

## **MATOSINHOS MAR 2030**

### **MATOSINHOS E A ECONOMIA DO MAR**

*REPOSICIONAMENTO, VALORIZAÇÃO DE ATIVOS E PLANO DE AÇÃO*

## **2. ESTRATÉGIA E LINHAS ORIENTADORAS**



Setembro de 2018

## INDICE

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO DO TRABALHO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. AVALIAÇÃO DOS ATIVOS ESPECÍFICOS PARA O REPOSICIONAMENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Identificação e avaliação dos ativos específicos.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. O porto de Leixões e as infraestruturas e atividades logísticas associadas.....	6
2.1.2. Os centros de recursos e as atividades de I&D: Polo do Mar da Universidade do Porto ....	8
2.1.3. O turismo: da tradição praia e lazer ao ícone do Terminal de Cruzeiros .....	11
2.1.4. A pesca e as atividades conserveiras: tradição e ressurgimento .....	15
2.1.5. Gastronomia e restauração: do garum ao World's Best Fish .....	17
2.1.6. Cultura e identidade: pode o mar estruturar uma política cultural? .....	19
2.1.7. O Mar Social .....	19
<b>2.2. Que reposicionamento para Matosinhos? .....</b>	<b>20</b>
<b>3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Recapitulando.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Linhas fundamentais do reposicionamento .....</b>	<b>21</b>
2.4.1. A valorização de ativos específicos.....	22
2.4.2. Dimensões complementares da estratégia de reposicionamento .....	26
<b>4. LINHAS ORIENTADORAS PARA O PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Estrutura do plano de ação para reposicionamento de Matosinhos na economia do Mar</b>	<b>31</b>
<b>4.2. Linhas de intervenção.....</b>	<b>33</b>

## APRESENTAÇÃO

Este é o segundo volume do Relatório Final do trabalho dedicado a estabelecer uma estratégia de reposicionamento do município de Matosinhos no quadro da economia do mar. Integra o essencial do trabalho: a proposta de estratégia e orientações para um plano de ação, dando sequência ao processo de identificação e avaliação de ativos estratégicos.

O **capítulo 1** do documento enquadra o trabalho, sintetizando as principais ideias acerca da necessidade de reposicionamento do município e a forma como a questão é abordada.

O **capítulo 2** identifica e avalia, de uma forma muito esquemática, os ativos específicos sobre os quais se entende ser possível construir a estratégia de reposicionamento de Matosinhos, retomando elementos que integram o primeiro volume.

O **capítulo 3** apresenta o referencial estratégico para o reposicionamento, a partir de uma visão conjunta dos ativos e de um modelo integrado para a sua valorização.

Finalmente, o **capítulo 4** integra as linhas orientadoras fundamentais para um plano de ação operacional, incluindo o quadro organizativo e de parcerias necessárias para a sua concretização.

## 1. ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

A questão fundamental a responder é a seguinte: porque deve Matosinhos reposicionar-se e em que modelo deve ser construída a estratégia municipal para o mar?

Como referimos no primeiro volume, pela sua localização e pela sua história, Matosinhos está indissociavelmente ligado à presença do mar e das atividades que em torno dele criam valor, ou seja, tem um posicionamento que é histórico e intrínseco. No entanto, diversos elementos justificam a necessidade de repensar esse posicionamento, face às novas oportunidades que a economia do mar atualmente apresenta, embora reconhecendo as indefinições da aposta nacional. Entre esses elementos destacamos:

- As políticas nacionais e europeias focadas na valorização integrada do recurso *mar* têm vindo a suscitar novas oportunidades e desafios, para as quais a tradição e a localização não são ativos bastantes.
- A própria designação “economia do mar” sugere que o recurso *mar* é hoje entendido em termos mais amplos, evidência a que não é estranha a abordagem à economia marinha segundo uma lógica de *cluster* (tenha-se em conta, por exemplo, a criação do *Fórum Oceano – Associação para a Economia do Mar*, com sede em Matosinhos e que dinamiza o *cluster* do Mar português).
- Tem sido evidente que os municípios costeiros em Portugal e, em geral, as cidades europeias marítimas estão a reposicionar-se nesta matéria. Isso, por si só, bastaria para demonstrar que tradição e localização não são suficientes para responder ativamente a esse novo contexto.
- Finalmente, porque tem vindo a observar-se a emergência de dinâmicas e iniciativas, de natureza pública ou privada, algumas das quais com âmbito de realização no concelho, que não podem deixar de suscitar ao município a necessidade de reposicionamento para delas tirar partido (é o caso da investigação científica e tecnológica, com relevo para a robótica marinha; de projetos de incubação no âmbito do Polo do Mar da Universidade do Porto; do crescimento do turismo de cruzeiros; e dos reflexos do surto de incremento turístico na aglomeração metropolitana do Porto).

O exercício de reflexão e planeamento realizado no âmbito deste trabalho tem uma natureza simultaneamente estratégica e operativa. Pretende-se que o reposicionamento conduza a um plano consistente de intervenções, que maximize sinergias e complementaridades entre os seus diferentes eixos de atuação. A consistência desse aproveitamento de sinergias e complementaridades é essencial para suscitar junto do investimento empresarial e das dinâmicas da sociedade civil organizada a perceção de que existe um rumo e que isso pode ajudar a configurar um horizonte económico no qual a iniciativa empresarial e da sociedade civil encontrará um referencial simultaneamente facilitador e orientador.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho opera no âmbito de um conceito muito valorizado na programação PT 2020, o conceito de **ativos específicos** sobre os quais podem ser construídas estratégias de diferenciação competitiva dos territórios. A busca do reposicionamento de

Matosinhos em torno das oportunidades abertas pela economia do mar não se concretiza em abstrato. Antes é concebida em função dos recursos do município que possam ser considerados ativos específicos para a diferenciação competitiva. Como é óbvio, as questões do contexto de mercado nunca estão ausentes, seja de âmbito nacional, seja de âmbito internacional. Mas a análise do reposicionamento atribui grande importância à valia intrínseca desses recursos, sobretudo do ponto de vista das suas condições para a implementação de estratégias de criação de valor.

As oportunidades abertas no âmbito da economia do mar face às quais o município de Matosinhos procura um reposicionamento competitivo resultam do confronto entre dois tipos de elementos:

- Evolução dos quadros estratégicos das políticas europeias e nacionais (estas últimas com menor fôlego) que tenha dado origem a instrumentos de políticas públicas influenciadoras da alocação de recursos de investimento e de competências à economia do mar.
- Dinâmicas concretas de iniciativa empresarial e da sociedade civil emergentes a nível nacional e regional, incluindo as que se projetam no território municipal, suscetíveis de ser integradas e/ou capitalizadas para a estratégia de reposicionamento do município.

Como é explicitado detalhadamente no primeiro volume deste relatório, a análise combinada dos referenciais estratégicos europeus, nacionais e regionais (que têm enquadrado a valorização dos recursos do mar nas suas diferentes abordagens de política marítima integrada, crescimento azul e organização do *cluster*) e das dinâmicas emergentes permite concluir que existe matéria ampla, diversificada e promissora para reequacionar o reposicionamento de Matosinhos.

As **principais oportunidades de reposicionamento** são identificáveis a partir de uma narrativa que combina a relevância da tradição mar no concelho com a valia de dinâmicas emergentes. Esta definição de oportunidades está assente numa identidade de proximidade e de experiência em domínios como a atividade portuária, o lazer e a pesca e transformação do pescado à qual se juntam a notoriedade das atividades de I&D e o potencial de incubação de novas ideias de negócio e de projetos, a organização do *cluster* e o estágio de maior desenvolvimento do binómio turismo-lazer. Entende-se ainda que as dimensões da política cultural podem completar de forma decisiva esta combinação.

Nesta leitura emergem dois tipos de **fatores críticos** para implementação de uma estratégia:

- Na componente tradição há que contemplar a possível existência de elementos de rigidez que podem penalizar os processos de modernização (caso, por exemplo, de uma certa restauração que tem diferido a sua modernização).
- Por outro lado, se é verdade que as principais dinâmicas emergentes identificadas estão localizadas no município, não podemos ignorar que, em certos casos, será extremamente difícil e até penalizador para as mesmas amarrá-las a uma estratégia exclusivamente municipal.

## 2. AVALIAÇÃO DOS ATIVOS ESPECÍFICOS PARA O REPOSICIONAMENTO

### 2.1. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS ATIVOS ESPECÍFICOS

No primeiro volume deste relatório é apresentada uma avaliação estratégica dos ativos específicos nos seguintes domínios:

- O porto de Leixões.
- Os centros de recursos e as atividades de I&D.
- O turismo.
- A pesca e as atividades conserveiras.
- Gastronomia e restauração.
- Cultura e identidade.
- O Mar Social.

Nesta secção, para melhor compreensão das propostas estratégicas para o reposicionamento, faz-se uma pequena síntese dessa avaliação.

#### 2.1.1. O PORTO DE LEIXÕES E AS INFRAESTRUTURAS E ATIVIDADES LOGÍSTICAS ASSOCIADAS

O porto comercial de Leixões constitui, no âmbito da economia do mar, a mais relevante infraestrutura económica que Matosinhos acolhe, com uma importância económica estratégica que se estende muito além das fronteiras do município ou dos municípios vizinhos. O porto constitui a principal plataforma de transporte de comércio internacional de mercadorias da região Norte com uma área de influência que se alarga com uma forte intensidade a todo o noroeste peninsular.

Ao porto e ao transporte marítimo de mercadorias encontra-se associado um largo complexo de atividades produtivas com um expressivo peso na base económica local e inseridas em cadeias de produção e de logísticas globais.

Dadas as limitações físicas de desenvolvimento do porto resultantes da sua inserção na malha urbana do município de Matosinhos, a criação da Plataforma Logística de Leixões (PLL) composta por dois Polos constitui um novo fator de desenvolvimento e de projeção do porto e do complexo de atividades que o rodeiam.

Na tabela seguinte resume-se a avaliação dos ativos neste domínio.

**Tabela 1 – Avaliação estratégica de síntese do ativo específico “Porto de Leixões e as infraestruturas e atividades logísticas associadas”**

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO DO RECURSO
<b>O Porto de Leixões e as infraestruturas e atividades logísticas associadas</b>			
<p>As atividades portuárias constituem, do ponto de vista de criação de valor, as atividades mais significativas no contexto das cadeias logísticas de transporte. O Porto de Leixões tem uma posição económica geoestratégia cuja influência se alargar ao grande espaço do Noroeste peninsular. As condições de criação e de ampliação de valor gerado no âmbito do complexo portuário de Leixões passa por um conjunto de questões estratégicas que se colocam ao futuro do Porto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição do Porto na alteração da distribuição do transporte de mercadorias para o centro da Europa entre o modo rodoviário, o ferroviário e o marítimo,</li> <li>• Posição do Porto de Leixões na resposta aos desafios colocados pela crescentes exigências no desenvolvimento de uma atividade portuário no quadro do desenvolvimento sustentável,</li> <li>• A integração do desenvolvimento da Plataforma Logística de Leixões numa perspetiva de afirmação ascendente de Leixões nas cadeias de produção e de logística.</li> </ul>	<p>A avaliação deste critério depende da escala a que esta avaliação se fizer. Se, à escala da região Norte de Portugal, o Porto de Leixões é, de facto, uma infraestrutura única, se se alargar esta análise quer para sul, quer para norte, em direção à Galiza, encontraremos outras infraestruturas portuárias que claramente competem com Leixões na disputa por cargas e tráfegos. Neste sentido a importância de uma avaliação e pensamento estratégico sobre o futuro do Porto de Leixões bem como de todo o complexo portuário e industrial que o envolve.</p>	<p>De certo modo, a resposta a este critério carece da introdução da escala a que ele se avalia. E novamente também aqui, tal como na avaliação do critério da Raridade, nos confrontaremos com a fragilidade da posição de Leixões à medida que ampliarmos a escala de análise. Contudo há um aspeto em que o Porto de Leixões exerce a sua dimensão de inimitabilidade: o Porto goza de uma procura territorialmente cativa pelo facto de uma parte muito significativa das origens da cargas e dos destinos das descargas se localizar na envolvente próxima do Porto (raio de 100 Km) E neste aspeto a atividade do Porto de Leixões, mantendo-se os níveis de eficiência e eficácia atuais, é imbatível.</p>	<p>Dada a dimensão e a complexidade institucional do espaço de atores que atuam em torno da realidade económica que constitui o Porto e as suas infraestruturas logística, este critério revela de grande exigência. De facto, os níveis de governação coletiva do potencial económico e estratégico associado à infraestrutura Porto de Leixões estão muito longe de atingir resultados satisfatórios. A APDL e a CMM têm, contudo, responsabilidades muito particulares para dar resposta a esta exigência.</p>

### 2.1.2. OS CENTROS DE RECURSOS E AS ATIVIDADES DE I&D: POLO DO MAR DA UNIVERSIDADE DO PORTO

#### O Polo do Mar do Parque de Ciência e Tecnologia da UP como um ativo específico

No Terminal de Cruzeiros do porto de Leixões (zona sul do porto de Leixões) está implantado o CIIMAR, na sua dupla representação de Laboratório Nacional Associado envolvendo cooperação com outras universidades nacionais e de CIMAR, unidade de investigação da Universidade do Porto. Mas o potencial da UP em matéria de investigação e transferência de conhecimento relacionada com o mar transcende o âmbito do CIIMAR, por mais importantes que sejam os domínios de investigação desta instituição. A UP instalou também no Polo do Mar (nas instalações a do lado de Leça da Palmeira) o OCEANUS, uma unidade que pretenderia federar os interesses da UP nesta matéria. Porém, os desenvolvimentos em torno do OCEANUS e a sua articulação com a UPTEC mostraram evidentes dificuldades da UP em transversalizar e coordenar o potencial *mar* em matéria de investigação e transferência de conhecimento. O potencial existe mas os problemas de governança são reais e reduzem significativamente a sua valia estratégica. Não é matéria que a CM Matosinhos possa diretamente influenciar, a não ser ajudando a reforçar a coordenação do *cluster*.

De acordo com a avaliação estratégica realizada, o INESC TEC é a instituição com maior capacidade e estratégia mais consistente de federação de domínios de investigação nesta área. Na sua missão original há dois pilares: a investigação de excelência internacional e socialmente relevante e a transferência de tecnologia por via de processos de inovação *science-based*.

Pode ainda referir-se o Laboratório de Sistemas e Tecnologias Subaquáticas (LSTS) da Faculdade de Engenharia da UP como outra unidade relevante, mas que aparentemente não aparece ligada ao Polo do Mar. O INEGI também deve ser referenciado no âmbito da chamada engenharia oceânica, envolvendo o desenvolvimento, projeto e análise de tecnologias para uso em ambientes marinhos e nas condições extremas frequentemente observadas nesses ambientes.

Podemos assim concluir algo de paradoxal:

- Por um lado, o potencial de atividades de I&D que pode ser mobilizado enquanto ativo de reposicionamento de Matosinhos transcende em grande medida a instalação do CIIMAR no edifício do Terminal de Cruzeiros; a área multidisciplinar dos sistemas robotizados para exploração do mar português profundo é de uma importância crucial e Matosinhos pode posicionar-se como espaço de incidência e valorização desse potencial.
- Mas, por outro lado, a maturação e concretização desse potencial a longo prazo depende de condições que estarão para além das instalações do próprio Terminal e das condições atuais de organização do Polo do Mar na zona norte do porto de Leixões. O crescimento das atividades do CIIMAR é dificilmente compatível com as novas instalações e a componente dos sistemas robotizados (projeto TEC4SEA) exigirá a prazo condições de instalação com acesso fácil e rápido a frente de mar que não estão neste momento disponíveis.

A avaliação estratégica de síntese do ativo específico “atividades de I&D” pode ser, assim, formalizada:



Tabela 2 – Avaliação estratégica de síntese do ativo específico “centros de recursos e atividades de I&amp;D”

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO do recurso
<b>No domínio das ciências ambientais e marinhas</b>			
<p>Embora no domínio das ciências marinhas e ambientais a maturação do desenvolvimento tecnológico seja de menos longo prazo do que nos sistemas robotizados, o potencial de geração de valor das atividades de I&amp;D localizadas no polo do Mar parece estar potencialmente mais concentrado na transferência de conhecimento para atividades existentes: pesca, transformação do pescado especialmente conservas e aquacultura.</p> <p>O contributo possível da instituição para uma mais generalizada interpretação do recurso Mar com múltiplas manifestações na Cidade e no concelho deve ser também realçado</p>	<p>A massa crítica de recursos representada pelo CIIMAR tem reconhecimento nacional e internacional, embora tenha no plano europeu, principalmente Espanha, França e Noruega, instituições e massas críticas mais representativas e em implantação mais madura. Nessa medida não correspondem propriamente a um recurso raro. No entanto, a combinação entre as várias linhas de investigação aprofundadas pelo CIIMAR e o teor futuro da interação com o meio determinará a singularidade do potencial de conhecimento da instituição</p>	<p>Com as condições hoje existentes de difusão do conhecimento científico a nível mundial e dada a importância das redes de produção de conhecimento a nível europeu e internacional, em que o CIIMAR participa ativamente, a inimitabilidade de ativos de conhecimento é praticamente impossível. Porém, em torno do esforço de criação de patentes (atividade emergente no CIIMAR), da combinação organizada de formas de multidisciplinaridade entre os 10 grupos de investigação da instituição e sobretudo em torno da virtuosidade da interação com meio empresarial existe um espaço de inimitabilidade a valorizar.</p> <p>Com as limitações já assinaladas, a associação do CIIMAR à instalação no Terminal de Cruzeiros proporciona-lhe alguma singularidade.</p>	<p>A questão organização coloca-se a vários níveis. Primeiro, o CIIMAR enfrentará um período de consolidação da sua instalação no Terminal de Cruzeiros, sobretudo do ponto de vista do cenário de uma eventual concessão do Terminal a um operador privado por parte da APDL, essencialmente com impacto na gestão multiuso do 3º piso. Segundo, a articulação da instalação do CIIMAR no molhe sul com as atividades de incubação a localizar no molhe norte constitui um fator crítico, dada a inexistência de transporte rápido no interior do Porto para acesso à frente de mar. Terceiro, não podem ser ignoradas as questões organizativas do relacionamento da instalação do CIIMAR no Terminal com as restantes equipas científicas que se mantiveram nas respetivas Faculdades e centros de investigação aí não localizados. Quarto, estima-se que a instalação do biotério poderá ser concretizada a curto prazo. Quinto, a prazo mais longo, num cenário de crescimento da instituição a instalação no Terminal é insuficiente</p>
<b>No domínio dos sistemas robotizados</b>			
<p>A maturação tecnológica suscetível de gerar valor concretiza-se essencialmente em período longo e será sempre tributária da consistência e persistência dos apoios públicos que será possível mobilizar ao longo desta maturação. A associação do INESC TEC ao polo do Mar em Matosinhos processa-se através do projeto estruturante TEC4SEA e inicia-se com um projeto de equipamento</p>	<p>A singularidade da infraestrutura de investigação TEC4SEA advém sobretudo da riqueza multidisciplinar em que assenta o propósito de transferência de conhecimento e tecnologia para a exploração do mar profundo: sistemas robotizados e inteligentes, veículos autónomos e remotamente operados, sistemas de navegação e</p>	<p>A sustentação da inimitabilidade em projetos de transferência de conhecimento e de tecnologia de tão longa maturação é fortemente tributária da persistência da trajetória de desenvolvimento que a infraestrutura possa oferecer, designadamente em termos de condições de experimentação e teste de soluções.</p>	<p>Se o INESC TEC constitui uma instituição com elevado nível de organização e consolidação, destacando-se entre as infraestruturas de interface e de transferência de conhecimento e tecnologia a nível nacional, já o projeto TEC4SEA do ponto de vista da sua ligação com o polo do Mar da UP em Matosinhos carece de clarificação de condições de instalação futura. O acesso a frente de mar para experimentação</p>

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO do recurso
<p>móvel em batelão que será acondicionado para o efeito, exigindo a longo prazo uma localização estável com acesso fácil e rápido a frente de mar.</p> <p>Continua por concretizar a associação da unidade LSTS da FEUP ao polo do Mar, já que essa unidade não integra o INESC TEC e o projeto TEC4SEA.</p>	<p>posicionamento, tecnologias e sistemas para monitorização de oceanos, estruturas inteligentes, sensores para monitorização de parâmetros físicos, químicos e biológicos, oceanografia física, prospeção e exploração de recursos marinhos, monitorização de ecossistemas, sistemas de comunicação, sistemas acústicos.</p>		<p>e testes, algo de vital para o projeto, será inicialmente resolvido através de equipamento laboratorial móvel em batelão acondicionado para o efeito, mas a prazo coloca-se a questão da instalação da infraestrutura com acesso rápido a frente de mar.</p> <p>A unidade transversal da UP para o mar, OCEANUS, já viveu melhores dias, o que significa que o INESC TEC é a única entidade federadora credível da multidisciplinaridade necessária aos sistemas robotizados.</p>
<b>No domínio da engenharia oceânica</b>			
<p>Continua por clarificar a relação que os recursos de engenharia oceânica presentes no INEGI poderão manter com o polo do Mar, já que estes não estão representados no projeto TEC4SEA. O desenvolvimento, projeto e análise de tecnologias para utilização em ambientes marinhos em condições extremas tem em várias áreas como, por exemplo, a da energia, complementaridades a explorar com os sistemas robotizados.</p>	<p>As condições de raridade do recurso dependem fortemente do modo como os conhecimentos de engenharia mecânica apropriados pelo INEGI se combinarão com os domínios da hidrodinâmica e do conhecimento das estruturas marítimas. A área da energia das ondas tem sido aquela que mais se tem destacado em termos de projetos concretos no INEGI.</p>	<p>A sustentação da inimitabilidade está fortemente dependente da existência de complementaridades com as restantes atividades de exploração e desenvolvimento do mar profundo, pelo que como unidade isolada terá sempre carências de afirmação. A forte interação com o meio empresarial que o INEGI apresenta pode favorecer este centro de recursos.</p>	<p>A principal questão organizacional decorre de não ser ainda clara a associação do núcleo INEGI da engenharia oceânica á dinâmica do polo do Mar e por isso ser de difícil consideração para uma lógica de reposicionamento de Matosinhos na economia do mar.</p>

### 2.1.3. O TURISMO: DA TRADIÇÃO PRAIA E LAZER AO ÍCONE DO TERMINAL DE CRUZEIROS

O setor, ou a fileira, do turismo tem uma importância indiscutível para Matosinhos, e a associação ao mar é evidente – pode dizer-se que as áreas costeiras de Matosinhos, as suas praias e os recursos do mar são, há muitas décadas, elementos marcantes da imagem, da cultura e da atratividade locais, gerando empregos e rendimento em dimensão significativa. Esta dimensão, no entanto, está historicamente associada ao turismo de verão, sobretudo de nacionais, e ao *cluster* da restauração (peixe e marisco).

No entanto, embora persista essa imagem clássica associada ao turismo de sol e praia, a alguns desportos náuticos (especialmente a vela) e à gastronomia, os anos mais recentes trouxeram tanto uma renovação desta base mais tradicional – acompanhada da sua diversificação, modernização e qualificação – como o aparecimento de novas dimensões do turismo, também associadas ao mar.

São exemplos, entre outros, o crescimento do fenómeno do *surf* nas suas componentes de lazer e ensino; a transformação da gastronomia e restauração numa marca distintiva, organizada e de forte projeção externa; a massificação das práticas de desporto informal, atraindo residentes do espaço metropolitano, ou dos eventos de desporto de praia nacionais e internacionais; a qualificação ambiental e paisagística das praias (Bandeira Azul) e das frentes marítimas urbanas (especialmente Matosinhos e Leça da Palmeira) e rurais (destaca-se, aqui, a importância crescente do Caminho Litoral de Santiago, que atravessa toda a faixa costeira do concelho); a chegada do turismo de cruzeiros, associada ao novo Terminal de Cruzeiros de Leixões; ou ainda a extensão para Matosinhos da dinâmica intensa de procura turística da cidade do Porto (*short breaks* ou estadias prolongadas), visível no setor da restauração (clientes estrangeiros com peso crescente) e da hotelaria (surgindo novas unidades hoteleiras formais e crescendo de forma notória a modalidade de alojamento local). Alguns dados estatísticos evidenciam que esta renovação se faz essencialmente por via do crescimento rápido da procura e com uma resposta do lado da oferta também positiva.

Esta evolução tem um enquadramento na política municipal de turismo, a qual tem, essencialmente, os seguintes eixos estratégicos que podemos relacionar com o posicionamento costeiro de Matosinhos e o Mar:

- A promoção do *cluster* local da gastronomia e restauração (*World's Best Fish*).
- A qualificação e internacionalização das praias, designadamente como suporte à promoção dos desportos náuticos.
- A aposta no turismo baseado na arquitetura e no *design*.
- A promoção de grandes eventos artísticos, desportivos, culturais e de lazer.

Não deve ignorar-se, porém, que a valorização deste ativo não é totalmente independente dos rumos futuros do negócio portuário e das estratégias que a APDL venha a desenvolver para tornar esse negócio mais sustentado. O que aponta para uma valorização integrada de ativos que tenha em conta as complementaridades e implicações.

A avaliação estratégica de síntese dos ativos identificados no âmbito do turismo (à exceção da restauração-gastronomia, tratada em secção específica) é apresentada na tabela seguinte:

Tabela 3 - Avaliação estratégica de síntese dos ativos específicos no âmbito do turismo

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO do recurso
<b>Praias</b>			
<p>As 11 praias de Matosinhos constituem a base histórica da atratividade turística no concelho, servindo a população de uma área territorial alargada e induzindo um grande número de atividades económicas permanentes ou temporárias.</p> <p>Para além das atividades balneares, estes espaços têm sido suporte do aparecimento de novas atividades no campo do turismo, desporto e lazer, também elas geradoras de atividade económica, captadoras de novos fluxos de consumidores e visitantes e com forte projeção mediática.</p>	<p>Trata-se de um ativo que, na sua base, é detido por praticamente todos os territórios do litoral português.</p> <p>No entanto, a diversidade, a qualidade e o posicionamento territorial conferem alguma singularidade a Matosinhos.</p> <p>Diversidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das condições marítimas, existindo praias com mar aberto e ondulação forte e praias mais resguardadas e com mar calmo, o que permite uma grande diversidade de práticas (de lazer e desportivas) e uma utilização menos ferida de sazonalidade.</li> <li>Do enquadramento urbano, oscilando entre praias urbanas em áreas densamente povoadas e praias inseridas em territórios genuinamente rurais, adequando-se a uma gama maior de segmentos de procura e utilização.</li> </ul> <p>Inserção territorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matosinhos ocupa uma posição central no espaço metropolitano do Porto, estando a maioria das praias (mesmo as mais isoladas e naturalizadas) acessíveis a mais de um milhão de pessoas numa deslocação de 30 minutos.</li> </ul>	<p>Do ponto de vista da sua qualidade, as praias portuguesas tendem a oferecer condições de oferta equivalente.</p> <p>No entanto, Matosinhos está numa situação relativamente privilegiada devido, especialmente, aos aspetos organizativos e à visibilidade externa que exigirão, por parte de muitos potenciais concorrentes, um trabalho consistente e demorado.</p>	<p>Existência de organizações públicas e privadas que se dedicam a atividades mobilizadoras de grandes massas de pessoas (público, praticantes, utentes): escolas de surf, clubes náuticos, CM Matosinhos, Empresa Municipal Matosinhos Sport.</p> <p>Parceria com o Município do Porto na organização de eventos internacionais nas praias (Matosinhos/Leça/Praia Internacional).</p> <p>Infraestruturação e manutenção das praias, com criação de condições de acessibilidade, estacionamento, conforto, higiene e segurança (aspeto parcialmente partilhado com a APDL, que tem jurisdição sobre as praias de Matosinhos e Leça).</p> <p>Aspeto a acautelar – assegurar a coexistência de atividades que concorrem pelo mesmo espaço (surf, desportos na areia e prática balnear).</p>

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO do recurso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta posição é reforçada por um sistema de acessibilidades rodoviárias transversais e longitudinais bastante robustas e que servem todos os setores litorais do concelho. Acrescem, nalguns casos, os sistemas de transporte coletivo (especialmente Matosinhos-sul, servida pela rede do Metro do Porto).</li> </ul>		
<b>Arquitetura e design</b>			
<p>Este tipo de ativos, na sua globalidade, não está estritamente relacionado com o mar, mas há uma concentração territorial de elementos que, funcionalmente, se relacionam com o espaço e as atividades marítimas e/ou têm um impacto relevante nas áreas marginais ao Atlântico.</p> <p>O desenvolvimento deste <i>cluster</i> de ativos (associado ao <i>design</i> na Quadra Marítima e com a presença, no espaço litoral, de obras emblemáticas de grandes nomes da arquitetura mundial ou de projetos icónicos) constituem o suporte desta potencial geração de valor, a partir de duas perspetivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atração de turistas e visitantes, com presença clara de segmentos com elevado poder de compra.</li> <li>A criação de um <i>cluster</i> de atividades relacionados com as indústrias criativas, atraindo profissionais qualificados, estruturas e eventos e induzindo dinâmicas de requalificação (e investimento) urbana.</li> </ul>	<p>O litoral de Matosinhos (entre Matosinhos-sul e Leça da Palmeira, num percurso pedonal de 5 Km) concentra um número significativo de projetos marcantes da arquitetura e da arte urbana, incluindo de dois arquitetos galardoados com o prémio <i>Pritzker</i>: marginais de Matosinhos e Leça, Casa de Chá da Boa Nova, Piscina das Marés, esculturas <i>She Changes</i> e <i>Tragédia no Mar</i> e Terminal de Cruzeiros – para além de outros elementos urbanos e patrimoniais com interesse, como são o Miradouro da Boa Nova (antigo farol), o Farol de Leça da Palmeira, o Forte de Nossa Senhora das Neves, a ponte móvel do Leça, o Mercado Municipal de Matosinhos, as casas-pátio e o próprio Porto de Leixões.</p> <p>Trata-se de uma concentração que dificilmente se encontra nas cidades portuguesas.</p>	<p>Este é um conjunto com dimensão assinalável e que foi sendo implantado ao longo de várias décadas. Se excetuarmos outros casos notáveis já existentes na fachada atlântica ibérica, não é credível que outras áreas consigam, a médio prazo, criar um ativo equivalente.</p>	<p>A política municipal (tanto no âmbito urbanístico como cultural ou económico-turístico) tem uma aposta consistente na estruturação das estratégias no campo do <i>design</i> e da arquitetura (Casa da Arquitetura, Casa do Design, Incubadora, inventário de peças arquitetónicas e sua promoção turística e científica, programação de eventos, etc.)</p> <p>Parcerias estáveis entre o Município, a ESAD e a Ordem dos Arquitetos na promoção destes eixos da política de desenvolvimento local.</p>

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO do recurso
<b>Terminal de Cruzeiros de Leixões</b>			
<p>O Terminal de Cruzeiros de Leixões tem potencial de geração de valor em diferentes dimensões de âmbito turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A função específica de infraestrutura de entrada, saída e estadia de navios de cruzeiro e de turistas. Trata-se de um dos segmentos turísticos com maior potencial de crescimento a nível global, e particularmente na região do Porto e Norte de Portugal.</li> <li>▪ Local de realização de eventos de natureza social, cultural, técnica e científica. Estes eventos geram receitas diretas e atraem visitantes que realizam consumos no território de proximidade.</li> <li>▪ A atração de turistas e visitantes, gerada pela imagem marcante do edifício na paisagem urbana e na frente marítima.</li> </ul>	<p>Este tipo de infraestrutura existe num número limitado de cidades na fachada atlântica ocidental da Península Ibérica. Independentemente da sua dimensão e nível de procura, nenhum dos terminais concorrentes apresenta uma combinação funcionalidade-imagem tão forte como o Terminal de Cruzeiros de Leixões.</p>	<p>Naturalmente, e possível que outros portos venham a criar infraestruturas tão ou mais atrativas. No entanto, o investimento necessário será assinalável.</p>	<p>A gestão do terminal, diretamente realizada pela APDL, tem permitido a coexistência das atividades de operação marítima, eventos e congressos, investigação científica e visitas lúdicas.</p> <p>O futuro modelo de gestão (que, eventualmente, pode ser o de concessão a uma entidade gestora) deverá encontrar o seu equilíbrio próprio, não sendo possível afirmar, ainda, se esta diversidade, que enriquece o ativo, se manterá.</p>

#### 2.1.4. A PESCA E AS ATIVIDADES CONSERVEIRAS: TRADIÇÃO E RESSURGIMENTO

O setor das pescas, nas suas componentes de captura, de comercialização e de transformação, apresenta ainda hoje no município de Matosinhos uma expressiva dimensão. As características que este setor apresenta, distintivas no contexto nacional, determinam a sua identificação como um dos principais pilares da relação do município com a problemática da economia do mar. Matosinhos apresentou-se, até aos primeiros anos da presente década, como o principal porto de capturas de peixe, em quantidade, no Continente, totalizando, em 2012, um quinto do total de peixe capturado (no Continente). Desde essa altura Matosinhos é ultrapassado por Sesimbra, mas os dados de 2016, os últimos conhecidos, colocam Matosinhos numa trajetória que indicia, a breve prazo, a recuperação da sua posição de liderança no montante de capturas.

O setor, na amplitude que em Matosinhos apresenta, é, assim, sem grandes hesitações, um dos elementos fundamentais a observar numa reflexão em torno de uma estratégia de reposicionamento local no contexto da nova aposta nacional na economia do mar. E o momento desta reflexão encontra na situação particular que o setor local presentemente atravessa, situação marcada por fortes pontos de interrogação quanto ao seu futuro próximo, razões que acentuam quer a sua necessidade, quer a sua oportunidade.

A singularidade da aglomeração de infraestruturas, serviços e o quadro organizativo do porto de pesca de Matosinhos estará, certamente, na base do sucesso deste complexo de produção e de logística de pesca. Um complexo que aproveita os efeitos virtuosos das economias de aglomeração e que vale pelo seu conjunto, pela integração funcional das várias peças.

Por sua vez, o setor da Indústria das Conservas, com um largo historial em Matosinhos e que conta aqui ainda com uma presença relevante, constitui uma parte interessada forte na evolução que vier a ser verificada no setor das pescas. O setor sofreu nos últimos anos um intenso processo de concentração industrial. A reestruturação pela qual a indústria passou resultou na eliminação de um número significativo de empresas locais, designadamente as que apresentavam mais débeis estruturas financeiras e que se encontravam menos preparadas para atravessar este processo de ajustamento setorial. As empresas que resistiram a esta reestruturação industrial conseguiram manter, isto é, concentrar o volume de atividades do anterior conjunto de empresas. E no final deste ajustamento o setor apresenta-se com um conjunto de empresas de maior dimensão, financeiramente mais robustas, tecnologicamente desenvolvidas (o investimento nos últimos anos é muito significativo), com estratégias agressivas de marketing e bem inseridas nos mercados internacionais, para onde se destina a maior parte da produção conserveira nacional.

Ao efeito quantidade (redução de disponibilidade de sardinha) a indústria respondeu com a inovação de produto, diversificando a produção conserveira a outras espécies de pescado (salmão, xaputa, produções *gourmet*,...), e intensificando a produção de conservas de espécies que já faziam parte do menu de produção: atum e cavala.

Veja-se a síntese de avaliação dos ativos neste domínio.

Tabela 4 – Avaliação estratégica de síntese do ativo específico das pescas e da indústria conserveira

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de organização do recurso
<p>No que se refere à setor de produção da pesca o potencial na geração de valor está muito condicionado com o futuro da estrutura de produção que vier a resultar das opções nacionais e europeia no que se refere à gestão de <i>stocks</i>. Contudo, o porto de pesca apresenta condições singulares de funcionamento que podem ser exploradas no sentido da sua própria qualificação e de introdução de novos serviços de valor acrescentado.</p> <p>No que se refere às Indústrias conserveiras, o ajustamento que verificaram face à crise da sardinha demonstra a respetiva capacidade de geração de novas vias de inovação e de valorização da cadeia de produção.</p>	<p>O setor da pesca apoiado na infraestrutura portuária apresenta em Matosinhos condições muito singulares para o seu desenvolvimento. Por sua vez, o porto de pesca, pelas características de complexo logístico de pesca que apresenta não tem paralelo na região e disputa com outros portos nacionais o ranking de portos de pesca em termos de infraestruturas de apoio e de dinamização da atividade piscatória.</p> <p>A indústria conserveira apresenta em termos de raridade condições de menor raridade. Temos assistido a grandes (novos) investimentos noutras paragens da costa portuguesa (Peniche por exemplo). Por outro lado, o desmantelamento das relações de abastecimento através do setor local (por via das importações) não favorece a afirmação de condições de raridade do setor.</p>	<p>A dimensão de inimitabilidade deste recurso está garantido pelas ímpares condições logísticas, de funcionamento e de organização do Porto de Pesca. Este fator parece ser, neste recurso, o fator a explorar no sentido de afirma um novo posicionamento de Matosinhos na economia do mar.</p>	<p>O recurso beneficia de organizações setoriais fortes: a Propeixe na organização dos armadores de pesca, a Docapesca na gestão integrada do porto de pesca e a ANICP na organização do setor da indústria conserveira. Há duas dimensões que carecem de ser exploradas: a dimensão do diálogo entre os vários protagonistas e a dimensão de diálogo com a Autarquia Municipal.</p>



### 2.1.5. GASTRONOMIA E RESTAURAÇÃO: DO GARUM AO WORLD'S BEST FISH

A gastronomia é, hoje, a marca distintiva de Matosinhos, e a expressão *World's Best Fish (W'BF)* é mais do que um identificador desta fileira, assumindo-se como a “marca” da cidade e do concelho.

A gastronomia do mar tem uma âncora histórica muito forte em Matosinhos. À medida que as populações foram abandonando a agricultura como atividade dominante e se aproximaram da costa, a pesca foi crescendo de importância e industrializou-se, culminando na criação de um dos mais importantes portos sardineiros mundiais, em Leixões. Associado a esta atividade, implantou-se a indústria conserveira, cuja decadência foi contemporânea da afirmação da fileira da restauração, sobretudo a partir dos anos 1970. Num processo que se generalizou, de abertura de novos estabelecimentos e reconversão de muitos dos já existentes, consolidou-se a aposta em restaurantes especializados em marisco e peixe fresco grelhado.

Em 1999 foi criada a Confraria Gastronómica do Mar e, em 2008, a Associação de Restaurantes de Matosinhos. O *cluster* da restauração - o Mar à Mesa, o **W'BF** - afirmaram-se como a fileira líder do setor da gastronomia, não só em Matosinhos, como também à escala nacional.

Este *cluster* gastronómico, em sentido alargado é um ativo (ou conjunto de ativos) com importância não só no sentido da competitividade, mas também da coesão económica, territorial e social (gerando fluxos entre atividades distintas - restauração, pescas, indústria conserveira e locais de comercialização -, geração de emprego, escoamento de produtos agroalimentares de todo o território – mesmo o interior -, construção de uma identidade, valorização de ativos culturais e patrimoniais).

A perspetiva futura para o setor da restauração continua a ser de crescimento (em dimensão e em faturação), acompanhando a crescente visibilidade e a dinâmica turística, mas também de progressiva qualificação (formação dos trabalhadores e empresários, padrões sanitários dos estabelecimentos, inserção no espaço público). No entanto, há alguns constrangimentos, ou aspetos preventivos, a que convém dar a devida atenção: a organização, a versatilidade da oferta, a eliminação da sazonalidade, a complementaridade com oferta de bares e locais de diversão noturna, a requalificação do espaço envolvente aos restaurantes e locais de venda e a elevação dos padrões de qualidade, incluindo no emprego. É visível ainda no setor uma forte atomização e uma reduzida propensão para estratégias de cooperação de recursos.

A avaliação estratégica de síntese do ativo gastronomia e restauração é apresentada na tabela seguinte. A gastronomia é entendida,

- no sentido estrito da qualidade e diversidade dos produtos;
- na aglomeração territorial de restaurantes especializados em produtos do mar;
- no sentido global das atividades de produção e disponibilização dos produtos aos consumidores.

Tabela 5 - Avaliação estratégica de síntese dos ativos específicos no âmbito da gastronomia e restauração

Capacidade de geração de VALOR	Condições de RARIDADE	Sustentação da INIMITABILIDADE	Condições de ORGANIZAÇÃO DO RECURSO
<b>Gastronomia</b>			
<p>Pelo valor acrescentado intrínseco e pela diversidade de alguns setores que a integram (pesca, indústria conserveira, restauração e comércio de produtos do Mar), a gastronomia de Matosinhos é fortemente empregadora e geradora de rendimento, tanto na ótica empresarial como na dos indivíduos e famílias.</p>	<p>A existência de concentrações de locais de restauração associadas a portos de pesca não é um fenómeno raro.</p> <p>No entanto, existe uma conjugação de elementos (diversidade de atividades complementares e da oferta de restauração, tradição, organização, dimensão, qualidade dos produtos, forma de cozinhar e localização no centro de uma área metropolitana) que, no seu conjunto, tornam a gastronomia (e o setor da restauração) de Matosinhos um ativo composto que se encontra em poucas aglomerações urbanas da fachada atlântica.</p>	<p>A reprodução do modelo, devido à conjugação de fatores que foram enunciados, apenas estará ao alcance de cidades em que já exista uma oferta significativa e organizada.</p>	<p>A parceria entre o Município, as associações do setor e os empresários, no quadro do projeto <b>W'BF</b>, garantem a intervenção concertada de praticamente todos os agentes relevantes para a fileira específico da restauração.</p> <p>No entanto, a simples imagem de peixe ou marisco fresco e de qualidade, bem como uma aposta centrada apenas nos restaurantes, não são suficientes para otimizar a geração de valor nem garantir a raridade e inimitabilidade deste ativo. O modelo de organização pode e deve ser alargada a outros âmbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O da sustentabilidade dos produtos de base, integrando atividades da investigação científica (CIIMAR), para prevenir e encontrar soluções para a quebra de disponibilidade de espécies centrais para os negócios, como é o caso da sardinha, e para experimentação e introdução de novas espécies nos hábitos de consumo. Também os agentes da pesca e aquicultura devem ser mais envolvidos.</li> <li>▪ O do alargamento estruturado da fileira da gastronomia, agregando, para além dos setores da pesca e aquicultura, os da comercialização e das conservas, agregando novas formas de consumo destes produtos alimentares.</li> </ul>

#### 2.1.6. CULTURA E IDENTIDADE: PODE O MAR ESTRUTURAR UMA POLÍTICA CULTURAL?

Esta é uma dimensão transversal, que reconhece o mar e as suas atividades como pilares fundamentais da cultura local, que marcam tanto o território e o seu uso como as pessoas e os coletivos.

Como suportes para uma política cultural ativa, que valorize todo o potencial material e imaterial, histórico-patrimonial ou contemporâneo, identificamos alguns elementos relevantes – para além do seu valor enquanto ativos económicos, tratados nas secções anteriores.

- Indústria conserveira, um dos símbolos industriais e culturais de Matosinhos.
- A arquitetura e o mar: tradição, modernidade e desígnio.
- Atividades de recreio e desporto no mar.
- Gastronomia do mar.

#### 2.1.7. O MAR SOCIAL

Apenas como hipótese de trabalho, foi analisada a possibilidade da área social ligada ao mar ser considerada para efeitos de reposicionamento de Matosinhos, designadamente do ponto de vista da condução de uma política social de cariz inovador, com ênfase em questões de inovação social, que afirmasse algum pioneirismo de intervenção do município.

O peso da comunidade piscatória em Matosinhos tem vindo a diluir-se, não apresentando hoje a tipologia de problemas que apresentou no passado. Os dados coligidos mostram que embora o porto de pesca Leixões se assuma como uma dos principais portos de nacionais, Matosinhos está longe de poder ser considerado um concelho piscatório do ponto de vista social (a percentagem de população local afeta à atividade da pesca (0,25%) é inferior à média nacional e muito inferior ao que se passa em municípios costeiros próximos, como Póvoa de Varzim e Vila do Conde).

Porém, o problema criado gira em torno da sustentabilidade da pesca da sardinha e do estado dos *stocks*. Existe um risco real de que a pesca da sardinha tenha de ser fortemente reduzida, implicando mais longos períodos de interrupção da atividade e redução de capturas autorizadas em território nacional. Até agora, a resiliência de Matosinhos tem sido apreciável, mas mantém-se a necessidade de monitorização dos impactos potenciais que a quebra de atividade da pesca da sardinha irá implicar, que serão tanto mais prementes quanto menos bem-sucedida for a tentativa de diversificação de espécies a capturar. Existe evidência que o impacto de uma quebra sustentada de atividade atingirá trabalhadores residentes noutros concelhos, mas os efeitos em Matosinhos não poderão ser menosprezados.

## 2.2. QUE REPOSICIONAMENTO PARA MATOSINHOS?

Da avaliação estratégica realizada resulta claramente que existe matéria relevante para equacionar o reposicionamento de Matosinhos face às oportunidades do mar. Podemos até concluir que esse reposicionamento está já em curso, necessitando de uma maior clarificação de objetivos e de organização da ação, o que constituirá o alcance último do presente trabalho.

Uma análise mais fina dos ativos específicos sobre os quais o reposicionamento pode ser concebido permite enunciar os seguintes princípios:

- As principais oportunidades de reposicionamento assentam na combinação de dois tipos de recursos que pode ser assim resumida: “consolidação de ativos com longa tradição de implantação no concelho combinada com a valorização de dinâmicas emergentes fortemente diferenciadoras”.
- Forte relevância estratégica de parcerias para o reposicionamento, com destaque para o estabelecimento de protocolos de mais longo prazo com APDL, *cluster* do Mar e organização do Polo do Mar da UP e suas principais âncoras. Uma forma indireta crucial da influência que Matosinhos pode exercer no âmbito do *cluster* do Mar consistirá em apoiar robustamente os ativos do cluster que estão implantados no concelho.
- Elevado potencial da política cultural como eixo aglutinador da política de reposicionamento.
- Necessidade de monitorização estratégica das condições de sustentabilidade da pesca da sardinha e de outras espécies e do seu impacto social e na dinâmica do porto de Pesca e da indústria conserveira, em processo de diversificação.
- Papel nevrálgico da formação de competências para o reposicionamento.
- A coesão (social e territorial) deve ser promovida, tanto quanto a competitividade, como valor a alcançar através do reposicionamento na economia do mar;
- Papel determinante do ordenamento do território (do PDM a outros instrumentos de gestão territorial) para garantir a dimensão territorial do posicionamento na economia do mar.

### 3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO

#### 2.3. RECAPITULANDO...

O primeiro volume deste relatório forneceu elementos de análise, que recordámos nas secções anteriores, relevantes para definir uma estratégia de reposicionamento de Matosinhos face às oportunidades da economia do mar:

- Discutiu elementos de enquadramento estratégico em matéria de políticas europeias e de estratégia nacional e de dinâmicas emergentes no território concelhio no âmbito dos quais o município pode projetar o seu reposicionamento.
- Avaliou estrategicamente os ativos específicos sobre cuja valorização a estratégia de reposicionamento pode ser concebida.
- Identificou os principais princípios que o reposicionamento deve respeitar.

Com base no material que materializa os três tipos de elementos anteriormente referidos, é possível formular um referencial de reposicionamento de Matosinhos em torno do mar e das suas oportunidades.

A formulação que se apresenta de seguida é uma proposta cujo objetivo é consolidar as bases para um programa de ação, cuja concretização dependerá dos compromissos que o Executivo Municipal está disposto a assumir para materializar a estratégia de reposicionamento num plano de intervenção coerente.

Deve também referir-se que o referencial proposto nesta formulação tem em devida conta que existem matérias em que o município não parte do zero, antes tem desenvolvido iniciativas que prefiguram o reposicionamento desejado.

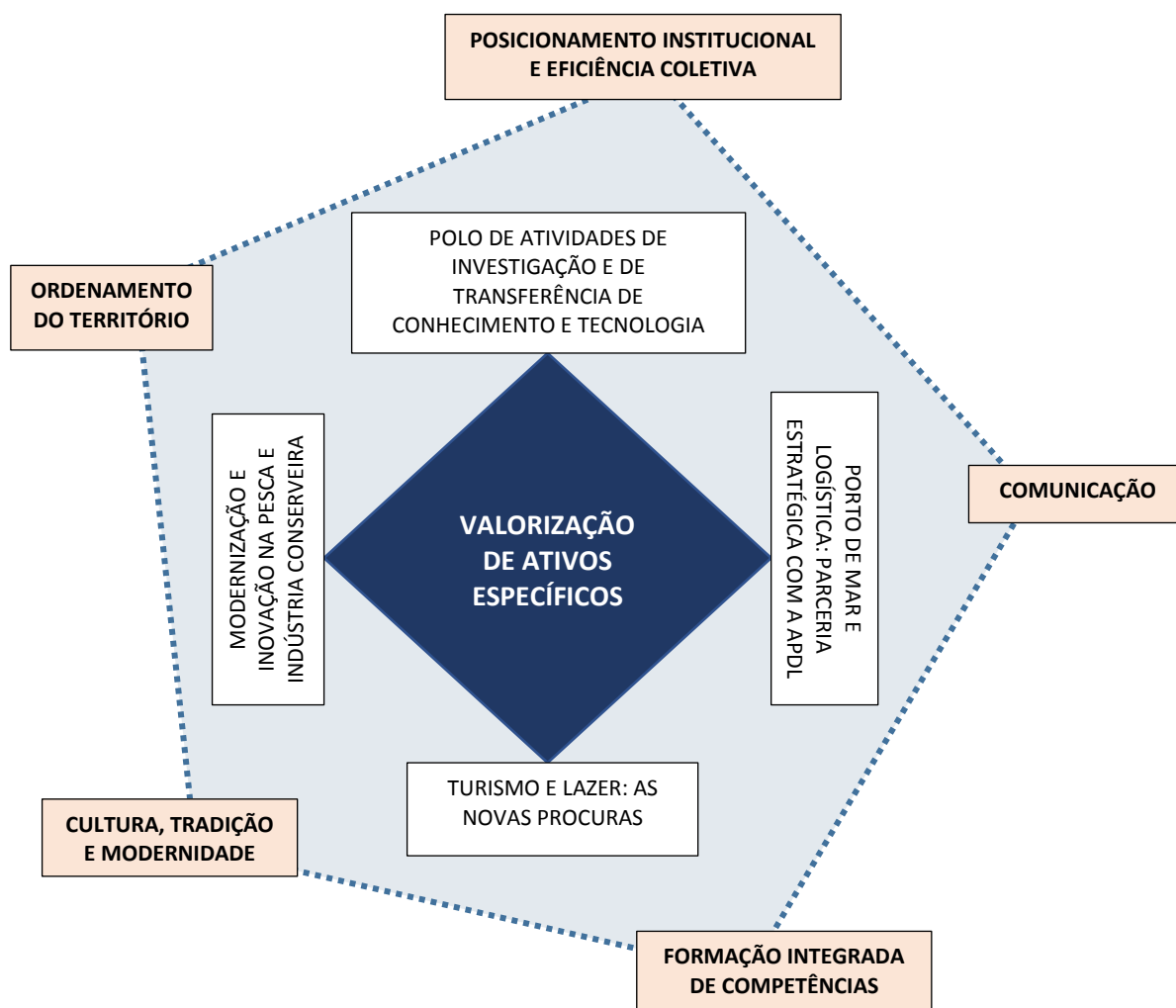
O relatório sublinha entretanto que uma dimensão relevante do reposicionamento proposto consiste nas implicações de organização interna e de posicionamento institucional que ele exige, o que por si só constitui matéria relevante para justificar que, a partir desta proposta inicial, se mantenha uma perspetiva de interação, tanto no quadro da organização municipal, quanto das articulações interinstitucionais.

#### 2.4. LINHAS FUNDAMENTAIS DO REPOSICIONAMENTO

Nesta formulação, o referencial de reposicionamento é apresentado através de um modelo que:

- Estabelece um *core* de intervenção associado à valorização dos ativos específicos que podem assegurar a diferenciação e a inimitabilidade desejadas ao município de Matosinhos.
- Define um corpo de intervenções complementares de natureza territorial, institucional, organizativa e comunicacional.

Esquemáticamente:



#### 2.4.1. A VALORIZAÇÃO DE ATIVOS ESPECÍFICOS

De acordo com a estratégia de reposicionamento que propomos, a valorização de ativos específicos constituirá o *core* da intervenção. Os ativos específicos correspondem aos recursos sobre os quais pode ser operacionalizada uma estratégia de notoriedade, de diferenciação e de inimitabilidade em torno das oportunidades da economia do mar.

Algumas ideias devem ser sublinhadas a propósito do *core* da estratégia de reposicionamento:

- O grau de maturação e desenvolvimento dos recursos selecionados não é homogéneo.
- O seu potencial de singularidade e inimitabilidade futuras não é também similar.
- A valorização dos ativos considerados apresenta dimensões que são tributárias de intervenções não exclusivamente a cargo do município, exigindo algumas delas parcerias estratégicas de formação complexa, com mobilização exigente de recursos organizacionais.
- A valorização dos quatro ativos específicos considerados não deve ser entendida como um corpo estático ou um simples somatório de partes; a dimensão mais fortemente

diferenciadora do reposicionamento consistirá na valorização integrada dos ativos considerados, explorando interações e complementaridades, apontando para um *core* dinâmico.

- Finalmente, embora os ativos considerados contenham algumas dimensões de singularidade e inimitabilidade no concelho, elas não devem ser entendidas como absolutas e à prova da concorrência de outros municípios; por isso, a monitorização do modo como outros municípios costeiros irão eles próprios posicionar-se em relação às oportunidades da economia do mar faz parte do próprio reposicionamento de Matosinhos.

### **As atividades de I&D e de transferência de conhecimento e tecnologia**

A localização do Polo do Mar do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto em Matosinhos, ocupando parte do Terminal de Cruzeiros a sul do porto (CIIMAR) e a zona norte com as atividades de incubação da UPTEC e a instalação da infraestrutura TEC4SEA na sua componente de equipamento laboratorial móvel, constitui uma oportunidade única de transformar Matosinhos em polo de concentração de recursos de I&D na área do mar e da economia azul em geral. É verdade que o potencial científico e de transferência de tecnologia acolhido pela Universidade do Porto está longe de estar federado e coordenado em torno das instalações do Polo do Mar. Por isso, o potencial de concentração de recursos no polo do Mar não esgota o que poderia ser associado à infraestrutura. Mas a localização no polo do CIIMAR e a associação do INESC TEC à infraestrutura através da infraestrutura TEC4SEA, combinada com a presença do Fórum Oceano (*cluster* do Mar) na infraestrutura, representa um enorme potencial já que CIIMAR e INESC TEC são as instituições na órbita da UP mais importantes em termos de federação de equipas científicas nesta matéria, com roteiros científicos e de transferência de tecnologia que servem de modo excelente o propósito de reposicionamento de Matosinhos.

Trata-se, porém, como foi anteriormente sublinhado, de um ativo de valorização extremamente exigente, com dimensões que podem influenciar decisivamente a sua consolidação não perdendo de vista a sua ligação a uma frente atlântica que envolve Vila Nova de Gaia, Porto, Matosinhos e também alguns concelhos mais a norte. Algumas exigências podem ser elencadas:

- Garantia de condições de crescimento ao CIIMAR após a estabilização da sua instalação no edifício do Terminal de Cruzeiros, envolvendo a avaliação de um cenário de possível concessão a um operador privado do Terminal de Cruzeiros, a gestão do uso polivalente do piso superior do Terminal e a ligação por lancha rápida à infraestrutura norte e à frente de mar para atividade de experimentação e teste.
- Clarificação a prazo das condições de instalação da infraestrutura TEC4SEA no polo do Mar, com necessidade de localização com acesso fácil e rápido a frente de mar.
- Criação de condições para que outras equipas de investigação da UP possam associar-se às instalações do Polo do Mar, pugnando pela melhoria das condições de governança da aposta científica no mar no interior da própria Universidade do Porto.
- Planeamento e construção de áreas de acolhimento empresarial para empresas em crescimento após incubação nas instalações da UPTEC e para unidades de I&D empresarial

de empresas já estabelecidas que pretendam gozar de condições de proximidade aos centros de investigação e transferência de tecnologia.

### **O porto de Leixões e as atividades logísticas associadas**

Tal como entendemos este ativo específico, o Porto de Leixões e as atividades logísticas associadas devem ser vistas do ponto de vista da sua competitividade futura, o que implica avaliar com atenção as suas perspetivas de crescimento na área do acolhimento de contentores e do grau de ocupação futura das suas infraestruturas logísticas associadas. Se o posicionamento de Matosinhos face às oportunidades da economia do Mar será sempre tributário da competitividade futura do Porto de Leixões, cujo potencial de crescimento em matéria de perfil de especialização na contentorização não pode deixar de ser equacionado face à gestão conjunta que a APDL realiza hoje dos portos de Leixões e de Viana do Castelo. Todos os cenários possíveis de reorganização dos perfis de especialização dos dois portos devem ser considerados, a partir do momento em que a competitividade futura de Leixões está dependente do modo como conseguir acomodar o crescimento de contentores, hoje já com níveis de ocupação bastante superiores ao considerado ótimo para a área existente.

Estamos perante um domínio de posicionamento que o município não controla, a não ser por via de uma parceria estratégica na qual os cenários possíveis de reordenamento da infraestrutura portuária tenham a intervenção do município.

Mas há outras matérias em que a estratégia do porto de Leixões influenciará o posicionamento de Matosinhos. É o caso do protagonismo que o porto de Leixões e a sua estrutura gestonária a cargo da APDL e da Comunidade Portuária poderão assumir em temas importantes da política marítima integrada como o são, por exemplo, as autoestradas do mar, as questões da eficiência energética e da descarbonização dos transportes marítimos e das operações portuárias, a digitalização da atividade marítima e a formação de competências nessa área e as questões ambientais em geral. O protagonismo do Porto de Leixões e da APDL nestas matérias através da participação ativa em projetos europeus constitui fator de reposicionamento do município, acrescentando massa crítica de cooperação à parceria estratégica atrás mencionada.

Finalmente, a integração ambiental e logística do porto de Leixões na Cidade e no território circundante, na sua configuração atual e face aos cenários de reordenamento da infraestrutura para a sua competitividade futura, influenciam marcadamente o reposicionamento de Matosinhos, como aliás acontece na generalidade das cidades portuárias; o mesmo se diga em relação às questões suscitadas pela gestão dominial a cargo da APDL de áreas essenciais para a Cidade e para a valorização de outros ativos específicos.

Do que foi enunciado retira-se a importante conclusão que a valorização deste ativo específico como instrumento de reposicionamento de Matosinhos aponta para uma parceria estratégica com o porto de Leixões e a sua entidade gestora, cuja mobilização deveria integrar a própria estratégia de reposicionamento. Dos trabalhos realizados até ao momento, conclui-se que o estágio de desenvolvimento dessa parceria estratégica ainda é muito incipiente. Ultrapassar essa incipiência e desenvolver formas mais avançadas de cooperação constitui em si uma prioridade da estratégia de reposicionamento.



### **Turismo e lazer**

O município de Matosinhos tem já em curso nesta matéria uma trajetória de reposicionamento que, a partir da tradição do recurso praia, procura encontrar uma base autónoma que, a curto prazo, tire partido da proximidade face ao surto turístico do destino Porto e da atratividade das práticas de *surf* e vela e, a mais largo prazo, aproveite o potencial de crescimento dos fluxos assegurados pelo Terminal de Cruzeiros.

A gastronomia, tal como o demonstrámos neste relatório, constitui um bom exemplo dessa transição de reatividade e diversificação. A política de dinamização e organização de eventos do próprio Município tem refletido essa trajetória de adaptação, com as palavras-chave mar e peixe no centro das atenções da política comunicacional associada. As dinâmicas do alojamento local e da localização de novas unidades hoteleiras refletem também esse novo estado de coisas, sugerindo que o cálculo económico privado já interiorizou a oportunidade do reposicionamento.

A transformação do potencial do Terminal de Cruzeiros em fluxos de turismo interno é mais exigente, sendo de estimar que a maior frequência da modalidade de embarques e desembarques de passageiros diferentes, ou seja com o Terminal a servir de fim e início de viagens e não apenas como simples movimento de passageiro e presença por algumas horas no Terminal, possa facilitar essa internalização de efeitos.

### **A modernização do porto de pesca e das condições logísticas associadas e a diversificação da indústria conserveira**

Como foi oportunamente sublinhado, a importância logística do porto de pesca em termos de massa de peixe descarregado e de mercado de segunda venda transcende hoje em grande medida o peso da comunidade piscatória em Matosinhos. Se as condições de reordenamento das instalações da Docapesca que foi possível concretizar contaram com um forte envolvimento da Câmara Municipal, o ordenamento e modernização de todo o espaço circundante, designadamente da inserção urbana do porto de pesca e da mobilidade associada no espaço central da restauração em Matosinhos e de todo o espaço que liga as atuais instalações da Docapesca ao mercado de segunda venda, representam um importante desafio para que Matosinhos possa continuar a valorizar a sua infraestrutura logística de pesca.

É ainda conhecido que uma das modalidades de pesca que opera na infraestrutura portuária, a pesca do cerco, enfrenta no que respeita à sardinha problemas complexos de sustentabilidade, atendendo ao estado debilitado dos *stocks* da espécie. Trata-se de uma variável que afeta decisivamente o reposicionamento de Matosinhos e pesa sobre a sustentabilidade da própria infraestrutura e principais operadores associados, acaso as alternativas de espécies a capturar não sejam consequentes. É também uma variável que a estratégia do município não tem grandes condições para influenciar, a não ser por via da modernização da infraestrutura e dos propósitos de reorganização da pesca polivalente ou artesanal, apontando para um nível pelo menos similar ao que foi atingido na pesca do cerco.

Uma boa notícia para a estratégia de reposicionamento são os níveis de inovação e reatividade da indústria conserveira ainda instalada em Matosinhos, para a qual os problemas de sustentabilidade da pesca da sardinha e a consequente redução de capturas constituíram fatores de impulso dessa reatividade, com estratégias de diversificação e inovação em curso, aparentemente validados pelo mercado.

## 2.4.2. DIMENSÕES COMPLEMENTARES DA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO

### A eficiência coletiva e o posicionamento institucional

É conhecido que a estratégia que conduziu ao reconhecimento do *cluster* do Mar nasce de uma estratégia de eficiência coletiva apoiada pela política pública de competitividade e inovação. A valorização dos ativos específicos em que o reposicionamento Matosinhos Mar 2030 se baseia é algo de mais vasto e integrador do que o *cluster*, justificando que a estratégia de reposicionamento seja entendida como uma **estratégia de eficiência coletiva** de base local apostada na maximização de sinergias e complementaridades que podem estabelecer-se entre os ativos considerados.

O que importa reconhecer é que a condução dessa estratégia de eficiência coletiva é extremamente exigente do ponto de vista organizativo para a Câmara Municipal. São equacionáveis vários cenários para enfrentar esses desafios organizacionais, mas os três seguintes parecem os mais viáveis e adequados:

- a criação de um “pelouro do mar” ao nível do Executivo, responsável pela condução política e administrativa da estratégia e do plano de ação para o reposicionamento;
- a criação de uma unidade de missão nos serviços municipais, com mandato explícito e poder de coordenação de diferentes serviços (que poderia depender da Presidência, do Executivo como um todo ou do Vereador com o pelouro do mar);
- a criação de uma agência que poderia envolver município e outros atores.

Qualquer que seja a alternativa organizacional a prosseguir, o que parece relevante é ela ter um apoio político forte da Presidência de modo a garantir efetividade ao poder de coordenação que a solução exige.

De qualquer modo, tal como a entendemos, a estratégia de reposicionamento delineada é extremamente exigente em termos de afirmação institucional da posição do município de Matosinhos e do envolvimento todos os operadores com intervenções relevantes para a sua concretização. É necessário, por isso, assegurar espaços institucionais de partilha de responsabilidades e informação – seja a agência ou, no quadro das duas primeiras alternativas referidas, a criação de um Conselho de Monitorização da Estratégia Matosinhos Mar 2030, integrando os atores mais relevantes. É fundamental que esse Conselho seja claro na informação que veicula, informando os diferentes atores dos pontos mais críticos que é necessário contornar ou eliminar.

Trata-se, em vários planos, de matéria fulcral para a operacionalização do referencial de reposicionamento:

- **No plano do relacionamento e afirmação perante as instituições e projetos comunitários:** para que a projeção do Matosinhos Mar 2030 tenha significado será necessário assegurar uma presença mais regular do município no desenvolvimento das ações comunitárias em torno da política marítima integrada e da abordagem da economia e crescimento azul, fazendo-se representar não só nas iniciativas paralelas, como gerando participação ativa em

projetos de cooperação a nível europeu, não esquecendo a Estratégia Atlântica para a economia marítima.

- **No plano nacional e regional:** por mais intermitentes e descoordenadas que possam parecer as iniciativas em Portugal no âmbito da Estratégia Nacional Mar no horizonte 2020, a presença do Município tem de fazer-se sentir de modo proactivo e permanente; a colocação da economia do mar nas dinâmicas da estratégia regional de especialização inteligente (RIS 3 Norte) e a continuidade da aposta realizada no período 2007-2013 em torno da Agenda do Mar – CCDR-N será determinante; o acompanhamento atento e proactivo do processo de reorganização da atividade portuária em Portugal deve também merecer a atenção do município; prosseguir uma política agressiva de atração de eventos de diferente natureza evidenciando o posicionamento do Município.
- **No plano do *cluster* do Mar:** a ação de consolidação do *cluster* do mar, através designadamente do programa de atividades da associação Fórum Oceano, pode revestir-se de grande interesse para o reposicionamento de Matosinhos, dada a centralidade que alguns ativos específicos do município assumem na estratégia do próprio cluster; é por isso recomendável que o município, associado da Fórum Oceano, possa assegurar uma presença mais ativa na dinâmica daquela instituição. Como já foi anteriormente referido, o município tem sempre um campo de intervenção nesta matéria que é indiscutível. Ele consiste em apoiar robustamente entidades relevantes do cluster que estão localizados no concelho.
- **No plano da constituição de parcerias estratégicas:** tal como o sublinhámos na introdução a esta secção, o reposicionamento de Matosinhos Mar 2030 faz-se também através de uma maior proatividade na formação de parcerias estratégicas, a saber: é crucial a formação de uma **parceria estratégica triangular “CMM – APDL – Universidade do Porto”** para prosseguir a consolidação do polo do Mar em termos de infraestrutura tecnológica e de incubação, incluindo nesse âmbito as questões do Terminal de Cruzeiros e do acolhimento empresarial; a **parceria estratégica bilateral com a APDL** é também essencial para gerir o reordenamento para a competitividade do Porto de Leixões e das suas infraestruturas logísticas em termos compatíveis com a estratégia municipal de reposicionamento e para assegurar a modernização do porto de pesca em cooperação com as organizações de armadores, pescadores e a própria Doca pesca; parcerias com operadores turísticos e representantes da restauração local serão também necessários.

#### **Uma política cultural que integre as dimensões de tradição e de modernidade da estratégia de reposicionamento**

Neste relatório, registámos a presença de alguns ativos patrimoniais e culturais na área do mar cuja valorização permitirá reforçar os aspetos identitários marítimos de Matosinhos. O turismo e a animação cultural do concelho podem acolher favoravelmente a valorização desses ativos patrimoniais e culturais.

Mas a estratégia de reposicionamento proposta reserva à política cultural um outro papel. Registámos como princípio estruturante do reposicionamento a ideia de que o Matosinhos Mar 2030 combinará virtuosamente dimensões de tradição e de longa implantação no concelho com dinâmicas emergentes que apontam para outros rumos que não se alimentam apenas da tradição.

Aliás, as dinâmicas de evolução de grande parte das atividades relacionadas com os ativos específicos que avaliamos neste relatório são atravessadas por dinâmicas de modernização que podem elas próprias ser entendidas como dinâmicas emergentes.

Em nosso entender, a política cultural pode desempenhar um papel crucial de integração dessas duas dimensões, contribuindo para uma nova matriz identitária de Matosinhos em torno da síntese virtuosa que se pretende construir. É um desafio que deve ser colocado à política cultural do concelho, sublinhando o seu papel integrador do referencial de reposicionamento que é proposto.

### **A formação de competências como elemento do próprio reposicionamento**

As autoridades comunitárias mais diretamente envolvidas na condição da política marítima integrada e na abordagem do crescimento azul têm sublinhado a dimensão estratégica da formação das competências necessárias à transformação antecipada para as atividades marítimas. A questão das novas qualificações impulsionadas pela transformação e desenvolvimento das atividades marítimas tenderá, por isso, a assumir um papel relevante no modo como as diferentes entidades e territórios vão posicionar-se em relação às oportunidades abertas pela economia do mar.

Dada a localização no Polo do Mar em Matosinhos de centros de investigação como o CIIMAR e a associação à infraestrutura de infraestruturas tecnológicas como o TEC4SEA a formação superior e avançada pode considerar-se bem representada no concelho. Sabemos que neste tipo de atividades a formação superior e as formações avançadas de mestrado e doutoramento fazem um grande apelo à sua concretização em contexto laboratorial e de investigação e à participação dos alunos nesses processos.

Para além disso, o município de Matosinhos tem-se mostrado bastante ativo na dinamização das condições de oferta de qualificações intermédias, concretizada a partir da oferta de cursos profissionais nas escolas regulares e nas escolas profissionais. É o que mostram os trabalhos de prospeção dessas qualificações realizadas no âmbito da Área Metropolitana do Porto, em interação com escolas, empregadores e centros de emprego e formação<sup>1</sup>. Para além disso, existe formação profissional contínua no domínio da pesca que importa mobilizar para este efeito, pensando por exemplo nas carências de formação que a pesca artesanal ainda apresenta.

Neste contexto, há condições para que o município de Matosinhos lidere a formação de competências na área da economia do mar em transformação para um paradigma de maior inovação e sustentabilidade. Essa liderança pode abranger a totalidade da fileira desde a formação a formação profissional contínua e à medida até à formação superior e avançada, passando pela formação de qualificações intermédias (nível IV).

Pensamos ser um domínio aliciente de reposicionamento e largamente ao alcance de Matosinhos no contexto metropolitano.

<sup>1</sup> Trabalhos realizados sob a coordenação técnica da Quaternaire Portugal.

### **A política de comunicação**

Trata-se seguramente do domínio de reposicionamento em que o município estará mais à vontade. Na verdade, a política de comunicação realizada pelos serviços da Câmara Municipal tem dedicado uma cuidada atenção a dinâmicas emergentes no concelho que prefiguram o seu reposicionamento, com grande expressão da comunicação de eventos ligados ao mar, a sua ligação com o mundo da gastronomia do peixe, o incremento da atividade turística no concelho e a outros aspetos abrangidos pelo referencial de reposicionamento.

Por isso, em relação à política de comunicação, deveremos falar mais de reforço de posicionamento do que de reposicionamento, o que não invalida reconhecer a sua importância crucial para a disseminação do referencial de reposicionamento junto de residentes, visitantes e investidores.

### **Ordenamento e gestão do território**

O planeamento e a gestão do território correspondem a áreas de intervenção municipal com um fortíssimo potencial de valorização dos ativos específicos para a economia do mar, a vários títulos. A organização do território do concelho joga um papel simultaneamente preventivo e proativo na estratégia de reposicionamento, tanto nas dimensões de coesão territorial quanto de competitividade. Basta percorrer os elementos de reflexão apresentados neste relatório para evidenciar esse papel.

Em primeiro lugar, na preservação e valorização dos recursos ou espaços que estão na base de alguns ativos (a paisagem litoral, os ambientes urbanos, os elementos patrimoniais, etc.). A regulação dos usos e atividades, a reabilitação ou a definição de cargas em determinados sistemas (humanizados ou naturais) são exemplos de áreas em que o planeamento e a gestão territorial devem estar devidamente articulados com o reposicionamento municipal.

Destaca-se, também, a necessidade de responder ativamente a algumas exigências de progressão do município na cadeia de valor da economia do mar. Por exemplo, o fortalecimento e articulação dos sistemas logísticos em torno do porto comercial ou do porto de pesca assentam na capacidade de planear e gerir espaços de acolhimento ou vias e serviços de comunicação eficientes e enquadrados no sistema geral de planeamento do território municipal. O mesmo acontece com a necessária criação de alguns espaços empresariais para acolher algumas iniciativas em fase de pós incubação (do Polo do Mar) ou investimentos de natureza inovadora relacionados com o mar, tornando Matosinhos um município realmente especializado neste domínio.

Há também uma lógica de prevenção e resolução de conflitos ambientais e urbanísticos que apenas uma criteriosa gestão territorial pode garantir. Veja-se o caso dos impactos, difusos ou concentrados, das atividades de turismo e lazer, especialmente na época de verão, agora potencialmente agravados pelo crescimento dos movimentos no Terminal de Cruzeiros; veja-se, também, o que representa a presença de um porto comercial (e uma refinaria com ligação direta a navios no espaço marítimo) diretamente inseridos em espaços urbanos de grande densidade – o movimento de embarcações com substâncias sensíveis, os fluxos rodoviários de tráfego de mercadorias ou o consumo de solos para atividades logísticas.

E, por último, atente-se no imperativo de assegurar a coesão territorial – a economia do mar deve ser integradora de todo o território, e não apenas da sua faixa litoral. Seja através de corredores ecológicos que, através dos vales dos cursos de água, penetram nas áreas interiores, qualificando-as e melhorando a qualidade de vida das populações; pela rede de espaços logísticos e empresariais ao serviço da economia do mar, que ajudam a criar emprego também na faixa mais ocidental de Matosinhos; pelas redes de mobilidade sustentável (incluindo transportes públicos), que universalizam o acesso às amenidades costeiras; ou por outros elementos difusores.

Está em curso a revisão do plano diretor municipal, o que constitui uma oportunidade para a articulação da lógica da economia do mar com o ordenamento territorial.

## 4. LINHAS ORIENTADORAS PARA O PLANO DE AÇÃO

### 4.1. **ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO PARA REPOSICIONAMENTO DE MATOSINHOS NA ECONOMIA DO MAR**

O estudo que agora se apresenta constitui a base orientadora sobre a qual o município deve estruturar a sua abordagem ao reposicionamento deste território na economia do Mar. É, portanto, o completar de uma fase de um processo que deverá ser aprofundado e operacionalizado, começando pela criação das condições institucionais e organizativas necessárias.

O próprio caderno de encargos referia já três linhas de trabalho futuras:

- Conceção e formatação de projetos mobilizadores (físicos, imateriais, eventos e outros) destinados a materializar a estratégia de reposicionamento proposta;
- Preparação de missões de exploração de boas práticas noutras cidades europeias bem posicionadas no âmbito da economia do Mar e do protagonismo na estratégia europeia;
- Avaliação de oportunidades de submissão de candidaturas a programas nacionais, de cooperação e de ações inovadoras de âmbito europeu e de participação em redes temáticas em torno da *Blue Economy*.

No entanto, é ainda do âmbito deste trabalho propor as linhas orientadoras que estruturem o plano de ação, apontando para um horizonte de cerca de uma década (2030). Estas linhas orientadoras devem permitir transformar o referencial estratégico em eixos de intervenção operacionais para o reposicionamento de Matosinhos na economia do Mar.

Mantendo a coerência com o referencial estratégico proposto, o plano de ação deverá estruturar-se nos seguintes eixos:

#### **A. Valorização de ativos específicos**

1. ESTRUTURAR E MELHORAR OS NÍVEIS DE GOVERNANÇA DO POLO DE ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA.
2. VALORIZAR O PORTO DE MAR E O SISTEMA LOGÍSTICO ASSOCIADO.
3. DINAMIZAR E INOVAR O SETOR DAS PESCAS E DA INDÚSTRIA CONSERVEIRA.
4. CONSOLIDAR E QUALIFICAR O DESTINO DE TURISMO E LAZER.

#### **B. Intervenções complementares**

1. ROBUSTECER E INSTITUCIONALIZAR O PODER DE COORDENAÇÃO DO MUNICÍPIO PARA VIABILIZAR UMA ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLETIVA DE BASE LOCAL FOCADA NA VALORIZAÇÃO INTEGRADA DOS ATIVOS ESPECÍFICOS QUE SUPORTAM O REPOSICIONAMENTO DE MATOSINHOS.

2. IMPLEMENTAR MEDIDAS DE POLÍTICA CULTURAL QUE INTEGREM AS DIMENSÕES DE TRADIÇÃO E DE MODERNIDADE, CONTRIBUINDO PARA UMA NOVA MATRIZ IDENTITÁRIA E DE RELAÇÃO COM O MAR.
3. ESTIMULAR A AQUISIÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS NECESSÁRIAS À VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS ESPECÍFICOS.
4. ATUALIZAR A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO MUNICIPAL, ADAPTANDO-A À MULTIDIMENSIONALIDADE E DINÂMICA DA ECONOMIA DO MAR.
5. ADOPTAR UMA POLÍTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO TERRITORIAL QUE VALORIZE OS ATIVOS ESPECÍFICOS, PREVINA E MINIMIZE RISCOS E CONFLITOS E PROMOVA A COESÃO DE TODO O ESPAÇO CONCELHIO EM TORNO DA ECONOMIA DO MAR.

Para cada um destes eixos são definidos, nas tabelas de síntese das páginas seguintes, os seguintes aspetos:

- Os objetivos a atingir.
- A natureza das atividades a desenvolver, concretizando, sempre que possível, a programação temporal, alguns projetos ou atividades estruturantes e os eventuais custos de investimento associados.
- As parcerias a mobilizar.
- Os principais fatores críticos para a implementação.
- A relação com outros domínios de ação e o enquadramento nas políticas públicas nacionais e europeias no horizonte 2030.



#### 4.2. LINHAS DE INTERVENÇÃO

EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
<b>A1 INVESTIGAÇÃO E DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA.</b>	<p>Potenciar a presença do CIIMAR, da UP no Polo do Mar e do OCEANUS em Matosinhos para o desenvolvimento de atividades de investigação e transferência de conhecimento relacionadas com o mar e economia azul.</p> <p>Atração de entidades relevantes em matéria de I+I+D para o concelho.</p> <p>Afirmar Matosinhos como espaço de incidência e valorização dos sistemas robotizados para a exploração do mar profundo.</p> <p>Desenvolver o conteúdo comunicacional e expositivo do potencial científico existente no concelho, colocando-o ao serviço da imagem de posicionamento na economia do mar</p>	<p>Ações de captação de novos agentes chave.</p> <p>Ações de apoio/incentivos a agentes instalados.</p> <p>Ações de organização de agentes instalados.</p> <p>Melhorar as condições de governança do Polo do Mar do ponto de vista da representação dos recursos científicos da Universidade do Porto</p>	<p>Criação de condições para o crescimento das atividades do CIIMAR, designadamente ao nível das instalações num cenário de concessão a um operador privado do Terminal dos Cruzeiros, a gestão do uso polivalente do piso superior do terminal.</p> <p>Criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do projeto TEC4SEA, no domínio dos sistemas robotizados, nomeadamente através da criação de transporte rápido no interior do Porto para acesso à frente de mar para atividades de experimentação e teste.</p> <p>Criação de condições favoráveis para a instalação de entidades relevantes no domínio da investigação e transferência de conhecimento relacionadas com o mar nas instalações do Polo do Mar.</p> <p>Planeamento e construção de áreas de acolhimento empresarial para empresas em crescimento após incubação nas instalações da UPTEC e para unidades de I&amp;D empresarial de empresas já estabelecidas que pretendam gozar de condições de proximidade aos centros de investigação e transferência de tecnologia.</p> <p>Apoio a eventos científicos internacionais, para dar visibilidade às atividades de I+I+D no domínio do mar e para potenciar a participação de entidades internacionais em projetos sediados em Matosinhos.</p> <p>Melhorar as condições de visibilidade, comunicação e notoriedade da investigação científica realizada no concelho</p>	<p>UP – Polo do Mar</p> <p>OCEANUS</p> <p>CIIMAR</p> <p>INESC TEC</p> <p>LSTS – FEUP</p> <p>INEGI</p> <p>APDL</p>	<p>Possíveis incompatibilidades de gestão do espaço do Terminal dos Cruzeiros, caso este seja concessionado a operador privado.</p> <p>Limitações do espaço do Terminal de Cruzeiros para o desenvolvimento e crescimento das atividades CIIMAR.</p> <p>Dificuldades de articulação entre as instalações do CIIMAR no molhe sul com as atividades de incubação do molhe norte.</p> <p>Questões organizativas do relacionamento da instalação do CIIMAR no Terminal de Cruzeiros e das restantes equipas científicas localizadas nas Faculdades e centros de investigação.</p> <p>Dificuldades na atração de entidades relevantes no domínio da investigação e transferência de conhecimento no domínio do mar</p>	<p>Política económica</p> <p>Desenvolvimento de atividades de I+I+D</p> <p>Ordenamento do território</p>

EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
<b>A2. PORTO DE MAR E SISTEMA LOGÍSTICO ASSOCIADO.</b>	<p>Capitalizar as características distintivas do Porto de Leixões que lhe permitem obter bons desempenhos comerciais, devido à diversidade de serviços que oferece, nomeadamente na capacidade para trabalhar com diversos tipos de carga, e assumir uma posição de destaque no Noroeste peninsular.</p> <p>Promover a sustentação do negócio portuário tendo em conta a avaliação do potencial de crescimento da área de contentorização</p> <p>Minimizar os conflitos de ordem ambiental e de qualidade de vida que a atividade portuária gera devido à sua inserção na malha urbana.</p> <p>Promover o acolhimento de atividades de valor acrescentado que reposicionem ascendentemente o complexo industrial-portuário de Leixões bem como o município de Matosinhos nas cadeias de produção e de logística de âmbito regional e extrarregional.</p>	<p>Gestão equilibrada de usos e atividades.</p> <p>Ações de qualificação territorial e ambiental.</p>	<p>Criação da Plataforma Logística de Leixões composta por dois polos para responder aos constrangimentos físicos existentes no Porto, que se constitua um novo fator de desenvolvimento e de projeção do porto e do complexo de atividades que o rodeiam.</p> <p>Criação de espaços de acolhimento para empresas com atividades relacionadas com a economia do mar, que permitam aportar valor às atividades portuárias existentes.</p> <p>Criação de espaços de armazenamento de diversos tipos de carga, nomeadamente carga contentorizada, geral e ro-ro, para colmatar as limitações existentes.</p> <p>Integração no processo de revisão do PDM de medidas que permitam colmatar os conflitos existentes entre o tecido urbano e a atividade portuária.</p> <p>Parceria estratégica com o porto de Leixões e sua entidade gestora.</p>	<p>APDL</p> <p>Empresas de atividades complementares às atividades portuárias</p>	<p>Concorrência de outros portos, nomeadamente dos portos galegos.</p> <p>Dificuldade de convivência entre as atividades portuárias e outros usos do tecido urbano.</p> <p>Grau de maturação da estratégia de posicionamento competitivo do Porto de Leixões</p>	<p>Política económica</p> <p>Atividades complementares às atividades portuárias</p> <p>Ordenamento do território</p>

EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
<b>A3. PASCAS E INDÚSTRIA CONSERVEIRA.</b>	<p>Potenciar as condições singulares de funcionamento do Porto de Matosinhos, em termos logísticos, funcionamento, organização e de segurança, extremamente beneficiadas pelas economias de aglomeração.</p> <p>Criar condições que fomentem a capacidade de geração de novas vias de inovação e de valorização da cadeia de produção.</p> <p>Capitalizar a presença de empresas conserveiras financeiramente robustas, tecnologicamente desenvolvidas e bem inseridas nos mercados internacionais.</p> <p>Valorizar o elevado nível de organização por parte dos produtores.</p> <p>Gerir estrategicamente a sustentabilidade dos recursos em estreita combinação com a investigação científica</p>	<p>Gestão equilibrada de usos e costumes</p> <p>Ações de apoio/incentivos a agentes instalados</p> <p>Ações de organização de agentes instalados</p> <p>Ações de comunicação e promoção</p>	<p>Requalificação do porto de pesca, nomeadamente ao nível da introdução de componentes como a digitalização, amobibilidade sustentável, a eficiência energética (no mar e em terra) e explorando novas componentes pela introdução de novos serviços de valor acrescentado.</p> <p>Estudo de monitorização dos potenciais impactos que a sustentabilidade da pesca da sardinha poderá produzir na atividade económica do concelho, nomeadamente no alcance de funções de centralidade logística do porto de pesca e na própria reconversão e diversificação da indústria conserveira local.</p> <p>Ações de captação de ativos, sobretudo jovens, para a atividade da pesca e indústria conserveira, de forma a garantir uma continuidade e um incremento destas atividades.</p> <p>Programa de formação e modernização da pesca artesanal colocando-o num patamar próximo da pesca do cerco</p> <p>Reforço das medidas (e avaliação das já realizadas) destinadas a assegurar uma melhor convivência das imediações do porto de pesca com a restauração</p> <p>Desenvolvimento de ações de comunicação e promoção da indústria conserveira que permita dar uma maior visibilidade à sua atividade (história, transformação do pescado, adaptações tecnológicas, produtos comercializados, mercados onde estão presentes,...).</p>	<p>Propeixe</p> <p>Docapesca</p> <p>ANICP</p> <p>Empresas conserveiras</p>	<p>Elevadas restrições à captura de sardinha que podem gerar dificuldades de abastecimento de matéria-prima</p> <p>Divergências entre parceiros envolvidos e outras entidades, nomeadamente responsáveis pelas atividades portuárias</p>	<p>Política económica municipal</p> <p>Comunicação e política social</p> <p>Comunicação e política cultural</p> <p>Política ambiental e de sustentabilidade de recursos</p> <p>Desenvolvimento de competências relacionadas com a inovação de produtos e processos</p>

EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
<b>A4. DESTINO DE TURISMO E LAZER.</b>	<p>Capitalizar as dinâmicas turísticas já existentes e retirar benefícios para a economia local em termos de rendimento, emprego e efeitos induzidos sobre outros setores</p> <p>Valorizar as praias existentes no território que são um polo de atração turística para práticas balneares e de outras atividades no campo do turismo, desporto e lazer e simultaneamente geradoras de atividade económica, captadoras de novos fluxos de consumidores e visitantes e com forte projeção mediática.</p> <p>Potenciar a concentração de número significativo de projetos marcantes da arquitetura e da arte urbana para atração de turistas e visitantes e para a criação de <i>cluster</i> de atividades relacionados com as indústrias criativas</p> <p>Valorizar o Terminal de Cruzeiros de Leixões como espaço de entrada e saída de visitantes, polo de atração turística e local de realização de eventos.</p>	<p>Ações de comunicação e promoção</p> <p>Organização de eventos</p> <p>Gestão equilibrada de usos e costumes</p> <p>Ações de promoção e preservação dos ativos territoriais</p> <p>Gestão, acomodação e ordenamento de fluxos turísticos</p>	<p>Ações de promoção do <i>cluster</i> local da gastronomia e restauração (<i>World's Best Fish</i>)</p> <p>Ações de qualificação e internacionalização das praias como suporte à promoção dos desportos náuticos</p> <p>Dinamização de circuitos turísticos que promovam o conhecimento dos projetos de arquitetura e arte urbana existentes no território</p> <p>Ações de captação de empresas ligadas ao setor das indústrias criativas</p> <p>Promoção de grandes eventos artísticos, desportivos, culturais e de lazer</p> <p>Ações que assegurem a coexistência de atividades que concorrem pelo mesmo espaço (<i>surf</i>, desportos na areia e prática balnear)</p> <p>Ações e medidas para uma melhor absorção dos volumes de tráfego induzidos pelo Terminal de Cruzeiros e para uma melhor informação municipal dirigida aos passageiros que pretendem desembarcar.</p>	<p>Agentes turísticos e da restauração</p> <p>Empresas de atividades ligadas ao <i>surf</i>, vela, outros desportos</p> <p>Empresa Municipal Matosinhos Sport</p> <p>ESAD</p> <p>Ordem dos Arquitetos</p> <p>Casa da Arquitetura</p> <p>Casa do Design</p> <p>APDL</p> <p>Associação de Restaurantes de Matosinhos</p>	<p>Dificuldades de convivência entre atividades como o surf, desportos na areia e prática balnear</p> <p>Concorrência do Porto ao nível de circuitos turísticos relacionados com a arquitetura</p> <p>Pressão exercida pelos navios de cruzeiros no concelho, nomeadamente ao nível da circulação automóvel</p> <p>Quebra de disponibilidade da sardinha</p>	<p>Comunicação e política turística</p> <p>Comunicação e política cultural</p> <p>Política económica</p>
<b>B1. REFORÇO DO PODER DE COORDENAÇÃO DO MUNICÍPIO PARA UMA ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLETIVA DE BASE LOCAL.</b>	<p>Maximizar as sinergias e complementaridades entre os diversos ativos estratégicos</p> <p>Colocar a economia do mar no centro das discussões políticas nacionais e regionais, aparecendo o concelho de Matosinhos como território chave neste domínio</p>	<p>Estudos</p> <p>Animação de parcerias estratégicas</p> <p>Ações de dinamização de instituições já existentes</p> <p>Dinamização de sinergias entre atores</p> <p>Ações de comunicação e promoção</p>	<p>Estudo de definição e viabilidade do modelo organizativo mais eficaz para a condução da estratégia de eficiência coletiva e reposicionamento de Matosinhos em relação ao mar.</p> <p>Criação de espaços institucionais de partilha de responsabilidades e informação em relação à estratégia do mar que integre agentes relevantes.</p> <p>Criação do Conselho para a Monitorização do Reposicionamento na Economia do mar</p> <p>Assegurar a participação ativa no projeto URBACT <i>Piraeus Urban Blue Growth Strategy 2018 – 2024</i> e noutros projetos de cooperação a nível europeu em torno da política marítima integrada e da abordagem da economia e crescimento azul</p> <p>Participação ativa e regular nas dinâmicas regionais de acompanhamento da RIS 3, de forma</p>	<p>Agentes decisores a nível nacional e internacional no domínio do mar</p> <p>CCDR-N</p> <p>APDL</p> <p>Fórum Oceano</p> <p>UP – Polo do Mar</p>	<p>Dificuldades de organização para o desenvolvimento da estratégia e plano de ação</p> <p>Fraca participação dos agentes relevantes</p> <p>Dificuldades de integração em projetos de cooperação europeia</p> <p>Falta de entendimento entre APDL, Fórum Oceano, UP e CMM</p>	<p>Estratégia nacional e regional</p> <p>Política económica</p> <p>Desenvolvimento de atividades portuárias e complementares</p> <p>Desenvolvimento de atividades de I+I+D</p>

EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
			<p>a colocar a economia do mar como domínio prioritária da especialização inteligente.</p> <p>Acompanhamento proativo do processo de reorganização da atividade portuária em Portugal.</p> <p>Prosseguir uma política agressiva de atração de eventos de diferentes naturezas evidenciando o posicionamento do município em relação ao mar.</p> <p>Protocolos de mais longo prazo e estratégicos com a APDL, <i>cluster</i> do mar e organização do Polo do Mar da UP e suas principais âncoras.</p> <p>Ação de consolidação do <i>cluster</i> do mar assegurando uma presença mais ativa na dinâmica do Fórum Oceano, apoiando de forma robusta ativos do <i>cluster</i> instalados no concelho.</p>			
<b>B2. POLÍTICA CULTURAL COM DIMENSÕES DE TRADIÇÃO E DE MODERNIDADE.</b>	<p>Assegurar uma combinação virtuosa entre tradição instalada e dinâmicas emergentes em torno da economia do mar, aportando modernidade e mudança, aos traços identitários do concelho</p> <p>Promover e preservar o património cultural, material e imaterial, histórico-patrimonial e contemporâneo, em particular aquele relacionado com o mar</p> <p>Promover a indústria conserveira como um símbolo cultural e industrial</p> <p>Valorizar os elementos de elevado valor arquitetónico existentes no território com ligação ao mar</p> <p>Promover as atividades de desporto e lazer, bem como de serviços associados a estas atividades, de forma harmoniosa com os outros ativos específicos</p> <p>Promover o território como destino de turismo gastronómico de produtos associados ao mar</p> <p>Valorizar o conteúdo de divulgação e comunicação da investigação científica em torno do mar e dos seus recursos</p>	<p>Ações de promoção e preservação dos ativos territoriais</p> <p>Ações de apoio a agentes instalados no território</p> <p>Gestão equilibrada de usos e costumes</p> <p>Divulgar investigação científica e o seu potencial de animação urbana</p>	<p>Dinamização de rotas de turismo industrial que permitam dar a conhecer o passado e o presente da indústria conserveira, como símbolo cultural concelhio.</p> <p>Desenvolvimento de circuitos arquitetónicos no concelho que promovam o conhecimento do património arquitetónico concelhio relacionado com o mar</p> <p>Ações de regulamentação e ordenamento das diversas atividades de turismo e lazer associadas ao mar (prática balnear, <i>surf</i>, vela, pesca,...), para que exista uma relação harmoniosa e equilibrada entre estas</p> <p>Promoção da formação de jovens em domínios relacionados com o mar, para que exista uma oferta qualificada de ativos neste domínio.</p> <p>Ações de continuidade e alargamento da promoção do <i>cluster</i> local da gastronomia e restauração (<i>World's Best Fish</i>), tornando Matosinhos um local de excelência de turismo gastronómico de produtos do mar</p> <p>Dinamização de ações culturais e de animação cultural em torno da temática do mar</p> <p>Ações de valorização do conteúdo expositivo e de animação da investigação científica marinha</p>	<p>Empresas conserveiras</p> <p>Empresas de desporto e lazer</p> <p>Restaurantes e sua associação</p> <p>Agentes culturais</p> <p>Agentes turísticos</p>	<p>Possíveis incompatibilidades entre as diversas atividades de turismo e lazer</p> <p>Falta de mão-de-obra especializada para dar resposta às atividades de turismo e lazer</p>	<p>Comunicação e política turística</p> <p>Comunicação e política cultural</p> <p>Política económica</p> <p>Desenvolvimento de competências.</p>



EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
<b>B3. COMPETÊNCIAS PARA A VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS ESPECÍFICOS.</b>	Dotar o concelho de mão-de-obra qualificada em domínios relacionados com o mar, tanto domínios mais tradicionais como domínios emergentes e relacionados com novas profissões decorrentes de transformações tecnológicas neste setor	Estudos Ações de capacitação e desenvolvimento de competências Ações de informação	Estudo prospetivo de necessidades de competências nas atividades da economia mar envolvendo empregadores, escolas e o município Criação de oferta formativa, de vários níveis, em domínios relacionados com o mar (domínios tradicionais e emergentes) Dinamização de ações de informação e captação de jovens para a frequência de cursos relacionados com a economia do mar Promoção junto de entidades empregadoras de jovens com competências nos diversos domínios que fazem parte da fileira do mar Ações de reconversão de ativos para aquisição de competências e posterior integração na fileira do mar	Escolas Empresas Entidades formadoras Jovens Famílias IEFP	Dificuldade de perceção, por parte dos jovens, das saídas profissionais existentes no domínio do mar Pouca atratividade de algumas profissões relacionadas com o domínio do mar, em especial das mais tradicionais	Política económica Política educativa Desenvolvimento de competências. Desenvolvimento de atividades portuárias e complementares
<b>B4. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO.</b>	Comunicar o reposicionamento do concelho em relação à aposta no mar Dar visibilidade à estratégia e plano de ação	Ações de comunicação Eventos	Ações de comunicação que permitam dar visibilidade às dinâmicas existentes no concelho no domínio da economia do mar – eventos ligados ao mar, à gastronomia, incremento da atividade turística, atividade do Terminal de Cruzeiros,... Definição de um plano de comunicação para a disseminação do referencial de reposicionamento junto de vários públicos, como residentes, visitantes e investidores	Meios de comunicação social Agentes turísticos e da restauração Agentes culturais APDL	Dificuldade de perceção, por parte dos diferentes públicos, do reposicionamento do concelho em relação ao mar Concorrência com a divulgação realizada por outros concelhos com atividades no domínio do mar	Política de comunicação municipal Comunicação e política cultural Comunicação e política de turismo

EIXO	OBJETIVOS	NATUREZA DAS ATIVIDADES	ALGUNS PROJETOS ESTRUTURANTES	PARCERIAS A MOBILIZAR	FATORES CRÍTICOS	RELAÇÃO COM OUTROS DOMÍNIOS E POLÍTICAS
<b>B5. POLÍTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO TERRITORIAL</b>	<p>Preservação e valorização dos recursos para a economia do mar.</p> <p>Criação de condições para a progressão na cadeia de valor da economia do mar.</p> <p>Prevenção e resolução de conflitos urbanísticos e ambientais.</p> <p>Promoção da coesão e integração territorial.</p>	<p>Revisão, adaptação ou elaboração de IGT, incorporando o reposicionamento na economia do mar como elemento estruturante.</p> <p>Gestão equilibrada de usos e atividades.</p> <p>Ações de qualificação territorial e ambiental.</p>	<p>Requalificação da orla costeira – renaturalização de ecossistemas, valorização da rede de elementos patrimoniais, controlo de acessos e ocupação, infraestruturação.</p> <p>Organização do sistema logístico em torno do transporte marítimo e da pesca – ordenamento físico de plataformas e espaços logísticos; ordenamento de tráfego multimodal.</p> <p>Criação de espaços de acolhimento vocacionados para atividades empresariais e de pós-incubação na fileira da economia do mar.</p> <p>Promoção da regeneração urbana - implementação das ORU de Matosinhos e Leça da Palmeira; criação de ARU em Angeiras (zona do mercado-porto de pesca e restauração).</p> <p>Criação de corredores ecológicos entre litoral e interior (vales de rios e ribeiras, percursos).</p> <p>Qualificação urbana e funcional dos espaços de interface entre Porto de Leixões e cidade.</p> <p>Diminuição da pressão das atividades de lazer sobre a faixa litoral (tráfego, estacionamento, licenciamento de atividades).</p>	<p>APDL</p> <p>UP- Polo do Mar</p>	<p>O excesso de pressão urbanística e ambiental decorrente das atividades de turismo e lazer pode tornar-se insustentável e inviabilizar estratégia de qualificação.</p> <p>A falta de acordo entre os 3 <i>players</i> fundamentais (CMM, UP e APDL) pode desviar dinâmicas/projetos para municípios concorrentes.</p>	<p>Desenvolvimento de atividades principais e complementares nas diversas fileiras (indústria, turismo, pescas, logística, I+I+D).</p> <p>Desenvolvimento de competências.</p> <p>Comunicação e política cultural.</p>



matosinhos



**Quatenaire**

Portugal