li><li>• Aumentar a notoriedade e o reconhecimento gastronómico da região e, por arrastamento, do segmento agroalimentar, em especial dos produtos locais de qualidade</li><li>• Internacionalizar os produtos locais do território junto de clientelas muito selecionadas que valorizam produtos raros e autênticos</li><li>• Associar a fileira agroalimentar à oferta turística da região de modo a trabalhar nichos de mercado que reconhecem o valor gastronómico dos produtos locais</li><li>• Promover o rejuvenescimento da estrutura produtiva local e a indução de fatores de inovação e de criatividade na fileira agroalimentar de qualidade</li></ul>
<b>Metas e resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar as vendas e os rendimentos dos produtos pecuários e agrícolas e dos produtos com transformação agroalimentar</li><li>• Abrir novos canais de distribuição mais propícios a valorizar os produtos locais da região</li><li>• Aumentar o valor acrescentado bruto da fileira agroalimentar e criar novas oportunidades de emprego qualificado, ligado às áreas do design, do marketing e comercialização e da investigação e desenvolvimento</li><li>• Atrair e fixar investimento produtivo e novos produtores no setor primário e na fileira agroalimentar</li></ul>
<b>Temas prioritários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Networking</i> intra setorial (agentes do agroalimentar) e inter setorial (agentes do agroalimentar, do turismo e restauração, da I&amp;D, etc.) com vista à partilha de experiências e saberes e à troca de ideias de modo a potenciar a valorização da fileira no contexto regional</li><li>• Introdução da fileira agroalimentar na oferta turística regional</li><li>• Crescimento da escala de valor da fileira de modo a atrair novos empreendedores e investimentos, de maneira a sustentar o rejuvenescimento e a modernização desta atividade na região</li></ul>

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Prover das “Terras de Trás-os-Montes”

Eixo estratégico	
CULTURA, TRADIÇÃO E CRIATIVIDADE	
<b>Objetivo específico</b>	Desenvolver as indústrias criativas nas Terras de Trás-os-Montes com base na reinterpretação da cultura identitária e da tradição, colocando-as ao serviço do desenvolvimento inteligente desta região
<b>Objetivos operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar a partilha de testemunhos pessoais, de saberes tradicionais e de tradições culturais de modo a preservar a herança cultural da região</li><li>• Promover a partilha de conhecimentos, de experiências e de ideias na região de modo a estimular a criatividade e a inovação</li><li>• Estimular o sistema de ciência e tecnologia regional, com base no IPB e no Brigantia Ecopark</li><li>• Apoiar os empreendedores e as empresas que fazem de criatividade e da inovação a base do seu posicionamento distintivo no mercado</li></ul>
<b>Metas resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dotar os agentes económicos de novos fatores de competitividade que estimulem a melhoria dos respetivos negócios sem perda da autenticidade dos recursos endógenos</li><li>• Estimular práticas comunitárias que garantam a preservação da cultura e da tradição local</li><li>• Desenvolver novas iniciativas empresariais ou novos processos produtivos baseados em processos criativos e inovadores</li><li>• Atrair o interesse de empresas, empreendedores, criadores e artistas para dotar a região de novas competências produtivas, na área artística e cultural, no ramo da tecnologia de ponta e na criação de um cluster de indústrias verdes</li></ul>
<b>Temas prioritários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilha da herança cultural identitária e sua incorporação no processo de desenvolvimento do território</li><li>• Abertura de novas oportunidades ao nível do sistema regional de tecnologia e inovação e da passagem à produção de novas ideias e de processos criativos com base nos recursos endógenos do território</li></ul>

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Eixo estratégico	GESTÃO DO CONSÓRCIO
<b>Objetivo específico</b>	Assegurar a operacionalização, a articulação e a supervisão da Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das Terras de Trás-os-Montes de molde a garantir a eficaz execução da Estratégia definida e do respetivo Programa de Ação, em estreita articulação com a parceria que está representada no Consórcio do Provere
<b>Objetivos operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir as prioridades de execução juntamente com os membros do Consórcio em sede dos respetivos órgãos</li><li>• Garantir a efetiva implementação das operações incluídas no Programa de Ação e auxiliar tecnicamente os membros do consórcio</li><li>• Promover sessões de avaliação e esclarecimento periódicas junto dos membros do consórcio abertas ao escrutínio público</li><li>• Monitorizar em permanência a execução das operações e avaliar e reportar, em tempo útil, o respetivo nível de execução</li><li>• Refletir preventiva e proactivamente sobre aspetos de melhoria a introduzir na EEC, no Programa de Ação e na Governança do Provere</li><li>• Representar o Consórcio externamente</li></ul>
<b>Metas e resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir um nível de realização da EEC e do Programa de Ação próximo da execução plena</li><li>• Respeitar os prazos de execução definidos na EEC e no Programa de Ação</li><li>• Assegurar uma dinâmica forte de <i>networking</i> no seio do Consórcio e gerar condições para que esta parceria tenha perspectivas de continuidade para além do Provere</li></ul>
<b>Temas prioritários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assessoria técnica ao <i>networking</i></li><li>• Acompanhamento da execução do Provere nas suas várias dimensões</li><li>• Monitorização, avaliação e reporte</li></ul>

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

### 2.3 Alinhamento e articulação entre os resultados a alcançar e a estratégias delineadas

O alinhamento e a articulação entre os resultados e as estratégias delineadas colocam-se, em nossa opinião, ao nível da identificação e concretização de respostas tangíveis às necessidades de intervenção identificadas no território.

Olhando para o diagnóstico realizado, podemos identificar quatro grandes grupos de necessidades de intervenção do território, relacionados com os seguintes estrangulamentos de desenvolvimento:

- Baixa Densidade de agentes, iniciativas e investimentos;
- Risco de insustentabilidade do sistema territorial por via da continuada perda populacional, emigração dos jovens e do envelhecimento demográfico;
- Baixo nível de atratividade do território, apesar de alguns progressos realizados nos últimos anos;
- Fragilidades ao nível da capacidade de promover fatores de inovação e criatividade no setor produtivo regional

Estes problemas de desenvolvimento estão devidamente alinhados com a EEC definida para o Provere TTM, pois teve-se em conta as necessidades de intervenção do território no momento de definir os eixos / instrumentos prioritários deste projeto.

A articulação entre resultados e estratégias pode ser consultada na tabela que se segue, sendo os pontos de confluência representativos das prioridades de intervenção identificadas na EEC:

<i>Eixos / instrumentos</i>	<i>Necessidades de Intervenção (estrangulamentos)</i>			
	<i>Baixa Densidade</i>	<i>Baixa sustentabilidade do sistema territorial</i>	<i>Baixa atratividade do território</i>	<i>Baixa inovação</i>
<b>MARKETING TERRITORIAL</b>			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>TURISMO</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>PRODUTOS LOCAIS E AGROALIMENTAR</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>CULTURA, TRADIÇÃO E CRIATIVIDADE</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>GESTÃO DO CONSÓRCIO</b>	<b>X</b>			

# Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

## 2.4 Contributo da EEC para os indicadores de realização e resultado do PO Norte 2020

A estratégia de valorização económica dos recursos endógenos do território da CIM-TTM, focada no desenvolvimento do setor do turismo e subsequentes efeitos multiplicadores que o mesmo produz em termos económicos, sociais, ambientais e culturais, é detentora de suficientes atributos para permitir atingir os indicadores de realização e os resultados consignados no PO Norte 2020.

Esta convicção advém do facto do turismo produzir sinergias que vão muito para além dos impactos diretos que produz sobre as atividades de primeiro grau, sendo de enorme relevância todo o efeito indireto e induzido que o turismo provoca no meio onde se desenvolve. No caso da EEC do Provere TTM, está estabelecido que essas sinergias serão mais estimuladas e procuradas ao nível dos produtos locais e do agroalimentar, das indústrias criativas e das atividades de ciência, tecnologia e inovação com aplicação empresarial e produtiva.

A título de exemplo, e para esclarecer devidamente este ponto, o investimento público dirigido à criação de uma rede de percursos pedestres na região tem como destinatários últimos os visitantes e os turistas, e em consequência vai permitir gerar ganhos diretos no setor do turismo, que se manifestam no aumento das taxas de ocupação da hotelaria, das receitas da restauração e do aumento do volume de negócios dos serviços de animação turística. Mas na realidade, o efeito induzido por esse investimento não se esgota no setor do turismo, pois indiretamente se repercute noutros setores da economia local, pois irá permitir que o agricultor escoe mais produtos agrícolas e o produtor agroalimentar aumente as suas vendas.

Em linha com as experiências dos Proveres de primeira geração, este exemplo dos efeitos indiretos do turismo põe em evidência a importância de promover neste território uma estratégia de desenvolvimento económico mais inteligente no território, mais alavancada em tecnologia e inovação e mais responsável do ponto de vista do estabelecimento de redes colaborativas institucionais e empresariais que densifiquem as competências e as capacidades do tecido produtivo regional.

Em paralelo, e mais importante do ponto de vista dos indicadores de realização e resultado do PO Norte 2020, atendendo ao enquadramento programático da PI 8.9, onde se enquadra o financiamento das operações âncoras do Provere, está a problemática da criação do emprego.

Na EEC do Provere TTM assume-se que é por via do estímulo à economia produtiva e reprodutora que se geram condições mais sustentadas e sustentáveis em matéria de criação e sustentação de emprego (e de emprego de qualidade). Ao apoiar operações âncora em rede com forte incidência no turismo, pretende-se suportar também sinergias e complementaridades com outros setores e é precisamente aqui que se espera que surjam novas oportunidades para criar empregos (alargando a empregabilidade do mercado de trabalho), para promover a promoção social dos empregos criados e para estimular o empreendedorismo entre os jovens, os desempregados e os empresários com espírito mais criativo e inovador.

No caso desta EEC, estes propósitos estão traduzidos em iniciativas concretas, que foram acolhidas nos investimentos definidos nas operações âncora do Provere, sendo exemplos:

- A operação âncora Rede de Percursos Pedestres será o quadro de um projeto de investigação aplicada com forte incorporação tecnológica no quadro da introdução da mobilidade suave elétrica (ecossistema de BTT elétricas), numa parceria entre o Brigantia

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Ecopark e o fabricante de bicicletas ÓRBITA, que vai gerar oportunidades de emprego muito qualificado na região;

- As operações âncoras Rota da Terra Fria Transmontana e Rotas Turísticas da Terra Quente Transmontana têm prevista a criação de redes de locais (Portas / Casas) onde se pretende dar a conhecer, dar a provar e dar a possibilidade de adquirir uma seleção de produtos locais de qualidade do território, constituindo assim um novo canal de distribuição muito seletivo dos produtos locais merecedores dessa distinção, pela sua qualidade, criatividade e inovação, o que ajudará a melhorar as perspetivas de empregabilidade desses produtores e gerar novas oportunidades de emprego, socialmente mais valorizado, por exemplo, nas área do design e do marketing.

Estes são dois exemplos, de como a estratégia preconizada para a EEC do Provere TTM permitirá promover a sustentabilidade da região, ajudando a criar e a manter postos de trabalho por via da reconversão ou instalação de novas empresas, que têm como matéria-prima base a riqueza e o potencial dos produtos endógenos do território, gerando novas oportunidades de emprego e estabelecimento empresarial na região e assim combatendo mais eficazmente e o grave problema do seu despovoamento e do envelhecimento demográfico.

### **2.5 Articulação com Estratégias Integradas de Desenvolvimento Territorial (EIDT), Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (PDCT) e Estratégias de Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC)**

As estratégias de desenvolvimento definidas para este território de baixa densidade, referidas nos vários trabalhos e estudos de valorização, comungam genericamente dos mesmos propósitos: aposta no capital humano, através da inclusão e coesão sociais, da formação dos recursos humanos e do repovoamento do território (desenvolvimento inclusivo); a aposta no meio ambiente, através da preservação e valorização dos recursos naturais e da sustentabilidade energética (desenvolvimento verde); e aposta nos fatores de ciência, tecnologia e inovação, como forma de valorizar economicamente os recursos endógenos, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços nas empresas, da introdução de novos processos produtivos e da aplicação de novas técnicas de distribuição comercialização, fomentando a competitividade e a sustentabilidade económica (desenvolvimento inteligente).

No caso das Terras de Trás-os-Montes, os objetivos estratégicos definidos nas várias intervenções protagonizadas pelas entidades que regionalmente estão comprometidas com instrumentos de apoio ao desenvolvimento – nomeadamente, a CIM TTM, os Grupos de Ação Local e o Instituto Politécnico de Bragança – alinham genericamente pelos mesmos eixos / instrumentos, como se observa no quadro seguinte:

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

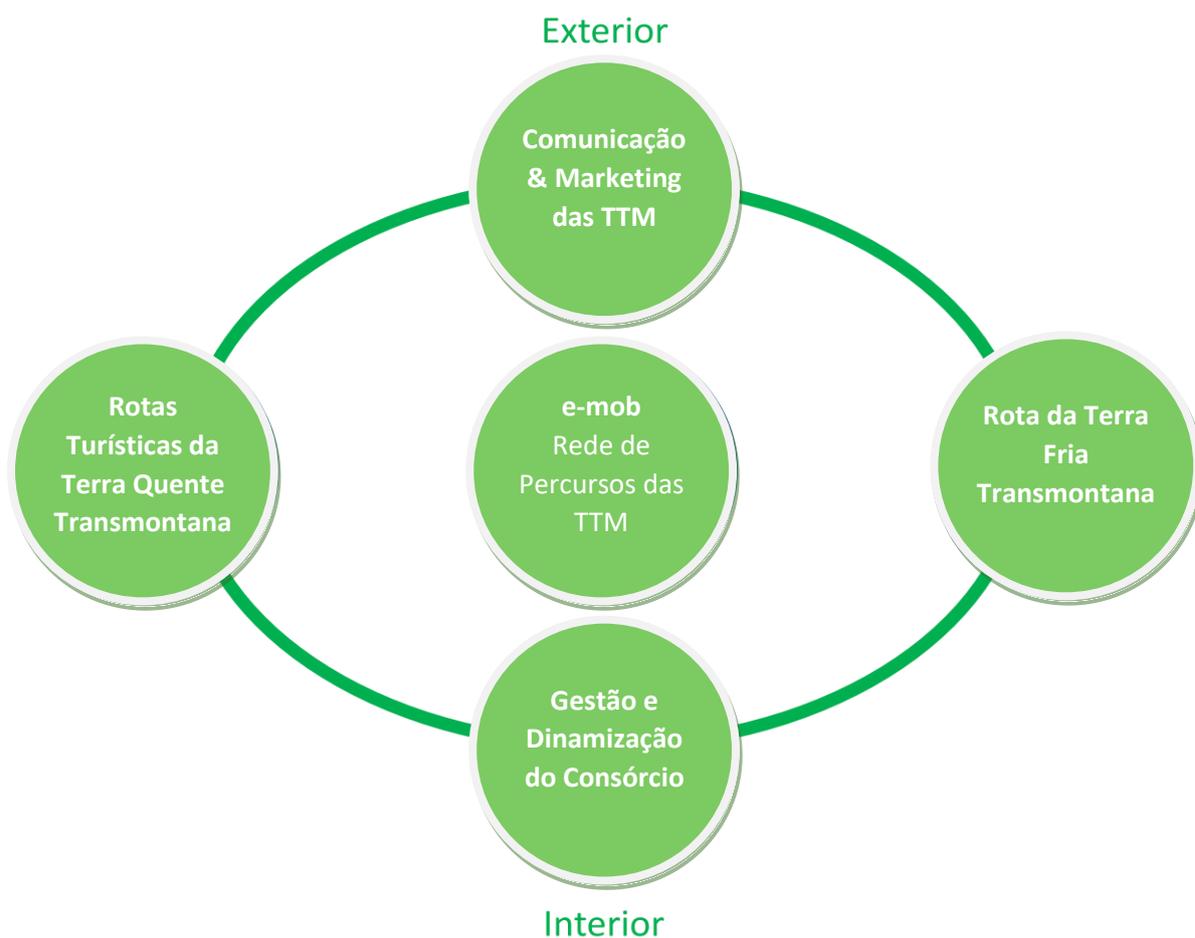
<b>Eixos / instrumentos</b>	<b>Instrumentos de Intervenção Territorial</b>		
	<i>EIDT</i>	<i>PDCT</i>	<i>DLBC</i>
<b>MARKETING TERRITORIAL</b>		<b>X</b>	
<b>TURISMO</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>PRODUTOS LOCAIS E AGROALIMENTAR</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>CULTURA, TRADIÇÃO E CRIATIVIDADE</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>GESTÃO DO CONSÓRCIO</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Estando envolvidas no Consórcio da EEC do Provere TTM as entidades gestoras / parcerias da EIDT (Instituto Politécnico de Bragança), do PDCT (CIM TTM) e das DLBC (Corane, Desteque e Douro Superior), todas com incidência na NUT III Terras de Trás-os-Montes, foram-lhes acometidas responsabilidades executivas no contexto do respetivo modelo de governança, no quadro do Conselho Executivo.

A preocupação com esta articulação institucional foi iniciada já nesta fase de elaboração da candidatura da EEC do Provere, com consequências práticas na definição da EEC, no escalonamento das operações privadas em termos do seu enquadramento a cofinanciamento comunitário e na estabilização do modelo de gestão do Consórcio.

## 3. Programa de ação

### 3.1 Projetos-âncora do Programa de Ação



As EEC do Provere TTM organiza-se com referência aos eixos / instrumentos de intervenção programática e estrutura em torno de cinco operações âncora que cumprem um papel específico no quadro da estratégia de intervenção.

Subentende-se aqui uma estreita complementaridade entre os projetos de modo a cumprir o mais eficientemente possível os objetivos de intervenção.

Seguidamente descrevem-se as cinco operações âncora e elencam-se os seus objetivos operacionais.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

### Comunicação e Marketing das Terras de Trás-os-Montes

Esta é a operação âncora da EEC do Provere TTM que está orientada para o exterior, servindo como “*umbrela*” e eixo integrador dos propósitos de comunicação e marketing do conjunto de operações âncora e complementares deste Provere.

Tendo por base a identidade diferenciadora e congregadora que é o sentimento de pertença a Trás-os-Montes, pretende-se capacitar o Consórcio da EEC do Provere TTM, em particular os membros promotores de operações âncora, nas áreas da comunicação e do marketing territorial, de modo a integrar em rede as atuações promocionais e comunicacionais, quer ao nível do mercado nacional, quer do internacional, que tem vindo a ser desenvolvidas de forma muitas das vezes pulverizada, dispersa e difusa, o que não tem contribuído, apesar de todo o investimento realizado, para o aumento do reconhecimento e da notoriedade da marca “Trás-os-Montes”. Por conseguinte, impõe-se a promoção, no seio do Consórcio, de uma concertação entre todos os membros, em particular daqueles que são promotores e parceiros das operações âncoras, bem como de uma maior articulação com o tecido institucional e empresarial regional, de modo a valorizar de forma incisiva e sustentada a marca “Trás-os-Montes”, que permanece muito subvalorizada.

De facto, de acordo com o diagnóstico realizado nesta candidatura, que corrobora o Plano de Marketing das Terras de Trás-os-Montes, a marca “Trás-os-Montes” apresenta um potencial natural que o território não tem sabido potenciar devidamente para os fins da valorização dos seus produtos endógenos, da atração de turistas, da promoção de valores culturais e artísticos e da captação de investimento externo e iniciativas capazes de projetar a região no plano externo.

Assim, a presente candidatura visa dotar a CIM TTM, e por esta via o Consórcio da EEC do Provere TTM, dos meios humanos qualificados na área da comunicação social, do marketing, das relações públicas e das relações internacionais, de modo a lançar e a sustentar no tempo uma atuação estratégica, integrada e profissionalizada junto dos mercados alvo que estão identificados. Em paralelo, pretende-se executar, com máxima eficácia, um *mix* inteligente de atividades de comunicação e marketing veiculadas através dos meios de comunicação online, articuladas com ações de perfil mais clássico, mas fortemente profissionalizadas, em articulação com parceiros regionais e nacionais (AICEP, ERT Porto e Norte de Portugal, Turismo de Portugal, IP, entidades associativas de âmbito nacional e regional ligadas aos setores produtivos, etc.).

O principal objetivo desta operação prende-se, de forma inequívoca, com a valorização da marca “Trás-os-Montes” e com a criação de novas oportunidades de geração de valor para todos os agentes institucionais e empresariais que estão apostados no aproveitamento dos recursos endógenos regionais através de um veículo comunicacional e promocional de forte perfil identitário.

Paralelamente, é também objetivo da operação o aumento dos níveis de notoriedade do território e dos seus produtos de qualidade, de modo a atrair mais turistas e visitantes, a captar mais investimentos e iniciativas e a promover a subida sustentada na escala de valor dos produtos locais que vierem a identificar-se com um certo modo de ser e de estar (*lifestyle*) transmontano projetado com modernidade.

Secundariamente, há também um propósito de experimentação de uma abordagem de comunicação e marketing inovadora e num certo sentido disruptiva relativamente às práticas seguidas na região. De facto, pretende-se profissionalizar a abordagem de comunicação e marketing, criando na CIM TTM um centro de competências nestas áreas que fará uso de abordagens de comunicação e marketing inovadoras e que, simultaneamente, será partilhado com os membros do consórcio de modo a articular atuações comunicacionais e promocionais verdadeiramente coletivas.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Prover de “Terras de Trás-os-Montes”

### E-Mob: Rede de Percursos das Terras de Trás-os-Montes

O território das Terras de Trás-os-Montes apresenta características naturais, de ocupação humana e paisagísticas que proporcionam um quadro de enorme potencial para o desenvolvimento de atividades turísticas ao ar livre. Mais a mais, existe um conjunto de linhas de caminho de ferro desativadas (os troços das linhas do Tua, a montante da cidade de Mirandela, e do Sabor, a montante do limite do concelho de Mogadouro) que se constituem como recursos endógenos claramente desaproveitados.

A presente operação vem ao encontro da necessidade de promover a valorização económica destes recursos do território, cumprindo simultaneamente um papel muito relevante de estruturação da oferta turística regional das Terras de Trás-os-Montes, na medida em que pretende ser um projeto transversal a todo o território.

Para o efeito, a CIM TTM estabeleceu uma parceria com o fabricante de bicicletas ÓRBITA para lançar nas Terras de Trás-os-Montes um ecossistema pioneiro de BTT elétrico, aproveitando as linhas de caminho de ferro desativadas e os respetivos patrimónios ferroviários. O BTT elétrico apresenta uma vantagem operacional muito significativa, pois implica níveis de investimento muito ligeiros ao nível das plataformas, dado que o traçado irregular faz parte da experiência. A criação de uma oferta turística baseada no BTT elétrico é um projeto inovador em Portugal e, nos termos em que está pensado, será mesmo inovador a nível mundial, pelo que tem o potencial para constituir um fator de enorme atratividade turística no território, com impacto internacional.

O ecossistema que aqui se preconiza não se resume ao BTT elétrico, pois também inclui: 1) a infraestrutura de guarda e carregamento elétrico das bicicletas, em locais apropriados e eletrificados, que funcionarão em rede (numa primeira linha de resposta, serão as estações de caminho de ferro desativadas – em Bragança, Macedo de Cavaleiros e Romeu/Carvalhais – a cumprir esse papel); 2) a instalação de dispositivos eletrónicos de apoio à navegação e à visita nos BTT. Sendo este um projeto piloto que se pretende trazer para a região, tem-se como objetivo final demonstrar que a solução desenvolvida para este ecossistema de BTT elétrico funciona como produto turístico e oferece um potencial de negócio, pelo que é também preocupação da CIM TTM o desenvolvimento de um modelo de governação que permita gerir uma eventual transição para uma autonomização do ecossistema como um negócio turístico, a explorar por privados.

A rede de percursos das TTM, a criar, pressupõe uma lógica organizativa que será clara, tanto para os agentes turísticos locais como também para os turistas. A rede será organizada tendo em conta uma hierarquia de percursos: i) os percursos estruturantes, que aproveitam os canais das linhas de Caminho de Ferro desativadas, que se constituirão como os grandes percursos de ligação e de integração da oferta turística regional. Nesta operação será dada prioridade, em face do investimento disponível, à linha do Tua, promovendo a sua classificação como GR e a sua articulação (interfaces) com a Rota da Terra Fria e as Rotas Turísticas da Terra Quente; ii) e os percursos complementares, a reorganizar com base nos percursos pedestres existentes, que têm vindo a ser criados no âmbito municipal, mas que carecem de um levantamento, de uma hierarquização e de uma seleção com base num trabalho técnico subordinado a uma lógica supramunicipal, a realizar pelo IPB. A articulação entre os percursos estruturantes e complementares será estudada do ponto de vista técnico, de modo a otimizar os pontos de contacto e a maximizar a cobertura do território.

Também está na linha de preocupação o estabelecimento de percursos de ligação transfronteiriços, pelo que a parceria com o agrupamento da ZASNET é instrumentalmente relevante. Estas ligações

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Proverere das “Terras de Trás-os-Montes”

serão também promovidas nos corredores de ligação ao Douro e ao Gerês, importantes destinos turísticos de turismo ativo e *touring* cultural e paisagístico.

Também parceiro desta operação, o Geopark Terras de Cavaleiros tem uma grande experiência na animação e dinamização da rede de percursos que está espalhada pelo território do geopark, pelo que lhe estarão cometidas estas responsabilidades no quadro da operação, nas vertentes turística e social.

Esta operação tem como objetivos:

- Criar uma oferta turística transversal ao território, com forte potencial atrativo e alinhada com os segmentos de mercado mais pujantes nos mercados turístico nacional e internacional;
- Criar novos fatores de atratividade direcionados para os segmentos de mercado do turismo ativo, do *touring* cultural e paisagístico e do turismo de natureza;
- Promover a internacionalização das TTM junto de segmentos de mercado especializados no turismo ativo, no *touring* cultural e paisagístico e no turismo de natureza e junto do mercado turístico de proximidade (mercado espanhol transfronteiriço);
- Promover lógicas de *cross selling* com destinos turísticos regionais relevantes: Douro e Gerês;
- Proporcionar aos turistas uma experiência turística inovadora e profundamente diferenciada no mercado, por via da introdução de um ecossistema de BTT elétrico apoiado na Rede de Percursos;
- Dinamizar a rede de percursos do ponto de vista turístico, mas também social, promovendo a apropriação desta pelas populações e promovendo dimensões transversais ao território como a promoção do envelhecimento ativo, da educação ambiental, da saúde preventiva, das artes paisagísticas, etc.;
- Atrair turistas com um perfil mais jovem através da introdução de uma linguagem turística alinhada com *lifestyles* mais irreverentes, ambientalmente conscientes e ativos;
- Promover o aumento do tempo de permanência dos turistas na região, de modo a aumentar as receitas turísticas e a estimular a economia local por via dos rendimentos diretos e indiretos e da geração de emprego;
- Alavancar a criação de competências de gestão e tecnológicas na área da mobilidade elétrica nos centros de investigação & tecnologia da região, através do estabelecimento de parcerias com entidades líder a nível nacional.

### Criação das Rotas Turísticas da Terra Quente Transmontana

A Associação Desteque possui um histórico de intervenção de mais de 20 anos nos municípios da Terra Quente Transmontana, que integra os concelhos de Alfândega da Fé, Macedo de Cavaleiros, Mirandela, Vila Flor e ainda Carrazeda de Ansiães, que não pertence à NUT Terras de Trás-os-Montes e que por essa razão não integra o território de intervenção desta operação.

Ao longo destes anos, a Desteque geriu ou orientou financiamentos comunitários para o desenvolvimento local e rural que permitiram apoiar muitas iniciativas de âmbito público, privado e associativo no seu território de intervenção. Muitos dos projetos ou iniciativas apoiadas tiveram um âmbito turístico e mesmo tendo âmbitos diferentes - nas infraestruturas, na requalificação patrimonial e ambiental, na atividade primária e nos setores produtivos tradicionais, no apoio à cultura e às suas manifestações ou na animação e promoção do território, por exemplo - houve

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

sempre uma fundamentação dos apoios aos projetos que em muitas casas se cruzava com o turismo.

Em suma, a Desteque é um ator principal do desenvolvimento turístico das Terras de Trás-os-Montes e possui uma experiência no terreno e um capital técnico e relacional que soube construir ao longo dos anos nesta área do turismo que pode e deve ser colocado, agora, ao serviço de um projeto de desenvolvimento turístico que é transversal ao território. Aproveitando esta experiência e capital, as Rotas Turísticas da Terra Quente Transmontana vêm ocupar uma necessidade de intervenção recenseada no território particular dos municípios da chamada Terra Quente Transmontana que é ausência de um produto turístico integrador das cadeias de valor locais e simultaneamente transversal ao território, oferecendo aos turistas experiências turísticas mais completas do ponto de vista dos serviços propostos e mais imersivas no território.

Para chegar à organização integrada e transversal da oferta turística local, a Desteque pretende aproveitar o seu conhecimento do terreno e dos seus atores, que muitas vezes são também os seus parceiros, para criar uma verdadeira rede cooperativa de agentes locais da área do turismo e dos setores conexos, ultrapassando dessa forma as atuações individuais muitas vezes desgarradas do território que têm sido habituais na região.

Esta operação tem como objetivos:

- Organizar a oferta turística do subespaço da Terra Quente Transmontana, com base nos seus recursos turísticos e agentes locais específicos e num alinhamento com a identidade própria deste território, contribuindo dessa forma para uma organização mais perceptível da oferta turística das Terras de Trás-os-Montes;
- Segmentar a procura turística para a qual o território da Terra Quente Transmontana reúne melhor potencial de recursos e melhores condições de organização da oferta turística, nas vertentes da gastronomia e vinhos, do *touring* cultural e paisagístico e do turismo rural, gerando assim condições para organizar a oferta turística de forma mais eficiente e eficaz, tendo em vista o potencial de mercado;
- Proporcionar aos turistas uma rede de experiências turísticas verdadeiramente diferenciadoras no mercado, por via da sua autenticidade (alinhadas com os valores do território), atratividade (competitivas no mercado em termos de relação preço/qualidade) e profissionalismo (orientadas para a criação de valor);
- Criar, a montante da oferta, a rede de cooperação empresarial que é vital para oferecer essa rede de experiências e convocar para esta rede outras entidades de caráter público e associativo que sejam relevantes do ponto de vista da organização turística;
- Atrair turistas com capacidade económica e elevado nível sócio-cultural e promover o aumento do seu tempo de permanência, de modo a aumentar as receitas turísticas na região e a estimular a economia local por via dos rendimentos diretos e indiretos e da geração de emprego.

### **Qualificação, profissionalização e internacionalização da Rota da Terra Fria Transmontana**

A AMTFNT, líder do consórcio do PROVERE da TFT, desenvolveu nos últimos anos o projeto da Rota da Terra Fria Transmontana com bons resultados em termos da organização da oferta e do ganho de notoriedade da marca e do território nos segmentos em que se posiciona, num contexto particularmente difícil para a organização da oferta turística local em rede, por razões de falta de massa crítica dos agentes locais e de tendência a desenvolver posicionamentos individualistas.

No quadro da primeira geração de Provere foi realizada a consolidação da Rota nos concelhos de

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Bragança, Miranda do Douro, Vimioso e Vinhais e a sua expansão ao concelho de Mogadouro. Por outro lado, foi realizado um forte investimento na criação de uma rede de Portas que abrange todos os concelhos e concretizou-se uma forte aposta na notoriedade da Rota através da campanha das escapadinhas.

No âmbito desta campanha, lançou-se, ainda a título experimental, uma rede de parceiros turísticos que envolveu mais de 50 aderentes. A campanha assentou num esforço de organização da oferta turística da Rota em que colaboraram agentes de *incoming* e animação turística, pelo que foi também o campo de experimentação de uma abordagem mais profissionalizada da engenharia de produto e da distribuição e comercialização da Rota enquanto produto turístico.

É este capital de competências, experiência e resultados que importa agora valorizar e projetar do ponto de vista da evolução da Rota no sentido de uma maior qualificação, profissionalização e internacionalização. Desta forma, a Rota da Terra Fria Transmontana pode continuar a suprir duas necessidades de intervenção recenseadas no território particular dos municípios associados da AMTFNT, que são a fragilidade da integração do turismo nas cadeias de valor locais e a crescente necessidade de colocar no mercado novas experiências para dotar o produto de mais e melhores atrativos, sendo necessário criar e organizar experiências turísticas mais completas do ponto de vista dos serviços propostos e mais imersivas no território.

A AMTFNT pretende aproveitar o seu conhecimento do terreno e dos seus atores, alguns dos quais já constituídos em parceiros no quadro da campanha das escapadinhas, de modo a criar uma verdadeira rede cooperativa de agentes locais da área do turismo e dos setores conexos, ultrapassando dessa forma as atuações individuais muitas vezes desgarradas do território que não contribuem para a qualificação, a profissionalização e a internacionalização da sua oferta turística, fragilidades que devem ser agora debeladas. Esta operação tem como objetivos:

- Capacitação e profissionalização do modelo organizativo da Rota da Terra Fria Transmontana (RTFT), assente numa participação efetiva e responsabilizante dos agentes turísticos locais e conexos num alinhamento com a identidade própria deste território, dando consequência às dinâmicas geradas no contexto do Provere da Terra Fria Transmontana;
- Qualificar a oferta turística da RTFT, criando novos fatores de atratividade direcionados para os segmentos de mercado em que a Rota se posiciona;
- Segmentar a procura turística para a qual o território da Terra Fria Transmontana reúne melhor potencial de recursos e melhores condições de organização da oferta turística, nas vertentes do Turismo de Natureza, do *touring* cultural e paisagístico e do turismo rural, gerando assim condições para organizar a oferta turística de forma mais eficiente e eficaz, tendo em vista o potencial de mercado;
- Promover a internacionalização da RTFT junto de segmentos de mercado especializados no turismo de natureza e junto do mercado turístico de proximidade (mercado transfronteiriço);
- Proporcionar aos turistas uma rede de experiências turísticas verdadeiramente diferenciadoras no mercado, por via da sua autenticidade (alinhadas com os valores do território), atratividade (competitivas no mercado em termos de relação preço/qualidade) e profissionalismo (orientadas para a criação de valor);
- Capacitar, a montante da oferta, a rede de cooperação empresarial que é vital para oferecer essa rede de experiências e convocar para esta rede outras entidades de carácter público e associativo que sejam relevantes do ponto de vista da organização turística;
- Atrair turistas com capacidade económica e elevado nível sociocultural e aumentar o seu tempo de permanência, de modo a incrementar as receitas turísticas e a estimular a economia local por via dos rendimentos diretos e indiretos e da criação de emprego.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

### Gestão e Dinamização do Consórcio

Esta operação está centrada nas questões internas da prossecução da EEC do Provere, da execução do Programa de Ação e da dinamização do Consórcio, sendo que se esperam efeitos transversais da execução da mesma no conjunto de operações âncora e complementares que agora se candidatam.

No quadro do anterior período de programação foram constituídos dois consórcios Provere com incidência no território de intervenção da EEC do Provere que agora se candidata. Por intermédio da autoavaliação que foi realizada à atividade destes consórcios concluiu-se que este foi um dos pontos mais frágeis dos proveres de primeira geração que se executaram neste espaço. Assim, há hoje um capital de experiência e a consciência de que a gestão, a coordenação e a avaliação do consórcio do Provere são fundamentais para alcançar os resultados preconizados.

Esta operação âncora, prevista nos termos do Aviso do Norte 2020, pretende assegurar os meios necessários à gestão, coordenação e avaliação do consórcio do Provere e viabilizar um conjunto de atividades e de tarefas que o Chefe de Consórcio, os órgãos de governança do Consórcio, em geral, consideram indispensáveis para a prossecução das metas estabelecidas em matéria do desenvolvimento da região e a concretização das aspirações que partilham as partes interessadas. A operação tem como objetivos:

- Gerar as condições técnicas, financeiras e de gestão para robustecer o Consórcio subscrito pelos promotores e parceiros do Provere TTM, de modo a prosseguir os objetivos definidos com sucesso, a executar as operações indicadas no Programa de Ação e a cumprir com os indicadores de realização e resultado estabelecidos;
- Mobilizar e comprometer os agentes empresariais locais, atrair capacidades empresariais externas e envolver o setor do ensino superior e do sistema científico e tecnológico regional para alavancar as competências de inovação e o investimento privado;
- Concretizar um modelo eficaz de acompanhamento e avaliação, assente num maior envolvimento das partes interessadas no Provere e no estímulo do trabalho em rede;
- Promover a extensão dos resultados da execução do Provere de forma aberta e transparente, de modo a estimular um maior escrutínio público das instituições regionais e locais e da população em geral, no quadro do exercício responsável da cidadania.

Feita apresentação das cinco operações que constituem os pilares sobre os quais assenta a EEC apresenta-se no quadro seguinte o respetivo detalhe do Programa de Ação:

Nome do Projecto	Promotor	Concelho	Freguesia	Data Inicio	Data Fim	Foco Temático Principal	Estimativa de Investimento (€)
Comunicação e Marketing das Terras de Trás-os-Montes	Promotor: CIM TTM / Parceiros: AMTFNT; AMTQT; Corane (GAL); Desteque (GAL); Douro Superior (GAL); IPB	Todas em TTM	Todas em TTM	01-04-2016	31-12-2020	Transversal	1.384.083
e-mob Rede de Percursos das Terras de Trás-os-Montes	Promotor: CIM TTM / Parceiros: Órbita; IPB; Geoparque Terras de Cavaleiros; ZASNET	Todos em CIM	Todas em CIM	01-04-2016	31-12-2020	Turismo	352.941
Qualificação, profissionalização e internacionalização da Rota da Terra Fria Transmontana	Promotor: AMTFNT; Co promotores: municípios de Bragança, Miranda do Douro, Mogadouro, Vimioso e Vinhais; Parceiros: Corane (GAL); Douro Superior (GAL)	Bragança, Miranda do Douro, Mogadouro, Vimioso e Vinhais	Todas destes concelhos	01-04-2016	31-12-2020	Turismo	1.604.176
Criação das Rotas Turísticas da Terra Quente Transmontana	Promotor: Desteque - Associação para o Desenvolvimento da Terra Quente; Co promotores: municípios de Alfândega da Fé, Macedo de Cavaleiros, Mirandela e Vila Flor; Parceiros: AMTQT; IPB	Alfândega da Fé, Macedo de Cavaleiros, Mirandela, Vila Flor	Todas destes concelhos	01-04-2016	31-12-2020	Turismo	1.283.341
Gestão e Dinamização do Consórcio	Promotor: CIM TTM / Parceiros: AMTFNT; AMTQT; Corane (GAL); Desteque (GAL); Douro Superior (GAL); IPB	Todos em TTM	Todas em TTM	01-04-2016	31-12-2020	Transversal	243.397

**O valor de investimento total estimado para estas operações âncora totaliza 4.867.937,00 euros.**

### 3.2 Projetos complementares do Programa de Ação

Em atualização

No Programa de Ação estão elencadas 164 operações complementares, que totalizam um investimento estimado de 90.946.805,00 euros.

Dada a extensão de operações complementares que constam do Programa de Ação, remeteu-se para anexo um ficheiro .xls com uma listagem exhaustiva. Atendendo à sede dos promotores ou ao foco geográfico principal de intervenção destas operações complementares, é possível apresentar a distribuição do investimento complementar por município:

CONCELHOS ÂMBITO GEOGRÁFICO	Número de Projetos	Investimento
Alfândega da Fé	7	2.920.000 €
Bragança	43	27.082.315 €
Macedo de Cavaleiros	15	18.536.000 €
Miranda do Douro	28	18.053.500 €
Mirandela	24	11.508.950 €
Mogadouro	23	3.824.840 €
Vila Flor	7	4.354.610 €
Vimioso	5	1.545.000 €
Vinhais	10	2.821.600 €
NUT	2	299.990 €
<b>Total das Operações Complementares</b>	<b>164</b>	<b>90.946.805 €</b>

O município de Bragança destaca-se no conjunto dos municípios da NUT III “Terras de Trás-os-Montes”, tanto em número de operações complementares como em valor total de investimento (43 operações e 27 Milhões de euros de investimento), seguindo-se, muito equiparados, os concelhos de Macedo de Cavaleiros e de Miranda do Douro (15 operações e 18 Milhões de euros de investimento; e 28 operações e 18 Milhões de euros de investimento, respetivamente).

Em suma, considerando a soma das operações âncora e complementares, o valor do investimento total estimado no Programa de Ação da EEC do Provere TTM ascende a 102.711.510,00 euros para um total de 169 operações.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

### 3.3 Conformidade da execução do Programa de Ação com os objetivos definidos e resultados esperados da EEC do Provere TTM

Em atualização

Considerando a soma das operações âncora e complementares, o valor do investimento total estimado no Programa de Ação do Provere TTM ascende a 102.711.510,00 euros para um total de 169 operações.

Trata-se de um robusto conjunto de operações que, a serem executadas, irão dar um contributo muito relevante ao desenvolvimento económico e social do território. Uma análise mais fina ao Programa de Ação permite acrescentar elementos de análise de ordem mais qualitativa, que vão ao encontro dos objetivos definidos e dos resultados esperados da prossecução da EEC do Provere.

Em primeiro lugar, registre-se a importância, em termos de investimento total, das operações que são transversais à NUT III (cerca de 18 Milhões de euros, estando aqui incluídas as cinco operações âncora e duas operações complementares). Em termos de valor absoluto, o investimento transversal à NUT III apenas é ultrapassado pelo concelho de Bragança e equiparado pelos municípios de Macedo de Cavaleiros e de Miranda do Douro. Sem surpresa, Bragança posiciona-se efetivamente como o concelho economicamente mais dinâmico da região.

Excluídas estas notas particulares, a tabela seguinte comprova uma distribuição relativamente homogénea do investimento recenseado no Provere pelo território de intervenção, com os concelhos maiores do ponto de vista territorial e populacional a apresentarem número de projetos e valores de investimento tendencialmente maiores.

CONCELHOS	Número de	Investimento
ÂMBITO GEOGRÁFICO	Projetos	
ÂNCORA	5	11.764.706 €
Alfândega da Fé	7	2.920.000 €
Bragança	43	27.082.315 €
Macedo de Cavaleiros	15	18.536.000 €
Miranda do Douro	28	18.053.500 €
Mirandela	24	11.508.950 €
Mogadouro	23	3.824.840 €
Vila Flor	7	4.354.610 €
Vimioso	5	1.545.000 €
Vinhais	10	2.821.600 €
NUT	2	299.990 €
<b>Total Concelhos+NUT</b>	<b>164</b>	<b>90.946.805 €</b>
<b>Total Geral</b>	<b>169</b>	<b>102.711.510 €</b>

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Observando agora a conformidade com o foco temático principal do Provere, na tabela abaixo, também fica patente a coerência do Programa de Ação, com um forte volume de investimento sinalizado na área do turismo (84,4 Milhões de euros, distribuídos por 121 operações, sendo três delas âncora, com mais de 10 Milhões de euros de investimento estimado).

Entre os focos temáticos complementares, o destaque tem de ser dado à área dos produtos locais e agroalimentar com 13,7 Milhões de euros de investimento e 35 operações. Na área da cultura, identidade e indústrias criativas verificou-se menos intenções, não porque não tivessem surgido manifestações de interesse, mas mais por razões de falta de enquadramento nas PI identificadas no aviso, que dirigiam ao investimento produtivo e à criação de emprego. De facto, neste território a cultura ainda não é entendida como uma oportunidade de criar um negócio criativo e eventualmente a criação do próprio emprego. São aspetos que devem merecer a atenção do Consórcio.

Foco Temático das operações do Programa de Ação	Turismo		Cultura		Produtos Locais		Transversal		Outros	
	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor
Âncora	3	10.029.412 €					2	1.735.294 €		
Complementares	118	74.416.565 €	4	347.990 €	35	13.732.250 €	2	450.000 €	5	2.000.000 €
<b>Total Geral</b>	<b>121</b>	<b>84.445.977 €</b>	<b>4</b>	<b>347.990 €</b>	<b>35</b>	<b>13.732.250 €</b>	<b>4</b>	<b>2.185.294 €</b>	<b>5</b>	<b>2.000.000 €</b>

Do ponto de vista da distribuição das operações em termos do enquadramento a financiamento em PI, verifica-se igualmente uma distribuição por todas as PI incluídas no Aviso do Provere, embora seja patente uma maior concentração na PI 3.3., com 75,5 Milhões de investimento e 54 operações, e na PI 9.6., com 12,2 Milhões de euros e 67 operações.

Na tabela abaixo fica patente a importância do investimento de natureza produtiva que foi sinalizado no território, mas não deixa de ser significativo também o número de operações complementares, embora totalizando um investimento menor, que foi sinalizado em PI que estão mais orientadas para a criação de emprego, nomeadamente a PI 9.6 e a PI 9.10. Adicionalmente, o bom número de operações sinalizado nas PI 9.6 e 9.10 dá conta igualmente de uma estreita articulação com o Pacto das TTM (CIM TTM) e com as três DLBC presentes no território (Corane, Desteque e Douro Superior-Mogadouro). A participação articulada e intensa destas entidades na preparação desta candidatura da EEC do Provere TTM foi premiada com um leque de operações complementares digno de nota.

Enquadramento em PI das operações do Programa de Ação	PI 3.1		PI 3.3		PI 8.3		PI 8.9		PI 9.3		PI 9.6		PI 9.10	
	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor
Âncora							5	11.764.706 €						
Complementares	1	200.000 €	54	75.535.145 €	1	25.000 €	0	0 €	1	130.000 €	67	12.199.190 €	40	2.857.470 €
<b>Total Geral</b>	<b>1</b>	<b>200.000 €</b>	<b>54</b>	<b>75.535.145 €</b>	<b>1</b>	<b>25.000 €</b>	<b>5</b>	<b>11.764.706 €</b>	<b>1</b>	<b>130.000 €</b>	<b>67</b>	<b>12.199.190 €</b>	<b>40</b>	<b>2.857.470 €</b>

## 4. Modelo de governação do consórcio

### 4.1 Modelo de governança

O modelo de governança proposto para a EEC do Provere TTM visa dar cumprimento integral, eficaz e eficiente à estratégia definida, à execução cabal e atempada do Programa de Ação e à representação, responsabilização e supervisão de todas as atividades identificadas no quadro da gestão do Consórcio.

Este modelo é regulado por um Contrato de Consórcio Externo, de acordo com os termos do Aviso do PO Norte 2020, e em conformidade com o Decreto-lei nº 231/81, subscrito por todos os promotores e parceiros de operações âncoras e complementares do Programa de Ação do Provere.

A estrutura de governança é composta por três órgãos funcionais, que asseguram o cumprimento das funções que estão previstas no referido Decreto-lei e que assumem caráter vinculativo:

- Função executiva, cometida ao Conselho Executivo, onde se enquadra também a equipa técnica de assistência ao funcionamento do Consórcio;
- Função representativa dos membros do Consórcio, que inclui as responsabilidades dos membros do Consórcio em sede de orientação e fiscalização, cometida ao Conselho de Orientação e Fiscalização;
- Função representativa das entidades externas ao Consórcio que são relevantes para o escrutínio público da EEC do Provere, cometida a uma Comissão de Acompanhamento



Estes órgãos complementam-se na sua atuação e funcionamento, embora com a atribuição de responsabilidades específicas, sendo o seu objetivo dotar o modelo de governança de respostas eficazes ao bom funcionamento e à equilibrada representação de interesses no quadro deste Provere.

Tendo em consideração os resultados da autoavaliação aos anteriores Proveres executados neste território, colocou-se a necessidade de definir clara e rigorosamente as linhas de atuação de cada consorte, no sentido de balizar inequivocamente a sua ação executiva, evitar a duplicação de tarefas, promover a máxima eficiência e responsabilização na execução das tarefas atribuídas.

Ao Conselho de Orientação e Fiscalização (COF), órgão máximo da estrutura do consórcio, cabe a responsabilidade pelo acompanhamento sistemático da implementação da EEC do Provere TTM e do respetivo Plano de Ação. O COF será composto por um representante legal de cada um dos

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

Membros do Consórcio. De entre as principais competências deste órgão destacam-se a definição do plano geral dos trabalhos de gestão e a dinamização do consórcio, a repartição das tarefas pelos seus membros, o controlo da execução dos trabalhos, o acompanhamento, a supervisão da execução eficaz das operações âncora e complementares do Programa de Ação eventualmente propondo acertos, correções e melhorias (no quadro de procedimentos de reprogramação do Provere ou mesmo no contexto da monitorização regular das atuações dos membros do Consórcio), a fiscalização e orientação da atuação do Chefe do consórcio e, finalmente, a procura e a implementação de soluções para eventuais diferendos entre os membros do consórcio, fazendo cumprir os termos do Contrato de Consórcio Externo.

O Conselho Executivo é responsável pela gestão executiva da EEC Provere TTM, do Programa de Ação e do Consórcio. Este órgão é presidido pelo Chefe de Consórcio, a CIM TTM, e integra os promotores e parceiros estratégicos envolvidos na execução das operações âncora: os três Grupos de Ação Local (GAL) com territórios de intervenção na NUT Terras de Trás-os-Montes, nomeadamente a Corane, a Desteque e a Douro Superior, a Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano (AMTFNT), a Associação de Municípios da Terra Quente Transmontana (AMTQT) e o Instituto Politécnico de Bragança (IPB).

O Conselho Executivo despenha um papel interno e um outro externo. Internamente, é responsável pela organização da cooperação e coordenação técnica entre as partes do consórcio, pela promoção das medidas fundamentais à execução do projeto, por convocar o COF e executar as suas deliberações, por elaborar as propostas de relatórios intercalares e anuais de execução do Provere e pelas convocatórias para os trabalhos da Comissão de Acompanhamento. Externamente, cabe ao Conselho Executivo, na figura do chefe de Consórcio, representar os interesses dos Membros do Consórcio, apoiar os membros do consórcio na preparação de candidaturas das operações âncora e complementares a cofinanciamento comunitário, encetar esforços tendentes ao reforço da cooperação entre os parceiros do consórcio, assegurar a interlocução institucional e técnica do consórcio com a autoridade de gestão do PO Norte 2020, representar externamente o consórcio, informar sobre a evolução da execução da EEC, fornecer dentro dos prazos legais os elementos solicitados pelas entidades competentes do projeto, supervisionar o cumprimento das obrigações legais dos membros do Consórcio (Autoridade Tributária, Segurança Social), promover a EEC Provere interna e externamente e preparar futuros processos de reprogramação da EEC Provere TTM, incluindo o Programa de Ação.

Finalmente, a Comissão de Acompanhamento tem a responsabilidade de acompanhar e monitorizar a prossecução da Estratégia de Eficiência Coletiva, a execução do Programa de Ação e a governança do Consórcio. No âmbito das suas atribuições, a Comissão de Acompanhamento pode promover a discussão em torno de temas pertinentes para o bom desempenho da EEC do Provere e propor medidas corretivas tendentes à maximização dos seus resultados. Por outro lado, ela tem uma importante função de escrutínio público, pelo que são suas responsabilidades a monitorização e avaliação interna da EEC Provere TTM, cabendo-lhe por isso a aprovação dos relatórios de execução do Provere, intercalares e anuais, elaborados em sede da Comissão Executiva. A composição da Comissão de Acompanhamento não está nominalmente definida, mas está previsto que envolva entidades com intervenção ou com representatividade na região das Terras de Trás-os-Montes nas áreas relevantes para a EEC do Provere, como sejam o NERBA, o Brigantia Ecopark, as Direções Regionais da Agricultura, da Cultura ou do Ambiente, a Comissão de Coordenação da Região do Norte, a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal ou as organizações representativas de setores empresariais. Será atendida nesta composição a proporcionalidade da representatividade de cada uma dessas entidades no contexto regional.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

O modelo de governança prevê o suporte de uma equipa técnica, que está na dependência da Comissão Executiva. Esta equipa técnica é constituída por técnicos superiores e técnicos administrativos que serão partilhados entre as estruturas técnicas dos membros do Consórcio com representação na Comissão Executiva, por responsabilização direta, como é o caso da CIM TTM, ou por afetação a tempo completo ou a tempo parcial, como é o caso dos três GAL (Corane, Desteque e Douro Superior). A sua composição será configurada em função das decisões que vierem a ser tomadas em sede do reconhecimento formal da EEC do Provere.

A equipa técnica está focada em assessorar o funcionamento dos órgãos do modelo de governança do Provere e das suas relações entre si, mas tem também uma missão de assistência técnica à execução física e financeira do Programa de Ação do Provere, cabendo-lhe assegurar os trabalhos técnicos de:

- Coordenação e articulação da execução dos projetos âncora do Provere, de forma a gerar complementaridades entre os vários operadores, de onde devem resultar sinergias ao nível do aproveitamento dos recursos endógenos e do desenvolvimento do território de intervenção;
- Acompanhamento e monitorização dos vários projetos complementares no território, assim como acompanhar a respetiva execução física e financeira.

A coordenação desta equipa técnica cabe ao primeiro secretário da CIM TTM, enquanto representante do chefe de Consórcio, que assume simultaneamente a qualidade de coordenador técnico responsável pela candidatura da EEC do Provere TTM.

O primeiro secretário da CIM TTM preside igualmente à Comissão Executiva sendo o representante desta perante os outros órgãos do Consórcio e perante o exterior, em atos oficiais ou em sede da relação da CIM TTM com a Autoridade de Gestão / Pagamento do PO Norte2020.

### 4.2 Atividade a desenvolver pelo chefe do Consórcio

O chefe de Consórcio tem acometido um conjunto de atividades que são essenciais ao bom desempenho e governança do Consórcio. Agruparam-se essas atividades em três grandes dimensões:

- Dimensão de dinamização e gestão do Consórcio  
Estas atividades estão centradas na governança do Provere e têm como principal função a dinamização do trabalho coletivo em rede (*networking*) entre os vários órgãos e membros subscritores do Consórcio. O chefe de consórcio terá aqui um papel relevante na definição de uma agenda de atividades a desenvolver ao abrigo da EEC do Provere, que vão desde a organização de *workshops* direcionados para os membros do Consórcio até à condição de estudos destinados a aprofundar aspetos técnicos relevantes para a execução da EEC. Para além disso, o chefe de Consórcio tem especiais responsabilidades na geração de sinergias e de complementaridades entre as operações âncora, promovendo a articulação das atividades nelas desenvolvidas e estimulando a promoção de atuações conjuntas quando proveitosas para as partes e para a região;
- Dimensão de promoção e divulgação da EEC do Provere TTM:  
Estas atividades estão relacionadas com a promoção e divulgação do Provere TTM, seja no plano interno, junto dos membros do consórcio (criando um sistema de partilha e divulgação

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

da informação numa lógica de *intranet*), seja no plano externo, abertas ao território de intervenção, de forma abrangente e transversal aos seus vários setores de interesse, divulgando de forma aberta e transparente, num site próprio à EEC do Provere e fazendo uso dos meios de comunicação social locais, as atividades do Consórcio e os resultados obtidos no quadro da execução da EEC do Provere.

Neste contexto, destaca-se a realização de um ciclo regular de jornadas de reflexão, com carácter temático, subordinadas a temas pertinentes para a problemática do desenvolvimento das Terras de Trás-os-Montes;

- Dimensão de acompanhamento, monitorização e autoavaliação:  
Finalmente, estão previstas também atividades de acompanhamento, monitorização e autoavaliação da EEC do Provere, que pressupõem um trabalho sistemático de reunião de informação crítica com vista a melhorar, a corrigir e a acomodar as várias dimensões do Projeto.  
Parte destas atividades será objeto de uma responsabilização individual para estimular uma atitude mais proactiva dos membros do Consórcio, pois nos Proveres de primeira geração verificou-se uma tendência dos consortes para uma participação muito passiva e reativa na vida do Provere.  
Finalmente, também estão previstas atividades de compilação e atualização de informação relevante para os fins do reporte com a Autoridade de Gestão / Pagamento, que são responsabilidade, numa primeira linha, do promotor do Provere, a CIM TTM.

## 5. Nota conclusiva

### 5.1 Síntese conclusiva

#### [identificação do foco temático]

O foco-temático principal da EEC do Provere TTM é o turismo. Isso justifica-se pela capacidade do setor induzir fatores de inovação na economia local e tirar partido do valor intangível de um conjunto de recursos endógenos que, de outro modo, teriam mais dificuldades de valorização económica. Estão neste caso os recursos endógenos relacionados com a biodiversidade, os recursos naturais, as áreas protegidas, os ofícios tradicionais, cultura e a tradição, a singularidade dos lugares e das suas comunidades, todos eles recursos que também se situam dentro do perímetro dos bens públicos.

Por sua vez, o turismo acaba por potenciar dois focos temáticos complementares da EEC, nomeadamente os produtos locais e o agroalimentar e a identidade, cultura e criação artística, áreas crescentemente dinâmicas de valorização de recursos endógenos por via da incorporação de novos fatores de inovação e marketing e de novos conceitos de negócio, como ferramentas para a modernização das atividades tradicionais.

#### [articulação entre o foco temático e a estratégia delineada]

Estas opções realizadas na EEC relativamente ao foco temático principal e aos dois focos temáticos complementares surgem consubstanciadas nas operações âncoras que a CIM TTM articulou com os seus parceiros estratégicos de Consórcio, principalmente na área do foco temático principal, o Turismo.

O investimento turístico é igualmente o grande recetor de intenções sinalizadas como complementares no Programa de Ação deste Provere. A EEC aposta em projetos âncora transversais ao território com forte potencial indutor de criação de novos fatores de atratividade (gostaríamos de destacar aqui esse projeto inovador da introdução do ecossistema da BTT elétrica para fins turísticos, com participação empresarial de um grande fabricante nacional) e, mais a mais, de organização da oferta turística assente na estruturação e na dinamização de verdadeiras redes de cooperação empresarial e institucional entre os agentes turísticos e conexos nas duas sub-regiões Transmontanas com escala identitária e proximidade geográfica: a Terra Fria e da Terra Quente.

De alguma forma, esta dinâmica é também acompanhada pelos Produtos locais e o Agroalimentar, setor que do ponto de vista da EEC vai ser trabalhado numa lógica de *cross selling* com a oferta turística, potenciando a rede de Portas e de Casas que estão a ser criadas / dinamizadas nas operações âncora da Terra Fria e da Terra Quente como um novo canal de distribuição, mas sobretudo de valorização destes produtos de qualidade que existem na região.

Em menor grau surge a identidade, cultura e criação artística, área que também se afigura com potencial na região. Não havendo intenções nesta área suscetíveis de ser enquadradas desde já no Programa de Ação, será necessário que o Consórcio deste Provere desenvolva uma atividade voluntariosa para que possam surgir mais operações complementares ligadas à cultura numa próxima reprogramação.

## Estratégia de Eficiência Coletiva do Provere das “Terras de Trás-os-Montes”

### [alinhamento entre projetos e resultados esperados]

Este alinhamento entre operações e resultados esperados deve ser especialmente equacionado sobre dois planos.

Primeiro, o plano da indução de investimento produtivo, o que visto na perspetiva do investimento sinalizado no programa de Ação parece-nos plenamente conseguido nesta fase ainda preparatória da EEC do Provere TTM. Repare-se que a relação entre investimento público e investimento privado surge numa proporção de praticamente 1 : 9, quando o objetivo traçado no aviso é de 1 : 1,9.

Por outro lado, o consórcio que aqui se constitui é maioritariamente constituído por empresários, que embora não estando representados diretamente no Conselho Executivo do Consórcio, estão representados no COF, o principal órgão do modelo de gestão adotado neste Provere.

Finalmente, diga-se em boa verdade que as operações âncora de natureza turística que estão a ser propostas na EEC do Provere TTM têm como destinatários principais os agentes turísticos da região e também os restantes agentes empresariais e institucionais que pretendam alguma forma de conexão das suas atividades principais com o setor do turismo.

Em suma este é um Provere fortemente orientado para a atividade produtiva e para a valorização económica de recursos endógenos.

Segundo, o plano da criação / fixação de empregos, principal resultado relacionado com o próprio enquadramento normativo do Programa Provere no Acordo de Parceria. Não dispondo de dados quantificados que permitam desde já tecer conclusões nesta matéria, importa dizer que a expectativa deste Consórcio é que o investimento produtivo que se espera gerar na região seja um fator especialmente relevante nos próximos anos para a criação / fixação de emprego por conta de outrem nas TTM.

Por outro lado, o valor do investimento e o número de operações que estão sinalizadas nas PI 9.6 e 9.10 são também indicadores fiáveis de que o Provere poderá ser um importante fator dinamizador da criação do próprio emprego, da criação de emprego por desempregados e por jovens e de fomento do empreendedorismo no território.

Estas dinâmicas no mercado de emprego deverão ser acompanhadas de forma próxima pelo Consórcio, sendo desejável que estruturas relevantes nesta área como os Centros de Emprego e o IEFP das TTM sejam convidados para integrar a Comissão de Acompanhamento que, entretanto, será criada.

### 5.2 Principais riscos e condicionantes

No âmbito do diagnóstico que foi realizado durante a preparação da EEC do Provere TTM e das muitas reuniões que foram conduzidas com diversas instituições, entidades representativas da sociedade civil e organizações de empresários desta região, foi possível reunir informação muito pertinente nesta área, que se somou aos resultados da autoavaliação aos dois Proveres de primeira geração que foram executados neste território.

Em termos estruturais, o grande risco / condicionante relaciona-se, não podia deixar de ser, e neste território ele é particularmente acutilante, com a problemática da baixa densidade. Decorre deste problema maior uma série de riscos e condicionantes que devem merecer toda a atenção das partes interessadas que estão envolvidas neste processo.

Conjuntamente, também não se pode escamotear os riscos e condicionantes relacionados com a atual conjuntura económica e financeira do País e com a incerteza que se vive na economia internacional.

No quadro da gestão e da dinamização do Consórcio do Provere, a Comissão Executiva tem incumbidas várias responsabilidades para monitorizar, avaliar e tomar medidas corretivas e de superação destes riscos e condicionantes, mas deve aqui realçar-se, como pano de fundo, que é propósito desta EEC que os promotores de operações e consortes do Consórcio sejam também corresponsáveis pela procura de soluções para os problemas de execução do Provere que venham a ser relevados.

## 6. Anexos

Programa de Ação do Provere

Fichas de operações âncora e complementares

CV dos promotores

CV do coordenador técnico