

PROMOÇÃO EMPRESARIAL, LDA



INOVAÇÃO EXCELÊNCIA



# **Câmara Municipal de Fafe**

*Plano Estratégico de Fafe*

*Relatório Final*

**27 de Novembro de 2003**

<b>Título:</b>	Plano Estratégico de Fafe – Relatório Final
<b>Coordenação:</b>	<i>Cardial, Victor</i>
<b>Autoria:</b>	<i>Maia, Plácido; Pinto, Judite; Martins, Eduardo; Dionízio, Sandra; Fernandes, Marco; Barreiros, Teresa.</i>
<b>Revisão:</b>	<i>Cardial, Vítor;</i>
<b>Referência Interna:</b>	INXL- Documentacao0021.27Dez2003
<b>Informação do Documento:</b>	
<b>Tipo de Documento:</b>	Relatório
<b>Classificação:</b>	Confidencial
<b>Versão:</b>	7.1.1
<b>Data:</b>	2003.11.27
<b>Estado:</b>	Final
<b>Aprovação:</b>	<hr style="width: 30%; margin-left: auto; margin-right: auto;"/> (Assinatura)
<b>Distribuição:</b>	
<b>Cópia de Documento:</b>	Não Controlada
<b>N.º da Cópia:</b>	(Para cópias Controladas, este N.º deve ser o da lista de Distribuição)

Copyright © INXL 2003

O documento aqui presente está protegido pelos Direitos de Autor, de acordo com a lei Portuguesa (especificamente pelo Decreto-Lei n.º 63/85, de 14 de Março, alterado pelas Leis n.ºs 45/85 de 17 de Setembro, e 114/91, de 3 de Setembro, e completado pelos Decretos-Lei n.ºs 252/94 de 20 de Outubro, 332/97, 333/97 e 334/97, de 27 de Novembro, e pela Lei n.º 62/98, de 1 de Setembro e demais legislação complementar). Onde esta for omissa seguir-se-ão os preceitos da Convenção de Berna (ver Decreto-Lei n.º 73-78, de 26 de Julho), da Convenção que Institui a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (ver Decreto-Lei n.º 9/75, de 14 de Janeiro) e da Convenção Universal sobre Direitos de Autor (ver Decreto-Lei n.º 140-A/79, de 26 de Dezembro) de que Portugal é signatário.

Nomeadamente, e sem prejuízo do anteriormente explicitado, é expressamente proibida:

- a cópia, integral ou parcial, do mesmo, por qualquer tipo de meio, sem autorização expressa do titular dos direitos patrimoniais de autor;
- a venda ou distribuição do mesmo, de forma integral ou parcial, sem autorização expressa do titular dos direitos patrimoniais de autor.

## APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico constitui uma ferramenta indispensável enquanto instrumento de apoio à tomada de decisão sobre as várias vertentes dum território. Tendo como missão a promoção de um desenvolvimento sustentável das regiões e das actuações municipais, este instrumento tem subjacente a criação de um quadro de acções e medidas que vá de encontro às principais fragilidades e potencialidades da região, que deverão ser correctamente diagnosticadas.

No caso de Fafe, a importância dum Plano Estratégico enquadra-se na necessidade da existência de um instrumento de desenvolvimento global do Concelho, que enumere de uma forma dinâmica e integrada as prioridades ao nível dos investimentos estratégicos e estabeleça uma forma de rentabilizar os recursos disponíveis.

O **Plano Estratégico de Fafe** pretende, deste modo identificar os principais objectivos estratégicos para o Concelho, tendo em linha de conta não só os principais problemas e potencialidades, mas também as sinergias que poderão decorrer da sua inserção numa região mais vasta e das relações que se estabelecem entre os diversos actores.

Nas diferentes fases foram utilizadas fontes distintas de informação, privilegiando-se as diferentes estatísticas disponíveis da região, entrevistas com os principais actores locais, assim como a consulta a especialistas em planeamento estratégico.

A realização de contactos directos com os principais actores locais surge como forma de auscultar a visão estratégica dos principais interessados no processo, assim como identificar e avaliar acções e projectos necessários no curto e médio prazo.

## ÍNDICE

Apresentação	3
<b>I. DIAGNÓSTICO</b>	<b>5</b>
1. Integração Territorial do Concelho na Região e no País	6
2. Recursos Humanos	7
3. Dinâmicas Económicas: condicionantes do desenvolvimento do Concelho	9
3.1. Agricultura, Pecuária e Silvicultura	12
3.2. Indústria	15
3.3. Comércio e Serviços	18
3.4. Turismo	19
4. Perfil Funcional do Concelho e Hierarquia Urbana, Urbanismo e Habitação	22
5. Acessibilidades, Logística e Infra-estruturas de Transporte	25
6. Sociedade de Informação, Educação e Formação Profissional	27
7. Equipamentos Sociais e Culturais e Dinâmicas Culturais	31
8. Ambiente	34
9. Análise SWOT – Forças Fraquezas Oportunidades Ameaças	35
<b>II. ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>37</b>
<b>III. PLANO DE ACÇÃO E MODELO OPERACIONAL</b>	<b>62</b>
1. Projectos para 2004-2014	63
2. Modelo Operacional	72

# I. DIAGNÓSTICO

# 1. INTEGRAÇÃO TERRITORIAL DO CONCELHO NA REGIÃO E NO PAÍS

Enquadrado no noroeste peninsular, e pertencente administrativamente ao Distrito de Braga, o Concelho de Fafe tem-se caracterizado historicamente por ser um ponto de passagem, já que se constitui como território charneira entre o litoral industrializado e o interior rural.

O alinhamento regional desta zona faz-se essencialmente numa lógica tradicional “ao longo dos rios”, havendo para o caso de Fafe que considerar dois eixos principais:

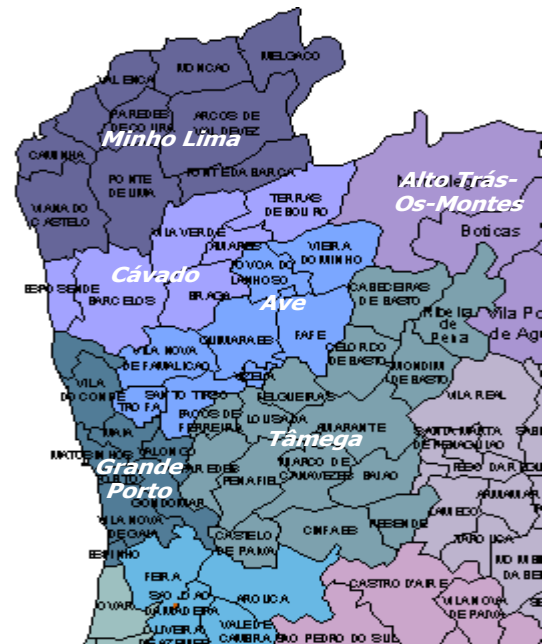
- ❖ O eixo do Ave, onde se destacam os centros urbanos de Póvoa de Varzim e Guimarães, e;
- ❖ O eixo do Cávado, onde se salienta Esposende e, principalmente, o pólo urbano de Braga.

Ao nível da sua inserção no Vale do Ave verifica-se que a parte ocidental de Fafe, de cariz marcadamente industrial, apresenta características semelhantes a Guimarães e Vila Nova de Famalicão, e o restante Concelho, com um maior cunho de ruralidade, partilha algumas características com Póvoa do Lanhoso e Vieira do Minho.

No âmbito da integração regional deverá ainda ser destacado o efeito polarizador do Grande Porto em toda a região Norte, nomeadamente sobre a região do Ave e conseqüentemente sobre o Concelho de Fafe. Para além do Porto, o Ave é ainda muitas vez apontado como subsistema de Viana de Castelo, assumindo-se desta forma como parte integrante de um espaço urbano-industrial em estruturação que poder-se-ia designar de Entre Douro-e-Minho.

De referir que este Concelho foi identificado como um dos mais dinâmicos do país (9º)<sup>1</sup>, nomeadamente pelos aspectos demográficos e de educação superior e, em menor grau, pelo investimento.

NUTs III



Distrito de Braga



<sup>1</sup> Esta classificação vem confirmar a importância da localização de Fafe numa zona charneira entre o Douro e o Gerês, entre o tecido industrial constituído por um conjunto de pequenas e médias empresas tradicionais e um espaço rural de características singulares em termos de ambiente e paisagem.

## 2. RECURSOS HUMANOS

Acompanhando o padrão da região do Ave, que possui uma das mais elevadas densidades demográficas do país, Fafe apresenta-se como um Concelho com um grande dinamismo populacional, verificando-se taxas de crescimento substanciais.

Ainda assim, com uma população residente de 52.757 habitantes, este Concelho apresenta uma densidade populacional inferior à da região (240,8 habitantes por Km<sup>2</sup>), embora continue a ser superior à média nacional.

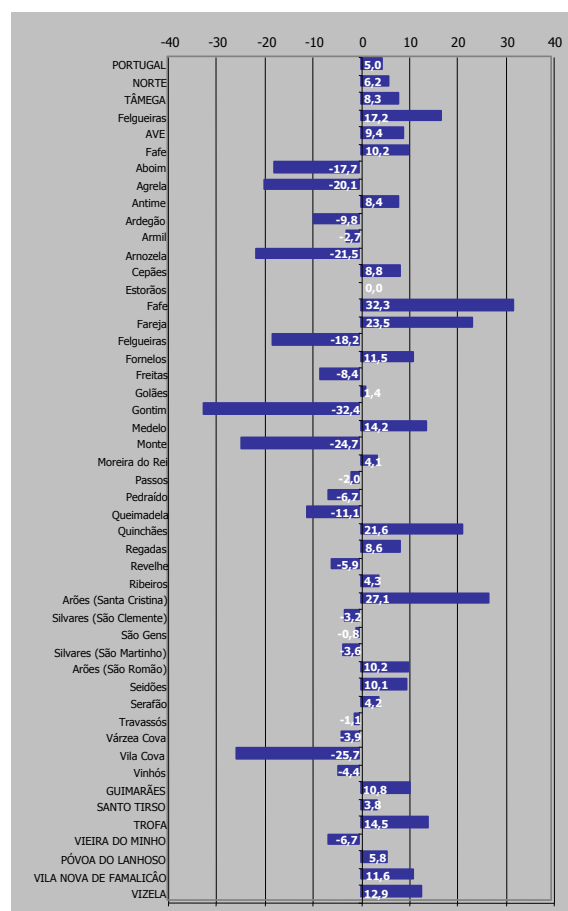
Composto por 36 freguesias, destaca-se claramente uma concentração populacional na sede do Concelho, a freguesia de Fafe, com a maior população residente em termos absolutos e relativos (cerca de 15.323 habitantes).

Com uma densidade populacional inferior à média nacional surgem apenas algumas freguesias do Norte do Concelho, nomeadamente Aboim, Arnozela, Felgueiras, Monte, Pedraído, Queimadela, Várzea Cova e Vila Cova.

Confirmando este dinamismo demográfico, Fafe tem assistido a uma subida significativa da sua população (entre 1991 e 2001 verificou-se um crescimento de 10,2% da população residente), acompanhando a maioria dos Concelhos respeitantes ao Ave, nomeadamente Guimarães, Trofa, Vila Nova de Famalicão e Vizela. Nesta região, apenas se exceptua desta tendência Póvoa do Lanhoso e Santo Tirso, com menores taxas de crescimento, e Vieira do Minho, que apresentou, nos dez anos referidos, uma diminuição progressiva da população.

Em conformidade com o que se verifica na generalidade da região Norte, Fafe apresenta uma população maioritariamente jovem, e em idade activa, verificando-se que cerca de metade da população residente se situa num escalão etário entre os 25 e os 64 anos, integrando-se desta forma na "reserva de população jovem", com que muitas das vezes se apelida a região Norte.

**Taxa de Crescimento da População Residente, 1991-2001**



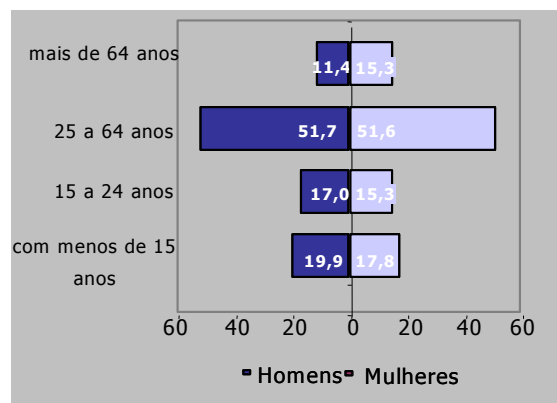
A característica predominantemente jovem da população não deverá, no entanto, ofuscar a emergência de uma tendência de envelhecimento da população que, à semelhança do que se tem vindo a constatar em diversas zonas do país, poderá vir a acontecer a prazo.

Em termos de população residente, outro dos fenómenos a reter é o de retorno de emigrantes de vários países da Europa, que, na generalidade, pela sua nova condição financeira poderão ser actores privilegiados para realização de novos empreendimentos no Concelho se devidamente estimulados.

O nível de qualificações é relativamente baixo com cerca de 55% da população a possuir apenas o primeiro ciclo de ensino básico. Realce-se, ainda, o facto de apenas 9% do universo se posicionar no nível do ensino secundário, e 5,5% no ensino superior.

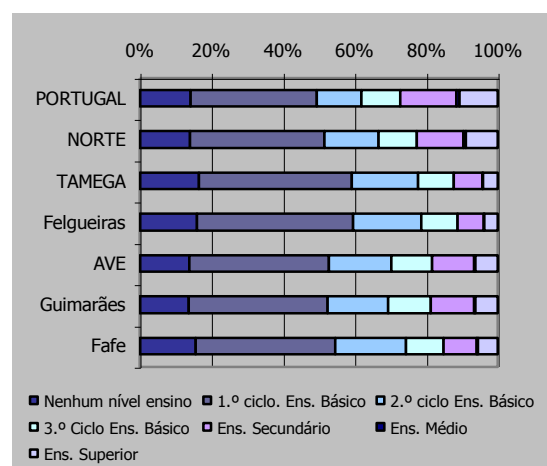
Esta situação é em grande parte explicada pelas condições sócio-económicas das famílias. De facto, uma das razões que poderá justificar o facto de muitos dos alunos não prosseguirem os seus estudos após o 9.º ano é a necessidade de uma inserção precoce no mundo do trabalho, de forma a aumentar o rendimento familiar.

**Pirâmide Etária de Fafe, em 2001**



Fonte: Recenseamento Geral da População, 2001

**População Residente Por Nível de Ensino, em 2001**



Fonte: Recenseamento Geral da População, 2001



### 3. DINÂMICAS ECONÓMICAS: CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DO CONCELHO

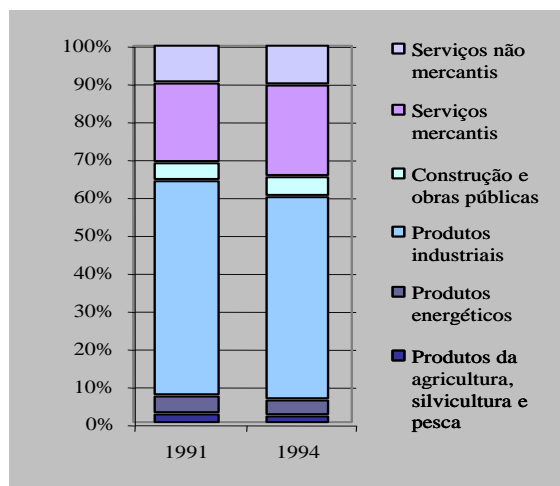
Ainda que os dados disponíveis relativamente ao PIB sejam apenas respeitantes a 1994, Fafe apresentava neste ano um PIB per capita de 901,1 contos<sup>2</sup>, o que representa em termos relativos face à média nacional (país=100) um índice de 61,6. Caracterizada usualmente como uma região fortemente industrializada, a região do Ave contribui com cerca de 4,18% do valor acrescentado bruto gerado no país. É também através da análise desta variável económica que se poderá constatar a preponderância do sector secundário para a dinâmica económica na região.

Com um peso de 9,57% no total dos produtos industriais de Portugal, analisando o VAB de 1994 destaca-se claramente o predomínio desta produção na criação de valor- 54% do valor acrescentado bruto gerado na região do Ave.

No que diz respeito ao impacte das dinâmicas económicas, verifica-se que Fafe, comparando com os Concelhos industrializados da região, apresenta um poder de compra inferior. Ainda que este tenha assistido ao aumento deste indicador de 1995 para 1998, verifica-se que esta subida foi comparativamente mais elevada em outros Concelhos (como por exemplo Vila Nova de Famalicão, na região do Ave, e Felgueiras na região do Tâmega). Com um poder de compra inferior surgem apenas Concelhos que são tipicamente caracterizados por uma maior ruralidade: Póvoa do Lanhoso e Vieira do Minho.

Apesar da sua marcada vertente industrial, o tecido económico de Fafe é caracterizado, essencialmente por micro e pequenas empresas. Para além das indústrias transformadoras, dum universo de 4.636 empresas com sede na região em 2000, verificava-se ainda uma presença significativa do comércio por grosso e retalho e do sector da construção civil.

Valor Acrescentado Bruto - Ave



Fonte: INE, Contas Regionais 1990-1994

Poder de Compra – Indicador per Capita

NUTS II / Concelhos	1995	1998
PORTUGAL	100,0	100,0
<b>NORTE</b>	<b>81,87</b>	<b>85,96</b>
<b>TÂMEGA</b>	<b>41,2</b>	<b>53,22</b>
Felgueiras	49,26	69,22
<b>AVE</b>	<b>61,27</b>	<b>66,95</b>
Guimarães	68,23	70,74
<b>FAFE</b>	<b>52</b>	<b>53,59</b>
Póvoa do Lanhoso	42,58	49,38
Vieira do Minho	32,57	41,74
Vila Nova de Famalicão	61,52	72,86
Santo Tirso	62,77	68,13

Fonte: Estudo sobre o poder de compra concelhio, 1995-2000

<sup>2</sup> Segundo Ramos, Pedro (1998), "Estimativas do PIB per Capita para os Concelhos do continente Português", *Revista de Estatística*, INE

Da totalidade destas empresas, cerca de 17,5% correspondiam a sociedades, que possuem, em média, 10,3 pessoas ao serviço.

A estrutura empresarial do Concelho distancia-se da estrutura nacional no que diz respeito às indústrias transformadoras, tendo para o Concelho o dobro do peso que se verifica para a média nacional.

Este distanciamento é mais evidente no que diz respeito às actividades relacionadas com o sector primário, nomeadamente as actividades relacionadas com a agricultura, silvicultura e pesca, que possui uma significância muito menor do que a verificada para o total do país.

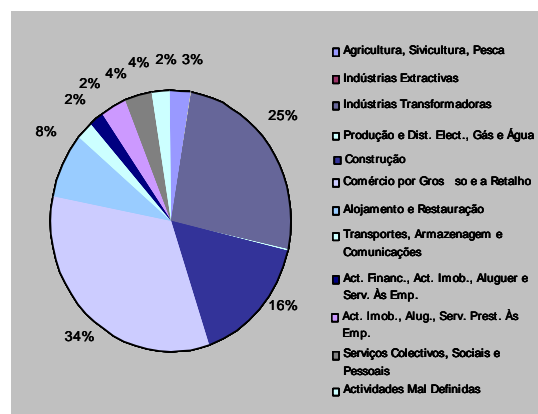
Com relevância para a estrutura empresarial concelhia, e aproximando-se desta vez do retrato verificado para o país, dever-se-á ainda realçar a presença muito significativa de empresas com actividade no comércio por grosso e a retalho (33,5% das empresas com sede no concelho e 13,6% do pessoal ao serviço nas sociedades com sede no concelho) e na área da construção (16,2% das empresas com sede no concelho e 6,3% do pessoal ao serviço nas sociedades com sede em Fafe).

Comparando os pesos de cada sector, chega a verificar-se um maior número de empresas no comércio por grosso e a retalho do que na indústria transformadora. No entanto, este maior peso terá evidentemente a ver com as características inerentes ao próprio funcionamento de cada ramo de actividade, já que analisando as questões do emprego verifica-se claramente a especialização industrial já referida: cerca de 69,2% do pessoal ao serviço nas sociedades com sede na região direcciona-se para a indústria transformadora.

Em termos de construção civil, e apesar da sua representatividade no tecido empresarial, esta actividade encontra-se em recessão, muito em parte devido ao excesso de oferta de construção para habitação.

No que respeita à capacidade empreendedora do Concelho, ressalte-se o facto de o baixo nível de poupanças internas

**Empresas com Sede em Fafe, 2000**



Fonte: Anuário Estatístico da Região Norte 2001

(muitas delas respeitantes a remessas de emigrantes) constituir um entrave a novos investimentos.

Apesar de não terem existido, no período entre 1980 e 2000, grandes oscilações ao nível do desemprego registado<sup>3</sup>, dever-se-á salientar o facto de o Concelho apresentar valores acima dos evidenciados quer para o país quer para a região Norte (para o primeiro trimestre de 2000, Fafe apresentava um rácio de desemprego de 7,6, enquanto que a Região Norte possuía para esta variável um valor de 4,4).

Ainda assim, e apesar de este não ter vindo a ser enaltecido como um factor crítico, poderá dar azo à criação de alguns nichos de pobreza que deverão ser alvo de estratégias de erradicação.

---

<sup>3</sup> Desemprego Registado - variável que reflecte o número de pessoas inscritas nos Centros de Emprego, que não têm trabalho, procuram um emprego por conta de outrem, estão imediatamente disponíveis e possuem capacidade para o trabalho.

### 3.1. Agricultura, Pecuária e Silvicultura

A agricultura no Concelho pode ser caracterizada essencialmente por ser uma actividade de subsistência, utilizada na maioria das vezes para consumo familiar.

O declínio desta actividade, visível através da diminuição da superfície e do efectivo pecuário, deve-se essencialmente ao envelhecimento da população rural que, em idade de reforma, começa a abandonar a actividade.

Ainda assim, e apesar não possuir uma expressão significativa para o Concelho, as potencialidades do sector primário não deverão ser menosprezadas, já que constitui, em alguns casos, uma fonte de rendimento alternativa e como uma forma de minorar os efeitos da crise do sector têxtil.

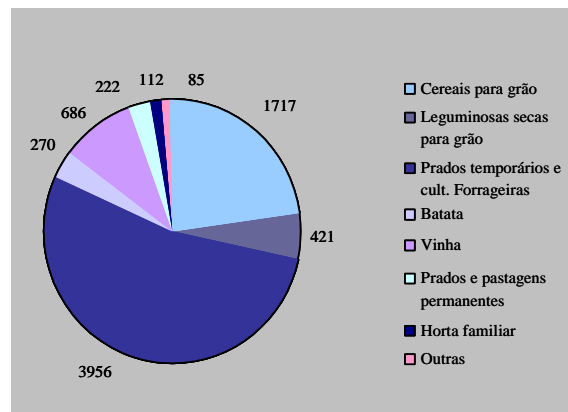
Para além deste aspecto, esta actividade deverá ainda ser alvo de uma especial atenção devido aos riscos, nomeadamente em termos ambientais, que envolve o abandono das explorações.

Com um peso de 2,9% na estrutura sectorial do Concelho, o sector da agricultura, da silvicultura e pesca apresenta uma dinâmica globalmente débil, tendo-se verificado, como já se havia referido, uma diminuição da Superfície Agrícola utilizada (467.667 ha em 1999), e, conseqüentemente um aumento da superfície agrícola não utilizada e de outras formas de utilização de terras.

Numa análise por freguesias, há a destacar o facto de as freguesias de São Gens, de Travassós, de Moreira do Rei, de Freitas e da Queimadela apresentarem um maior número de hectares afectados à actividade agrícola, confirmando o maior cunho de ruralidade desta zona do Concelho.

De salientar, ainda a este nível, o facto de Fafe possuir uma percentagem significativa de solos não susceptíveis de aproveitamento agrícola, parte da qual ocupada com floresta - cerca de 39,5% da superfície total era ocupada, em 1999, por matas e florestas sem culturas sob-coberto.

Utilização das Terras (principais culturas – ha) em Fafe, 1999



Fonte: INE, Recenseamento Geral da Agricultura, 1999

#### Repartição da Superfície

Repartição da Superfície	1989 (ha)	1999 (ha)	ha/n.º Exp. em 1999
Terra arável limpa com culturas temporárias	554.326	364.838	187,1
Terra arável limpa com pousio (com e sem ajuda)	-	...	###
Terra arável limpa com horta familiar	4.874	9.587	5,5
<b>Total de terra arável limpa</b>	<b>559.200</b>	<b>374.438</b>	<b>189,3</b>
Culturas temporárias sob-coberto de matas e florestas	-	-	###
Pousio (com e sem ajuda) sob-coberto de matas e florestas	-	-	###
Pastagens permanentes sob-coberto de matas e florestas	2.000	2.755	183,7
<b>Total de culturas sob-coberto de matas e florestas</b>	<b>2.000</b>	<b>2.755</b>	<b>183,7</b>
Culturas permanentes sem culturas sob-coberto	11.640	17.388	41,7
Culturas permanentes com culturas temporárias	x	52.035	28,6
Culturas permanentes com pousio (com e sem ajuda)	x	-	###
Culturas permanentes com horta familiar	3.260	1.622	1,9
Culturas permanentes com pastagens permanentes	998	639	20,0
<b>Total de culturas permanentes</b>	<b>100.311</b>	<b>71.684</b>	<b>37,5</b>
<b>Pastagens permanentes em terra limpa</b>	<b>35.221</b>	<b>18.790</b>	<b>103,2</b>
<b>Superfície Agrícola Utilizada (SAU)</b>	<b>696.732</b>	<b>467.667</b>	<b>231,4</b>
<b>Matas e florestas sem culturas sob-coberto</b>	<b>640.182</b>	<b>365.697</b>	<b>221,6</b>
<b>Superfície agrícola não utilizada</b>	<b>6.960</b>	<b>11.496</b>	<b>92,0</b>
<b>Outras formas de utilização das terras</b>	<b>12.660</b>	<b>81.283</b>	<b>40,4</b>
<b>Superfície total</b>	<b>1.356.534</b>	<b>926.143</b>	<b>###</b>

Fonte: Recenseamentos Gerais da Agricultura: dados comparativos 1989-1999

No que diz respeito aos produtos agrícolas existentes, verifica-se que para além dos prados temporários e das culturas forrageiras, assumem ainda alguma importância culturas como cereais para grão, a vinha, as leguminosas secas para grão e a batata.

Em termos de forma de organização da terra, esta é caracterizada essencialmente pela predominância da estrutura minifundiária, verificando-se que dentro das principais culturas identificadas atrás, apenas os prados temporários e culturas forrageiras e os cereais para grão apresentam uma dimensão média superior a 1 ha. No que diz respeito à vinha, às leguminosas secas para grão e à batata, estas não atingem uma dimensão média de 0,5 ha, o que indicia uma produção e uma comercialização ainda em moldes muito tradicionais e faz antever uma importante condicionante ao desenvolvimento de estratégias rentáveis de produção e comercialização de produtos.

Ainda a este propósito, é de salientar o facto de mais de metade dos produtores singulares agrícolas desenvolverem a sua actividade a tempo parcial, o que confirma as características familiares da produção e, muito possivelmente, a coexistência com o desenvolvimento de outras actividades profissionais.

Relativamente ao efectivo animais, destaca-se a produção de bovinos e de aves, devendo-se o significado destes últimos, fundamentalmente, ao facto de serem de fácil criação pelas famílias, que na maioria dos casos os utilizam para consumo próprio.

No que diz respeito aos bovinos, apesar de Fafe se inserir numa área geográfica de produção de carne Barrosã, a criação com intuítos comerciais é pouco significativa e apresenta algumas condicionantes importantes ao seu desenvolvimento. Destas condicionantes destaca-se o facto de, ainda que a produção de carne existente seja considerada de qualidade, esta está impossibilitada de ser certificada pois não existe uma condução em linha pura, o que torna difícil a sua inscrição no livro Genealógico da Raça Barrosã.

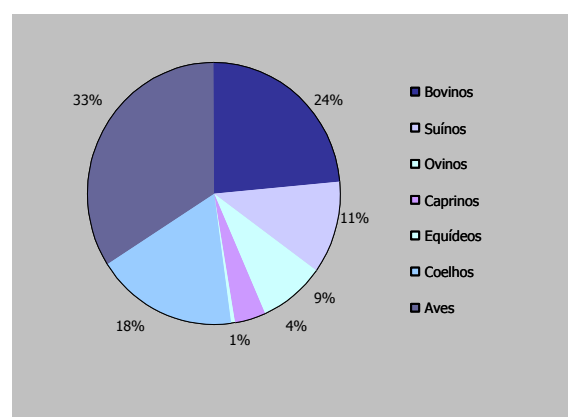
No que ainda diz respeito à produção com intuítos comerciais dever-se-á salientar a existência de algumas empresas produtoras

#### *Produtor singular com actividade agrícola segundo o tempo de trabalho*

	1999	
	N.º	%
<b>Tempo parcial</b>		
> 0 - < 25%	179	8,87
>25 - < 50%	196	9,71
>50 - < 75%	274	13,58
>75 - < 100%	550	27,25
<b>Tempo completo</b>	819	40,58
<b>Total</b>	2.018	100,00

Fonte: INE, Recenseamento Geral da Agricultura

#### *Efectivo Animal em Fafe – Número de Explorações, 1999*



Fonte: Recenseamento Geral da Agricultura 1999

de vinhos, algumas estufas dedicadas ao desenvolvimento da floricultura e de hortícolas, e de duas cooperativas – a COFAFE – Cooperativa Agrícola de Fafe e a FAFEMEL – Cooperativa dos Produtores de Mel de Fafe.

Ainda que estas actividades, nomeadamente as respeitantes ao mel e à floricultura, possuam alguma estabilidade em termos comerciais, não parece haver, no entanto, possibilidades de entrada de novos produtores no mercado.

### 3.2. Indústria

É notória a especialização e dependência do Concelho da indústria de confecções. Com numerosas fábricas (existem cerca de 873 empresas têxteis com sede no Concelho), cerca de 78% do pessoal ao serviço nas sociedades da indústria transformadora dizem respeito à fileira de ITV (Indústria Têxtil e Vestuário).

O tecido empresarial do Concelho está, no que diz respeito a esta fileira, presente em diferentes etapas do processo produtivo. Ainda assim, e analisando mais pormenorizadamente a fileira, poder-se-á destacar a predominância do vestuário, com tendência de focalização em alguns segmentos específicos ao nível do produto final, da qual a fabricação de meias desportivas constitui um exemplo.

Ainda assim, e apesar desta tendência de focalização no vestuário, dever-se-á constatar que a maioria do tecido empresarial não prima por estratégias com base na diferenciação e na aposta na qualidade.

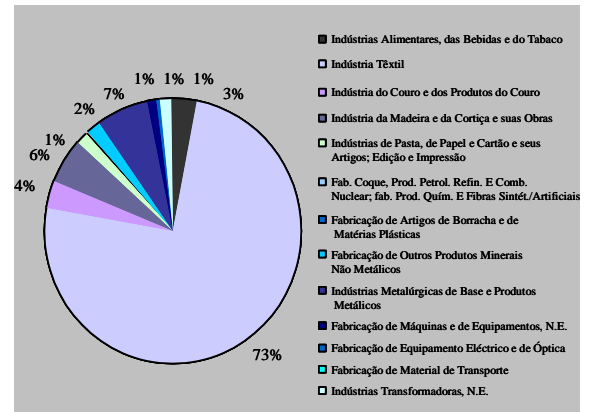
Os modos de produção ainda muito artesanais (existe ainda uma grande parte das empresas, com um carácter estritamente familiar, que desenvolvem a sua actividade numa das dependências da residência), caracterizados por mão-de-obra intensiva e com um carácter pouco inovador, e a ausência de investimento directo estrangeiro, fazem com que este seja um sector em declínio e com uma elevada exposição ao risco.

Além disso, a ausência generalizada de marcas ou *design* próprio (verificam-se, por exemplo, muito poucas solicitações ao CITEX – Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil), faz com que uma grande percentagem das empresas seja indirectamente subcontratada de grandes empresas internacionais de moda (como por exemplo a Zara).

No entanto, existem já algumas experiências com relativo sucesso na criação e distribuição de marcas próprias.

Ainda assim, e tendo em atenção a liberalização das tarifas

**Empresas da Indústria Transformadora em Fafe, 2001**



Fonte: Anuário Estatístico da Região Norte 2001

aduaneiras sobre os produtos têxteis e do vestuário e a anulação das quotas de importação de países terceiros<sup>4</sup>, a competitividade através dos baixos custos de mão-de-obra será cada vez mais posta em causa, tornando cada vez mais eminente o risco de possibilidade de deslocalização das empresas.

No que diz respeito à restante base produtiva do Concelho, poder-se-á constatar que esta possui um grau de diversificação reduzido.

Analisando ainda as empresas da indústria transformadora, verifica-se que, para além da indústria têxtil (com um peso de 73%), apenas se verifica, com uma presença muito menos significativa, a indústria metalúrgica de base e produtos metálicos e a indústria da madeira e da cortiça (com pesos no total da indústria transformadora de 6,69% e 5,68% respectivamente), que possuíram em tempos alguma tradição no Concelho.

Esta ausência de diversificação produtiva é ainda mais acentuada quando comparada a estrutura industrial do Concelho de Fafe com a verificada para a região do Ave. De facto, para a NUT III, verifica-se uma diminuição do peso relativo da indústria têxtil em favor da indústria metalúrgica (com pesos de 63,53% e 9,64% respectivamente).

Remetendo para o Plano Estratégico do Vale do Ave<sup>5</sup> pode assistir-se actualmente à coexistência de dois modelos distintos: por um lado, a persistência do modelo tradicional do têxtil-vestuário caracterizado essencialmente por trabalho intensivo e, por outro, a emergência de unidades modernas e competitivas não só no sector dos têxteis e vestuário mas também noutros sectores de actividade como as metalúrgicas de base e outros produtos metálicos, fabricação de equipamentos electrónicos e de óptica e pasta de papel e cartão.

Em termos de emprego, constata-se que grande parte do tecido empresarial não possui técnicos qualificados e especializados ou uma ligação a centros de investigação que lhes permita fazer o *up-grading* da tecnologia utilizada.

#### Empresa Têxtil



<sup>4</sup> Veja-se a este respeito o artigo "Liberalização Aduaneira lança Nova Crise nos Têxteis", saído no Diário Económico em 4 de Abril de 2003

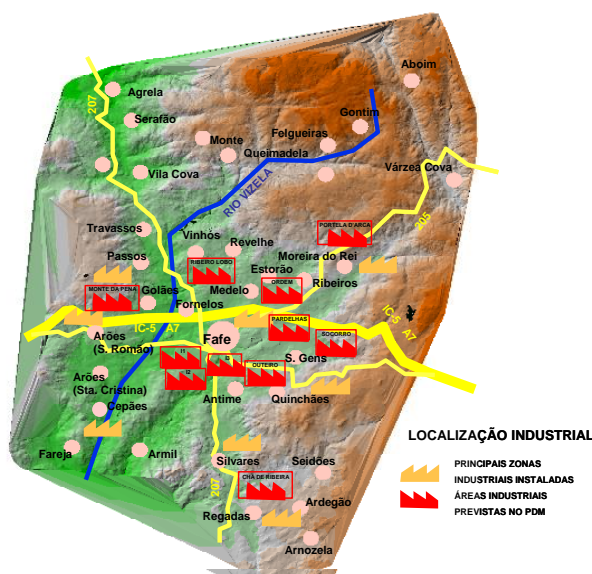


Atendendo ainda às condicionantes da competitividade empresarial, saliente-se o facto da maioria dos empresários, em parte devido ao cariz familiar em que grande parte das empresas assenta, demonstrar um manifesto espírito individualista, com grandes barreiras em termos de associativismo empresarial.

No que diz respeito a ordenamento e planeamento das áreas industriais, destaca-se a Zona Industrial do Socorro com capacidade de 102 lotes (estando ainda prevista a sua expansão), onde recentemente foram concluídas algumas infra-estruturas e acessibilidades necessárias para a instalação de novas unidades industriais.

Ainda assim, a especulação que tem ocorrido à volta dos lotes de terreno tem constituído um entrave à instalação de empresas.

**Localização Industrial**



Não obstante as diversas áreas industriais, não se têm desenvolvido esforços sustentados no sentido de qualificação das mesmas, verificando-se, de uma forma particular, a inexistência de serviços complementares às actividades industriais e, de uma forma mais geral, a ausência de uma devida gestão e coordenação destes parques.

<sup>5</sup> AMAVE(2000), *Plano Estratégico Vale do Ave – 2000/2006*, p.27

### 3.3. Comércio e Serviços

A actividade comercial assume, no conjunto das dinâmicas económicas, uma menor representatividade.

Encontrando-se maioritariamente localizado no centro histórico da cidade, e apesar de recentemente se ter realizado um projecto de urbanismo comercial, esta actividade é caracterizada por ser essencialmente um comércio retalhista e de proximidade com pouca profundidade.

Esta oferta comercial tradicional é complementada pela presença, na periferia da cidade, de quatro UCDR's (Unidades Comerciais de Dimensão Relevante), estando em candidatura a instalação de mais duas. Ainda que estas constituam um motivo de atracção de população dos Concelhos mais próximos, devido à sua localização periférica, não contribuem significativamente para a dinamização da cidade.

A actividade comercial é ainda afectada pela forte dependência de pólos urbanos de maior dimensão no que diz respeito às actividades terciárias. O hábito da população residente se deslocar para fora do Concelho, nomeadamente para Guimarães, para Braga e para o Porto, para efectuar a maioria das suas compras, acentua a dependência do Concelho, em termos comerciais, de centros urbanos de maior dimensão.

Por fim, e com algum poder de atracção da população residente e de dinamização do Concelho, é de realçar a realização das feiras da região - a feira anual ocorre de 16 a 18 de Maio, e a Feira da Cidade, que se localiza no seu centro, realiza-se todas as quartas-feiras.

*Centro da Cidade*



Fonte: Site – Fafe – Sala de Visitas do Minho

### 3.4. Turismo

Ainda que não possua uma expressão significativa no contexto português e da região, o Concelho de Fafe possui boas potencialidades para o desenvolvimento de práticas turísticas ligadas aos recursos naturais, paisagísticos, ambientais, culturais e gastronómicos.

Inserido na RTVM – Região de Turismo Verde Minho, e apesar da proximidade de centros urbanos com grande potencial turístico (Braga e Guimarães), o Concelho disponibiliza condições para a concretização de vários géneros de actividade turística, donde se pode destacar o turismo activo, o turismo religioso, o turismo de *city-breaks* e o turismo rural.

Como já foi referido, as potencialidades turísticas da região são de várias naturezas, podendo-se destacar, por um lado, os recursos paisagísticos e, por outro, as potencialidades ligadas à historicidade da região, que se traduzem na existência de vários elementos de interesse relacionados com a zona rural do Concelho e com as culturas urbanas e industriais do séc. XIX e XX que marcam a zona ocidental.

No que diz respeito ao património histórico-cultural destaca-se a presença de vários edifícios de interesse, marcados pela característica traça da arquitectura dos “Brasileiros de tornaviagem”. Este património arquitectónico, considerado como o mais significativo a nível nacional, tem um conjunto de intervenções em Fafe, gerando um potencial de aproveitamento turístico e cultural não negligenciável.

Por seu turno, no âmbito da arquitectura religiosa pode-se salientar a Igreja Românica de Arões, classificada pelo IPPAR, como monumento nacional.

Ainda em termos culturais, a existência de diversos museus (Museu da Emigração e das Comunidades, Museu da Imprensa de Fafe, Museu Hidroeléctrico de Santa Rita, Museu Regional do Automóvel) pode constituir mais um ponto de atractividade em

#### Património Arquitectónico

Designação	Tipo de Classificação	Tipologia
Casa de Paredes	Em vias de classificação	Casa/Arquitectura Civil
Palacete em Fafe	Em vias de classificação	Palacete/Arquitectura Civil
Casa da Arrochela	Imóvel Interesse Público	Casa/Arquitectura Civil
Casa de Santo Velho	Imóvel Interesse Público	Casa/Arquitectura Civil
Castro de Santo Ovídio	Imóvel Interesse Público	Castro/Arqueologia
Cine-Teatro de Fafe	Imóvel Interesse Público	Cine-Teatro/Arquitectura Civil
Casa do Ermo	Interesse Municipal	Casa/Arquitectura Civil
Quinta da Luz	Interesse Municipal	Solar/Arquitectura Civil
Fiação de Fafe	Interesse Municipal	Palacete/Arquitectura Civil
Casa das Cortes	Interesse Municipal (Homologado)	Casa/Arquitectura Civil
Igreja de São Romão de Arões	Monumento Nacional	Igreja/Arquitectura Civil

Fonte: IPPAR

#### Paisagem Rural



Fonte: Site – C.M. de Fafe

termos turísticos.

Caracterizada por ser uma zona rica em história e tradições, o Concelho de Fafe beneficia ainda da realização de diversas iniciativas, como sejam eventos tradicionais, as festas da cidade e as feiras francas, que embora com a sazonalidade que lhes é inerente, têm constituído uma forma de atracção de diversos visitantes. Festas como a de Nossa Senhora de Antime, a da Sra. das Neves em Lagoa, a de Santo Ovídio, a da Nossa Senhora das Graças ou da Nossa Senhora da Ajuda em Estorão, constituem iniciativas atractivas, ainda que muito limitadas no que diz respeito aos mercado turístico alvo.

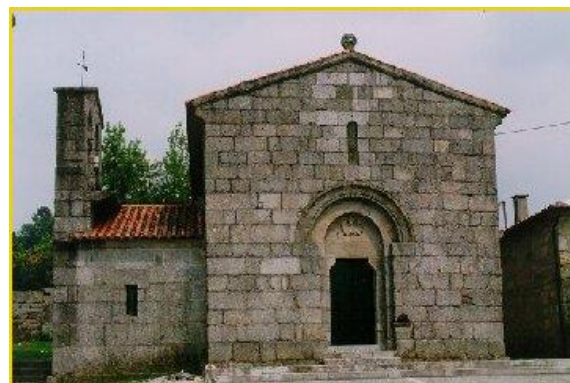
Com um impacte muito mais visível, do ponto de vista de divulgação do Concelho em termos nacionais, aparece a realização de provas relacionadas com o desporto automóvel. Neste contexto, o Concelho aparece como um ponto de referência das provas motorizadas acolhendo regularmente eventos como o TAP Rallye de Portugal, o Rallye Esso F.C. Porto e o Rallye Montelongo/Cidade de Fafe.

No que respeita à gastronomia, Fafe distingue-se pela vitela assada à moda de Fafe, pelo cabrito e anho assado, pelo Bacalhau à Músico, pelo arroz de pica no chão, pelo pão-de-ló, etc. A este respeito, a divulgação do Concelho tem sido efectuada pela realização do festival Gastronómico "Vitela Assada à Moda de Fafe" que pretende preservar e divulgar a gastronomia fafense e fixar o método e as técnicas dos pratos tradicionais.

É também no sentido da preservação e da divulgação que se têm vindo a efectuar mostras de artesanato da região. Os produtos típicos do Concelho a este nível são os artefactos de linho e de lã, os artefactos em palha, as mantas de trapos, os bordados regionais, os artigos de arame e madeira (crivos, peneiras, osqueiros, ratoeiras, etc.), tanoeira, cestaria, olaria, etc.

Em termos de oferta hoteleira instalada no Concelho, esta é muito reduzida, materializando-se apenas na existência de dois estabelecimentos hoteleiros e, de forma complementar, de um parque de campismo - o Parque de Campismo da Queimadela - situado junto à barragem e com capacidade para 60 alvéolos.

#### ***Igreja Românica de Arões***



Fonte: Site – Fafe – Sala de Visitas do Minho

#### ***Rallye – Fafe - Lameirinhas***



Fonte: Site – Fafe – Sala de Visitas do Minho

#### ***Artesanato Tradicional***



Fonte: Site – C.M. de Fafe

No que diz respeito a turismo rural, para o qual o Concelho tem projectada a criação da Aldeia Turística de Aboim, existem quatro unidades classificadas para o efeito: Casa das Paredes, Casa Dona Maria, Casa do Godim e a Quinta de Santo António de Pombal. Estas unidades, fruto de iniciativas de exploração privada, dispõem de uma oferta de qualidade em termos turísticos que deverão ser devidamente promovidas.

No âmbito do turismo activo, destaque-se o Complexo Turístico e Desportivo de Rilhadas que possui diversas infra-estruturas de lazer e está ainda a desenvolver um projecto que poderá incluir um campo de golfe, paintball, piscina, campo de futebol e moradias turísticas, e a acção do Grupo Cultural e Desportivo dos Restauradores da Granja que apoiam e desenvolvem iniciativas na área do teatro, na música, no montanhismo, em BTT, em desportos aventura e desportos motorizados.

Ao nível do turismo cinegético, destaque-se a existência de uma zona turística de caça da "serra" de Fafe, que integra as aldeias de Aboim, Felgueiras, Gontim, Moreira do Rei, Pedraído e Várzea Cova, e a criação recente de uma zona de caça municipal que integra todo o Concelho de Fafe (com excepção das freguesias que já integram a zona turística). Neste contexto, saliente-se as possibilidades que a caça poderá vir a proporcionar em termos turísticos, se bem equacionada e devidamente gerida.

#### ***Casa das Paredes***



Fonte: Site – Solares de Portugal

#### ***Barragem da Queimadela***



Fonte: Site – Fafe – Sala de Visitas do Minho

## 4. PERFIL FUNCIONAL DO CONCELHO E HIERARQUIA URBANA, URBANISMO E HABITAÇÃO

Em termos de estrutura urbana, refira-se a título introdutório a inserção de Fafe numa coroa de povoamento disperso, de alta densidade e de forte industrialização, limitada, de uma forma geral, por Viana de Castelo a Norte, Braga – Amarante a Leste e Aveiro a Sul.

Ainda que não se possa afirmar que exista uma elevada dispersão urbana no concelho, já que a sede do concelho concentra mais de ¼ da população residente, poder-se-á falar de um tecido urbano fragmentado.

Ainda assim, do conjunto de freguesias que compõe o concelho, verifica-se, para além da cidade de Fafe, a emergência de alguns núcleos urbanos com dimensão relevante - Arões (São Romão, Quinchães, Golães, Moreira do Rei e São Gens – que conjuntamente com esta, concentram mais de metade (51,1% em 2001) da população residente.

No que diz respeito ao perfil funcional, a sede do Concelho concentra as principais actividades de serviços, nomeadamente instituições bancárias, serviços públicos, tribunal, e ainda as principais instalações culturais e de saúde. Esta é caracterizada, de uma forma geral, pela existência de uma boa qualidade do espaço público, estando dotada de equipamentos adequados, pontos de água, arborização, etc.

Ao nível das restantes freguesias podemos encontrar sobretudo serviços de apoio de dia à terceira idade, serviços de atendimento no âmbito da saúde, educação ao nível do jardim infantil e do ensino básico e equipamentos destinados ao culto religioso.

A indústria localiza-se sobretudo na parte ocidental do Concelho, existindo diversas áreas industriais para o efeito.

As variações no número e tipo de localização das unidades industriais de 1991 a 2001, são as decorrentes das crises

*Cidade de Fafe*



Fonte: Site – C.M. de Fafe

sectoriais. Em termos de localização, verificou-se uma evolução pouco coordenada das zonas industriais delimitadas no PDM, não tendo sido criados "parques industriais integrados", antes tendo crescido pelos desígnios individuais de cada indústria.

No âmbito urbanístico, a cidade de Fafe poderia ser classificada como essencialmente de tipologia renascentista, modulado e estruturado pela arquitectura brasileira do séc. XIX.

Identificando os esforços de construção no tempo, pode-se verificar um maior impulso, na generalidade das freguesias, no período entre 1971 e 1990, estando grande parte deste fenómeno associado aos emigrantes que edificaram uma segunda residência no Concelho.

A tipologia dos edifícios de habitação conjuga a coexistência de um modelo tradicional, marcado pela arquitectura brasileira dos "torna-viagem", e um outro moderno, esforço de um impulso de uma construção mais recente.

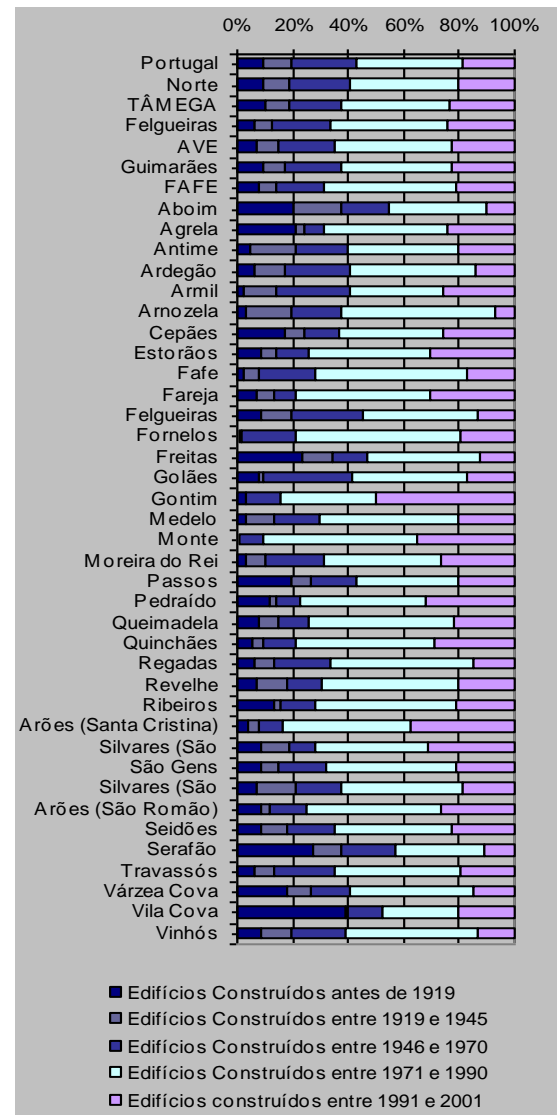
De facto, a arquitectura dos "brasileiros" é um dos traços marcantes no urbanismo da cidade de Fafe, verificando-se a existência de palacetes de grandes dimensões, cujas fachadas amplas se encontram revestidas de azulejos multicolores, constituindo-se como elementos de elevada beleza e interesse arquitectónico.

Da construção recente, esta é caracterizada essencialmente pela predominância de edifícios baixos, na sua maioria apenas com um alojamento.

Saliente-se o facto de, apesar de algumas destas freguesias terem ficado um pouco aquém do dinamismo demográfico que haviam demonstrado em épocas anteriores, nomeadamente nas freguesias localizadas em torno da sede do Concelho, evidenciaram, no entanto, uma expansão significativa do parque habitacional.

Uma vez que não parece existir actualmente pressões habitacionais, já que a oferta privada excede a procura da população, a intervenção pública neste domínio tem-se pautado pela recuperação de alojamentos degradados, ocupados por famílias de baixos rendimentos, numa perspectiva marcadamente

Edifícios por ano de construção, 2001



Arquitectura dos Brasileiros



Fonte: Site: C.M. de Fafe

social. Refira-se, contudo, que apesar de em termos agregados a oferta ser mais que suficiente para a procura existente, no segmento habitacional médio-alto parece registar-se um défice de oferta.

Por fim, e ainda no que diz respeito ao esforço de construção, de salientar o facto de não se verificar uma política de concentração de construção. Esta dispersão pela paisagem, nomeadamente a existência de novas construções desordenadas nas encostas, coloca alguns problemas que deverão ser devidamente ponderados, nomeadamente ao nível das infra-estruturas de água e saneamento.



## 5. ACESSIBILIDADES, LOGÍSTICA E INFRA-ESTRUTURAS DE TRANSPORTE

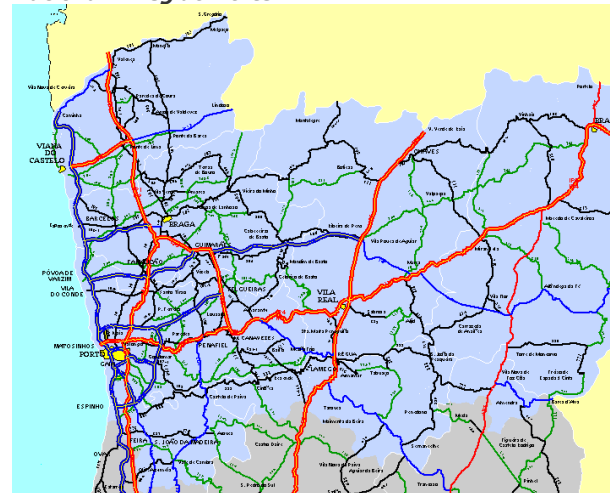
O Concelho de Fafe, como um espaço de transição entre litoral e interior, e entre uma área industrializada e um conjunto de Concelhos com fortes características de ruralidade, possui uma localização privilegiada de confluência inter-regional com acesso aos principais centros urbanos do Vale do Ave e do Grande Porto.

De facto, os investimentos ao nível da rede viária têm vindo a acentuar uma tendência de integração quer na região do Ave, quer na região do Grande Porto, já que a construção da A3 (IP1) e da A7 (IC5) permitirá posicionar Fafe a menos de uma hora do Porto.

Para além da crescente integração no espaço regional, as novas acessibilidades vêm ainda potenciar a criação de novas sinergias com outros pólos urbanos, até então, de acesso dificultado.

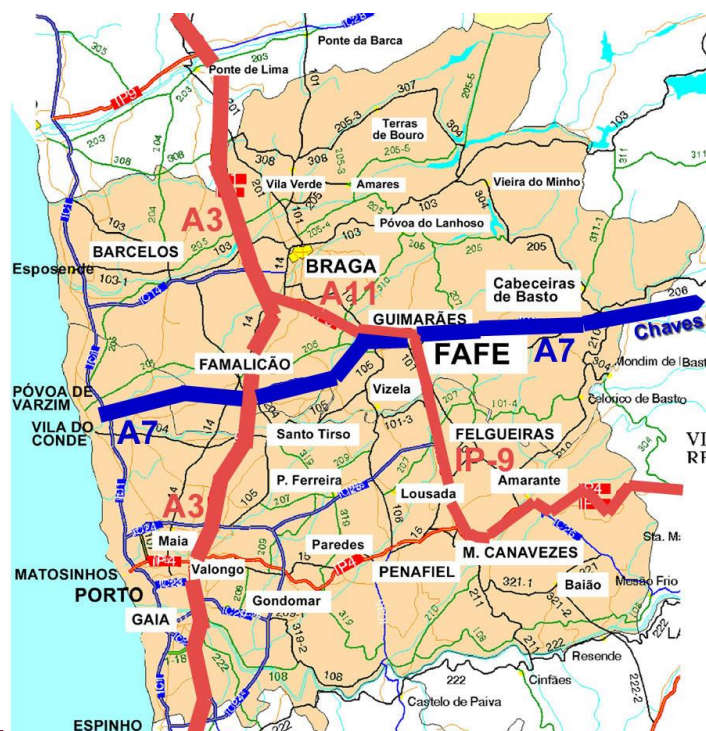
Destaque-se a este respeito a ligação Fafe - Chaves, que o prolongamento da A7 permitirá, tendo, a este respeito, sido já assegurado a previsão de um nó de acesso a esta auto-estrada bem articulado com a rede viária urbana e com a rede de estradas do município.

Rede de Estradas inscritas no Plano Rodoviário Nacional – Região Norte



Fonte: Plano Rodoviário, 2000

### Novas Acessibilidades



Esta ligação será de importância fulcral, já que com as novas acessibilidades, uma das saídas naturais do Norte de Portugal para a Espanha e para a Europa passa a ser por Chaves.

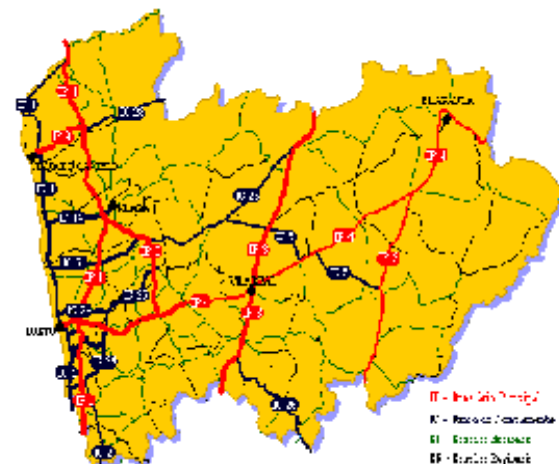
Ainda neste âmbito, de reter o facto de existirem importantes projectos para a região de Chaves e Verín, nomeadamente a criação de uma “eurocidade transfronteiriça”, a criação de uma Plataforma Logística Multimodal e de um Centro Europeu de Automóveis (CEDA).

Neste contexto de ligações inter-regionais, assume ainda especial importância a construção da IC5/A7 – variante de Fafe (incluindo as Circulares Este e Oeste, que estabelecem as ligações à Zona Industrial do Socorro e à Circular Urbana).

Dada a ausência de oferta de um sistema de transportes colectivos a nível interno, a mobilidade dentro do Concelho é assegurada essencialmente através de transportes particulares.

Em termos de outros meios de transporte a nível regional, o Concelho, ainda que não seja directamente beneficiado, tem como linha ferroviária mais próxima a linha do Vale do Ave que serve os Concelhos de Trofa, Vila Nova de Famalicão, Santo Tirso, Vizela e Guimarães. Trofa, apresenta-se a este nível como um importante interface rodoviário, já que neste Concelho convergem as linhas Porto-Valença e Porto-Braga.

#### Rede Viária – Proposta de Plano em Aprovação



Fonte: CCR Norte

## 6. SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO, EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

### *Sociedade de Informação*

O Concelho tem vindo a realizar diversas iniciativas para a introdução e divulgação das tecnologias de informação.

A ligação de todas as escolas do 1.º ciclo à Internet, a abertura dum Espaço Internet no centro da cidade e, com um carácter mais estrutural, a participação e integração na candidatura do Ave Digital, constituem iniciativas deliberadas para a divulgação e promoção da sociedade de informação no Concelho de Fafe.

Destas iniciativas dever-se-á destacar claramente a integração na candidatura do Ave Digital, já que para além de potenciar uma maior integração do Concelho no espaço envolvente, vai de encontro aos desafios do Concelho em termos de economia digital.

O Ave Digital enquadra-se no seguimento do projecto SIAVE – Sociedade de Informação no Vale do Ave, que possui entre outros objectivos a preparação dos recursos humanos do Ave para os novos paradigmas da actividade económica, a modernização dos processos de negócio no tecido empresarial da região e a promoção de condições de atracção e fixação de novas iniciativas empresariais e de novas formas de trabalho.

As principais áreas de intervenção contempladas no projecto são:

- ✦ Informação e Serviços Municipais de Apoio ao Cidadão – de forma a explorar o potencial das tecnologias de informação e comunicação como instrumento de modernização dos serviços públicos municipais, pretende-se implementar o acesso via web aos diversos serviços e informação municipais dos Concelhos de forma a oferecer ao cidadão uma melhor, mais rápida e eficiente relação com a administração;
- ✦ Turismo e Animação – contribuir para a divulgação e promoção das potencialidades da região nas áreas de turismo e lazer de

### *Regiões Digitais*



Fonte: Regiões Digitais – Competitividade Territorial Nacional

forma a cativar a visita real dos turistas e a melhor ocupação dos tempos livres da população local;

- ✧ Empreendedorismo – disponibilização de informação detalhada sobre localização de todos os parques industriais existentes no Concelho, localização de todas as unidades industriais a operar, localização dos espaços livres para implementação de novas unidades industriais e a área específica disponível, características dos espaços de forma a promover e estimular o empreendedorismo e a criação e fixação de novas empresas;
- ✧ Educação, ciência e tecnologia – desenvolvimento de uma plataforma para disponibilização de informação e serviços das escolas da região de forma a promover a educação e formação contínua;
- ✧ Conteúdos culturais – desenvolvimento do projecto “Biblioteca Digital do Ave” onde se pretende, através de mecanismos tecnológicos inovadores, proporcionar uma integração das bibliotecas municipais e ir de encontro às necessidades dos seus utentes.

O papel de Fafe a este nível será a do posicionamento de uma forma competitiva face aos restantes Concelhos, sabendo, no entanto, aproveitar devidamente as sinergias decorrentes dum projecto de cariz regional.

### ***Educação e Formação Profissional***

A importância da educação para o Concelho, tem vindo a revelar-se na aposta na rede escolar, mais especificamente na que diz respeito ao ensino básico, existindo uma oferta que parece ser adequada ao cariz jovem da estrutura populacional.

Em termos de educação pré-escolar, primeira etapa do sistema educativo, existem 38 jardins de infância, evidenciando taxas de cobertura anual, no ano lectivo 2000/2001, de 92% para a população com 5 anos, de 84% para a idade dos 4 anos e de 77% para crianças com 3 anos de idade<sup>6</sup>. Verifica-se desta forma, uma cobertura ampla do Concelho, estando quase todas as freguesias providas deste género de

<sup>6</sup>Segundo Câmara Municipal de Fafe (2001), *Fafe 1998/2001*

equipamentos. Exceptuam-se deste cenário as freguesias de Felgueiras e Gontim (que são servidas pela freguesia de Pedraído), de Ardegão e Arnozela (servidas pela freguesia de Regadas), e a freguesia de Agrela (servida pelo jardim de infância de Serafão).

Ainda neste âmbito, e de forma a chegar com o ensino pré-escolar à população infantil que reside nas freguesias mais afastadas do Concelho, existe uma ludoteca itinerante que a elas se desloca diariamente.

No que diz respeito ao 1.º ciclo do ensino básico, as 61 escolas existentes, funcionaram no ano lectivo de 1999/2000, em média, com cerca de 49 alunos cada uma. Relativamente aos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico existe um conjunto de 9 estabelecimentos que abrange um universo de 3.923 alunos. Com valências de ensino secundário existe apenas um estabelecimento, a escola secundária de Fafe, localizada na sede do Concelho. Apesar de ter que fazer a cobertura de todo o Concelho, esta escola parece, no momento, dar ainda resposta à procura por parte da população estudantil. Ainda assim, existem algumas carências que lhe são apontadas, nomeadamente a ausência de cursos tecnológicos.

Em relação ao ensino superior existem no Concelho dois estabelecimentos privados, a ESEF - Escola Superior de Educação de Fafe e a ESTF - Escola Superior de Tecnologias de Fafe pertencentes ao Instituto de Estudos Superiores de Fafe, que no seu conjunto tiveram no ano lectivo uma população estudantil de 1.244 alunos.

A ESEF ministra os cursos de Educação de Infância, de Professores do Ensino Básico – 2.º Ciclo, Variante de Matemática e Ciências da Natureza, Professores do Ensino Básico – 2.º Ciclo, Variante de Educação Visual e Tecnológica, Professores do Ensino Básico – 2.º Ciclo, Variante de Educação Física e a licenciatura em Educação Básica – 1.º Ciclo. Por seu turno no ESTF são oferecidos os cursos de Informática e Gestão e de Contabilidade e Administração.

Pelo seu papel enquanto centro de competências e de conhecimento, dever-se-á ainda realçar, ao nível do ensino

*Pólo de Guimarães – Campus de Azurém*



superior, o pólo de Guimarães da Universidade do Minho, que possui uma oferta diversificada em termos de cursos de licenciatura, de pós-graduações e de mestrados, concentrada em torno da Arquitectura e das Engenharias.

Em termos de formação profissional destaca-se a existência dum estabelecimento privado, a Escola Profissional de Fafe, que é actualmente promovido pela ACIFAFE – Associação Comercial e Industrial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto.

Sob a égide desta Associação, a Escola Profissional iniciou a sua actividade no ano lectivo no ano 2000/2001, com três cursos de nível III-12.º ano: Técnicos de Planeamento e Gestão de Produção, Técnicos de Informática aplicada à Indústria e Animador Sociocultural, diversificando desta forma a oferta profissional, que até então era muito reduzida.

Decorrente da necessidade de especialização e reconversão da população activa do Concelho, a ACIFAFE tomou ainda a iniciativa de criação de um Gabinete de Apoio ao Empresário (GATE) e de uma UNIVA – Unidade de Inserção de Jovens na Vida Activa que pretende proporcionar o apoio e informação aos Desempregados e Jovens à procura do 1º emprego, às empresas no recrutamento e selecção dos seus recursos humanos e o apoio na definição do percurso formativo e profissional.

## 7. EQUIPAMENTOS SOCIAIS E CULTURAIS E DINÂMICAS CULTURAIS

Ao contrário do que acontece para as actividades económicas, em que parece existir uma propensão para o individualismo de actuação, a sociedade civil, nas questões sociais e culturais, possui algum dinamismo demonstrado pelas inúmeras associações e grupos culturais e recreativos formados.

### *Equipamentos de Saúde e Segurança Social*

A acção social foi uma das áreas privilegiadas pela Câmara Municipal de Fafe no que diz respeito aos investimentos realizados no período 1998/2001.

A actuação de diferentes instituições nesta área com reconhecimento nacional e internacional, das quais se destacam a Misericórdia de Fafe e a CERCIFAFE (ainda que esta última tenha um público-alvo muito específico), fazem do domínio social uma área de excelência do Concelho.

Apesar de apresentar algumas deficiências em termos funcionais, destaque-se, relativamente à saúde, o hospital de São José, ao qual são ainda adicionados um centro de saúde e três extensões.

No que respeita à disponibilização de especialidades médicas regista-se a ausência de duas especialidades nas consultas efectuadas no centro de saúde e suas extensões – ginecologia e otorrinolaringologia. Esta carência é, no entanto, colmatada pela oferta prestada nos Concelhos vizinhos.

Em termos de apoio social, para além das creches e jardins de infância, verifica-se ainda alguma oferta no que diz respeito a ATL's – Actividades de Tempos Livres, Apoio Domiciliário, Centros de Dia e Lares de Idosos.

Ainda assim, esta oferta parece encontrar uma procura condizente já que, na maioria dos casos, estes equipamentos estão a funcionar com taxas de ocupação bastante elevadas, verificando-se mesmo listas de espera no que diz respeito aos lares de idosos.

## ***Cultura e Desporto***

O desporto, dado as características jovens da população, tem sido outra das áreas de desenvolvimento privilegiadas pelo Concelho.

Neste âmbito, refira-se a título exemplificativo, a organização a partir de 1999 do Meeting Internacional de Natação e a realização do Grande Prémio de Atletismo de Fafe.

Para a realização das diversas práticas desportivas, o Concelho encontra-se equipado com as mais diversas infra-estruturas, como campos de ténis, circuitos de manutenção no Parque de Porto Seguro, pistas de cicloturismo, pista de motocross, pista de kartcross, campos de tiro, o complexo desportivo de Rilhadas, etc.

Em termos de equipamentos municipais, poder-se-á destacar o Parque Municipal de Desportos, as Piscinas Municipais e o Pavilhão Gimnodesportivo Municipal.

Realce-se ainda o facto desta aposta vir a ser consolidada com a construção do Parque da Cidade que prevê ampliar a oferta de recintos desportivos.

No que diz respeito à área cultural, o Concelho apresenta também algum dinamismo, fruto das diversas iniciativas promovidas regularmente: Encontro de Cantadores de Reis, Animação Musical de Verão, Encontro de Coros de Música de Natal, Mostra de Artes Plásticas de Fafe, Jornadas de História Local, etc.

Ainda assim, os espaços apropriados à realização e promoção de eventos culturais são limitados, destacando-se apenas o Auditório Municipal (com importantes limitações em termos das condições oferecidas), a funcionar no edifício Casa Municipal da Cultura, e o Estúdio Fénix. Desta forma, assume especial relevância a aquisição recente por parte da Câmara do Teatro-Cinema de Fafe, que devidamente recuperado poderá constituir um novo equipamento cultural de enorme alcance para a cidade.

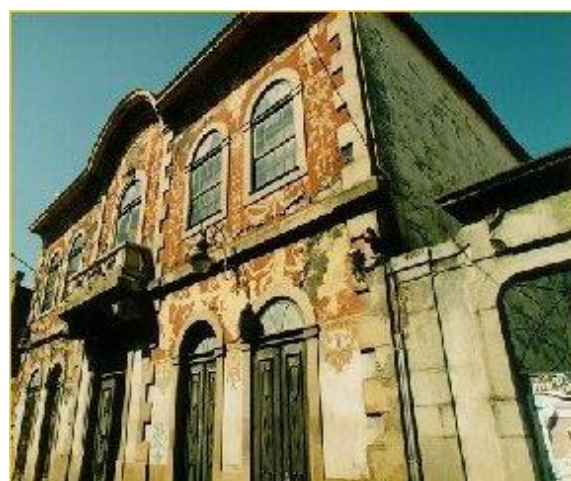
Em termos de projectos recentes de dinamização cultural do Concelho poder-se-á ainda salientar a mudança da Biblioteca Municipal para novas instalações (a concretizar num futuro próximo) e a criação da Academia de Música José de Atalaya que

### ***Complexo Desportivo de Rilhadas***



Fonte: Site – A Nossa Terra

### ***Cine-Teatro de Fafe***



Fonte: Site – Fafe – Sala de Visitas do Minho



é frequentada por uma centena de crianças e jovens do Concelho.

No que diz respeito ao futuro, a criação do Museu da Emigração e das Comunidades Portuguesas, parece ser um importante factor de dinamização e promoção do Concelho, já que a singularidade e o alcance da temática poderão criar condições para a sua projecção em termos regionais e mesmo nacionais.

## 8. AMBIENTE

No caso do Concelho de Fafe, as questões ambientais deverão ser especialmente analisadas à luz dos problemas que a forte concentração industrial poderá levantar e da qualidade de vida da população residente.

Em termos infra-estruturais, verificava-se em 2000, que cerca de 73% da população estava já servida com abastecimento de água, contrapondo-se, por exemplo, com Guimarães e com a região do Ave que apresentavam percentagens de 63% e 53%, respectivamente.

Níveis bastante inferiores verificam-se, no entanto, em termos de sistemas de drenagem de águas residuais e seu respectivo tratamento. Constata-se que apenas 30% da população se encontra servida com sistemas de drenagem de águas residuais e 25% com estações de tratamento (percentagens bastante inferiores verificadas para a média nacional que é respectivamente de 70 e 50%).

No que diz respeito ao sistema de recolha de resíduos, a totalidade da população encontra-se servida por este sistema.

No contexto dos resíduos sólidos urbanos, destaque-se o SIRVA – Sistema Intermunicipal de Resíduos do Vale do Ave, pelo qual o Concelho de Fafe se encontra abrangido e pelo qual entrou em funcionamento a Estação Intermunicipal de Triagem e Tratamento de Resíduos Sólidos. Realce-se ainda a este respeito a existência de um Ecocentro na Zona Industrial do Socorro.

No âmbito de tratamento de efluentes industriais, o Concelho apresenta deficiências importantes, sendo de salientar a coloração dos rios e a inexistência de peixes em partes significativas dos cursos de água existentes.

A existência de um conjunto de indústrias colocadas ao longo do afluente do Rio Ave, cujas descargas não são eficientemente fiscalizadas, cria condições para que se perpetue este fenómeno de poluição.

**Abastecimento de Água, Drenagem e Trata. de Águas Residuais e Recolha de Resíduos, 2000**

	População Servida com Abaste. de Água	População Servida com Estaç. de Tratam. de Águas Residuais	População Servida com Siste. de Drenagem de Águas Residuais	População Servida com Siste. de Recolha de Resíduos
<b>Portugal</b>	<b>89,7</b>	<b>50,0</b>	<b>70,0</b>	<b>98,4</b>
<b>NORTE</b>	<b>78,1</b>	<b>36,5</b>	<b>52,0</b>	<b>97,7</b>
TÂMEGA	<b>53,0</b>	<b>23,1</b>	<b>27,6</b>	<b>92,1</b>
Felgueiras	63,0	22,0	36,0	92,0
<b>AVE</b>	<b>53,0</b>	<b>23,1</b>	<b>40,5</b>	<b>100,0</b>
Guimarães	63,0	22,0	60,6	100,0
<b>FAFE</b>	<b>73,0</b>	<b>25,0</b>	<b>30,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Anuário Estatístico da Região Norte 2001  
Nota: Dados Preliminares

**Rio Vizela**



Rio Vizela

Fonte: Site – Freguesias de Fafe

## 9. ANÁLISE SWOT – FORÇAS FRAQUEZAS OPORTUNIDADES AMEAÇAS

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Vontade política para a mudança</li> <li>✦ Crescimento Populacional</li> <li>✦ Reserva de População Jovem</li> <li>✦ Diversos núcleos populacionais com dimensão relevante</li> <li>✦ Ambiente Urbano Qualificado</li> <li>✦ Boa localização regional – proximidade a importantes centros urbanos</li> <li>✦ Boa Rede Escolar ao nível do Ensino Básico</li> <li>✦ Localização Privilegiada do Ensino Superior</li> <li>✦ Diversidade de Serviços Sociais / Rede Social</li> <li>✦ Associação Empresarial Dinâmica</li> <li>✦ Diversos Parques Industriais de Iniciativa Privada</li> <li>✦ Notoriedade em Provas Desportivas Motorizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Dependência acentuada da Indústria de Vestuário e Confeções</li> <li>✦ Ausência de Diversificação da Base Produtiva</li> <li>✦ Pouca Modernização Industrial</li> <li>✦ Ausência de uma gestão centralizada de parques industriais</li> <li>✦ Pouca Atractividade em termos de Investimento Estratégico</li> <li>✦ Individualismo dos Empresários</li> <li>✦ Empresas de dimensão reduzida</li> <li>✦ Dificuldade de retenção de recursos humanos qualificados</li> <li>✦ Acessos a Guimarães por concluir</li> <li>✦ Comércio Débil</li> <li>✦ Escassez dos espaços culturais qualificados</li> <li>✦ Escassez da oferta hoteleira</li> <li>✦ Carências ao nível dos serviços de saúde</li> <li>✦ População com baixas qualificações</li> </ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Construção da A7 – aumento da interligação com Porto e Braga</li> <li>❖ Proximidade da Universidade do Minho – Pólo de Guimarães</li> <li>❖ Instituto de Estudos Superiores de Fafe</li> <li>❖ Regiões Digitais (POSI)</li> <li>❖ Potencialidades turísticas da zona norte do Concelho</li> <li>❖ Potencialidades ao nível da agricultura biológica</li> <li>❖ Projecto do centro de desenvolvimento automóvel Chaves – Verín</li> <li>❖ Criação de uma “Eurocidade Transfronteiriça” no eixo Chaves - Verín</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Restrição do crédito municipal</li> <li>❖ Deslocalização da Produção Têxtil</li> <li>❖ Ausência de uma política de captação de investimento estratégico</li> <li>❖ Exportação dos Recursos Humanos mais Qualificados</li> <li>❖ Projecto da Plataforma Logística Multimodal Chaves - Verín</li> </ul>

## **II.** ANÁLISE ESTRATÉGICA

## Estratégia de Desenvolvimento

Mais do que um processo de crescimento, numa visão meramente económica, as linhas directrizes do desenvolvimento deverão ter como pano de fundo questões como a da sustentabilidade, a da equidade de distribuição da riqueza gerada, e por fim, e como objectivo último, a da melhoria da qualidade e bem-estar da população.

De uma forma sumária, no que diz respeito ao Concelho de Fafe, deverá realçar-se em termos de condições de partida, a marcada especialização na Indústria Têxtil (com uma ausência quase total de diversificação produtiva), a boa localização a nível regional (nomeadamente a sua proximidade face a centros urbanos de dimensão relevante) e, por fim, uma diversidade de equipamentos sociais e culturais, cuja consolidação e expansão está projectada para um futuro próximo.

Tendo em conta este cenário e dada a perda de vantagens competitivas face à emergência dos novos cenários anteriormente expostos, o **objectivo global a alcançar será a de criação e promoção de novas dinâmicas de competitividade.**

Assumindo este objectivo, considerar-se-á dois princípios de actuação inerentes a todo o plano e que se apresentam como cruciais para o desenvolvimento de Fafe: por um lado, a dinamização da base produtiva existente, que carece de alguma vitalidade e está exposta a diversos riscos e, por outro lado, de forma a criar novas dinâmicas, a de promoção de uma nova atractividade e imagem do Concelho.

O estabelecimento de objectivos como o da fixação de recursos humanos qualificados, a de atracção de novos investimentos e novas actividades para o Concelho, pressupõe, não só a divulgação e promoção de uma nova imagem do Concelho, como também a efectiva dotação de condições para a sustentabilidade de novas dinâmicas.

Este novo posicionamento competitivo deverá permitir fazer face

***Envolvente caracterizada pela marcada especialização na indústria têxtil, uma integração territorial privilegiada e pela diversidade de equipamentos sociais e culturais***

***O principal objectivo do Concelho será a criação e promoção de novas dinâmicas de competitividade***

***A estratégia base de desenvolvimento do Concelho passará pela dinamização e diversificação da base produtiva e promoção de uma nova atractividade do Concelho***

aos novos desafios colocados não só pelo panorama nacional, mas também, ter em linha de conta as potencialidades e os riscos impostos pelo fenómeno da globalização.

É no quadro desta nova era de globalização económica, que se afigura a necessidade de mudança de forma a fazer face a um mundo cada vez competitivo. A passagem de um paradigma competitivo centrado em factores estáticos como seja a disponibilidade de recursos naturais e recursos humanos abundantes com baixo custo, para um paradigma assente em factores dinâmicos, em que a inovação, o conhecimento, a internacionalização e a qualidade dos recursos humanos são fundamentais, parece ser crucial.

A necessidade de criação e manutenção de um **novo posicionamento competitivo** que permita uma adequação face aos novos contextos nacionais e internacionais emergentes, não significa, no entanto, uma ruptura com o passado mas sim o respeito pela história e raízes em que assentou o seu crescimento.

Este objectivo geral do plano é constituído por três componentes específicas, que identificam os vectores que o Concelho deverá privilegiar no futuro:

- I. – Reforçar a excelência das actividades sociais e culturais do Concelho;
- II. – Consolidar um ambiente urbano de qualidade excepcional;
- III. – Promover a competitividade do Tecido Económico

## **I. Reforçar a excelência das actividades sociais e culturais do Concelho**

A discussão dos processos de desenvolvimento competitivo remete-nos ainda para a consideração dos sistemas sociais e culturais, já que estes contribuem de forma preponderante para os níveis de qualidade de vida e bem-estar da população, sendo, nesta medida, factores essenciais do desenvolvimento do espírito de unidade e coesão social.

***Necessidade de passagem para um paradigma assente em factores dinâmicos em que a inovação, o conhecimento, a internacionalização e a qualidade dos recursos humanos são essenciais***

O aparecimento de novas gerações de políticas sociais, baseadas na escolha dos utentes, na selecção dos melhores projectos e na competitividade pelos apoios públicos, promove uma re-orientação dos modelos vigentes no sentido da qualificação, profissionalização e empresarialização das instituições de acção social.

A economia social tradicional e a responsabilidade social das empresas estão cada vez mais integradas e fazem parte dos modelos empresariais mais actuais, sendo a visão do assistencialismo cada vez mais abandonada.

De facto, a economia social deverá, para além de outras funções que lhe estão implícitas e que constituíram o fundamento da sua criação, acentuar de uma forma crescente o seu carácter económico e vocação de autonomia, bem como a afirmação da sua especificidade em relação ao mercado e em relação aos apoios continuados da acção social.

Para além destas duas vertentes (coesão e unidade social e dinâmica económica), o objectivo de reforço da excelência das actividades sociais e culturais do Concelho deverá ainda ser encarado como meio de potenciação de uma nova atractividade do Concelho, nomeadamente no que diz respeito à retenção da população, de forma a potenciar e a perpetuar as dinâmicas ligadas à "reserva de população jovem".

Embora o Concelho ainda mantenha uma elevada taxa de juventude, a tendência geral de envelhecimento da população irá afectar o médio prazo esta região, pelo que o retardar desse processo deve ser baseado na fixação e atracção dos jovens, nomeadamente pelas oportunidades de realização pessoal e profissional disponibilizadas pelo município.

Neste contexto, o desenvolvimento de equipamentos e serviços educativos, sociais e culturais, numa lógica de fortalecimento de redes, valorização económica de recursos patrimoniais e de reforço da dotação de equipamentos colectivos permitiria reforçar a capacidade de atracção do Concelho de Fafe, promovendo uma maior notoriedade no seio do contexto regional.

***O reforço das actividades sociais e culturais  
permitirá criar novas dinâmicas de  
atractividade***



## II - Consolidar um ambiente urbano de qualidade excepcional

Para além dos objectivos educativos e culturais e das questões sociais, a criação de um espaço urbano de elevada qualidade, integrando as diversas funções urbanas por forma a obter uma vivência equilibrada, constitui um objectivo base. Numa óptica de complementaridade com os outros objectivos específicos definidos, a modernização e potenciação do espaço urbano, tendo subjacente o respeito pelo ambiente e pelas características intrínsecas de cada espaço, e aproveitando os projectos estruturantes já em curso no Concelho, assume-se como uma prioridade.

Mais do que um processo de revitalização do espaço urbano (que numa primeira fase poderá ser essencial), o conceito de qualificação implica a revalorização da relação do Concelho com a envolvente, com a recuperação do ambiente e da paisagem e com a integração dos espaços no conjunto de actividades económicas e sociais. Trata-se da criação de um novo conceito de urbanismo, embuído de uma noção de culto da sociabilidade.

A existência de um ambiente urbano de qualidade excepcional que permita a identificação dos indivíduos com o espaço, constitui-se numa das formas mais eficazes de potenciar a atractividade do Concelho, outra das oportunidades que deve ser assumida como uma prioridade para o desenvolvimento económico.

A estruturação deste objectivo em torno dos eixos estratégicos de promoção da cidade enquanto pólo de desenvolvimento e dinamização do turismo, reflecte a sua importância concreta para a estratégia delineada.

## III - Promover a Competitividade do Tecido Económico

A dinamização da actividade económica baseada no Concelho, deverá ser outra vertente fundamental a privilegiar. De facto, as questões do desenvolvimento económico e de criação de emprego

***Revalorização da relação do Concelho com a Envolvente***

deverão ser consideradas como uma prioridade e encaradas com uma atitude pró-activa, nomeadamente em termos de captação de investimentos e de atracção de recursos humanos qualificados.

A competitividade do tecido económico passa, inevitavelmente, por uma re-orientação da base industrial para a inovação tecnológica e para a promoção da qualidade e de um maior valor acrescentado.

Neste âmbito, o ajustamento das políticas no sentido de colocar o centro de gravidade nos factores qualitativos, nomeadamente no desenvolvimento de uma envolvente adequada, é o factor decisivo de sucesso da reestruturação industrial que se avizinha.

Não é possível continuar a ignorar as potencialidades, e também as fragilidades, que poderão advir do contexto regional do Concelho. A existência de um ambiente dinâmico, de fornecedores qualificados e consumidores sofisticados deverá, neste âmbito, ser entendido como um factor vital para que se verifiquem efeitos de aprendizagem e aquisição de competências críticas para o alcance do posicionamento desejado.

É neste âmbito que se deverão inserir as questões da inovação e da modernização das actividades económicas, de forma a que se consigam identificar formas de ultrapassar os constrangimentos ao desenvolvimento e à propagação dos casos de sucesso já existentes no Concelho.

Tendo em conta estas considerações, existem, três vertentes a considerar no âmbito deste objectivo:

- Aproveitamento da historicidade da região e de algumas mais valias em termos de recursos naturais para dinamização da actividade turística;
- Modernização e especialização do principal pólo económico do Concelho – a indústria têxtil e de vestuário;
- Criação de novas oportunidades de exploração económica através de um esforço de diversificação da base produtiva existente.

As acções a desenvolver devem, no entanto, ser consideradas

***A competitividade do tecido económico passa por uma re-orientação da base industrial para a inovação tecnológica***

***O desenvolvimento de uma envolvente adequada é o factor decisivo de sucesso da reestruturação industrial que se avizinha***

numa óptica de reforço mútuo e complementaridade, promovendo sinergias e efeitos de escala, difíceis de alcançar quando o esforço se concentra em apenas uma das premissas.

Estes objectivos específicos que constituem uma cadeia que se reforça mutuamente em fases sucessivas da sua implementação (círculo virtuoso do desenvolvimento) decompõem-se em diversos eixos estratégicos (cinco) não estanques entre si, já que ocorrerão na sua concretização um conjunto de sinergias e complementaridades que deverão ser devidamente potenciadas, e que passamos a nomear:

A – Consolidação e potenciação dos serviços sociais e culturais

B – Promoção da cidade enquanto pólo de desenvolvimento

C – Dinamização do Turismo

D – Modernização e especialização da indústria têxtil

E – Diversificação da base produtiva existente

Estes eixos estratégicos e as suas linhas de desenvolvimento serão explicitadas nos pontos seguintes e constituem a base de definição das medidas e acções a desenvolver.

## ***A – Consolidação e Potenciação dos Serviços Sociais e Culturais***

O domínio sócio-cultural tem sido uma área privilegiada no desenvolvimento do Concelho. Ainda assim, existem algumas linhas de desenvolvimento que terão de ser devidamente consideradas para que os esforços dos últimos anos possam ser totalmente aproveitados e redireccionados para os objectivos que o Concelho se proponha atingir.

No âmbito do reforço das competências da comunidade e dos cidadãos, num quadro de participação efectiva nos processos de desenvolvimento, o reforço da área educacional e de formação profissional parecem ser imperativos.

Dado o não prosseguimento de estudos e a inserção, muitas das vezes precoce, na vida profissional, torna-se imperioso reforçar o sistema de educação e formação com base na integração profissional e na competitividade.

Neste âmbito, o reforço das infra-estruturas de educação e formação profissional, deverão ir no sentido de garantir uma diversificação da oferta formativa com base no levantamento das necessidades específicas do Concelho, de forma a garantir quer a melhoria do nível de qualificação das pessoas quer da sua empregabilidade face a processos de reestruturação e de mudança.

É também neste contexto, que deverão ser providenciadas oportunidades de aprendizagem ao longo da vida tão próximas quanto possível das necessidades dos cidadãos.

A rapidez das mudanças que caracterizam o mundo actual, exigirá por parte dos recursos humanos um esforço de aprendizagem durante todo o seu percurso profissional, que lhes permita adaptar-se às necessidades das características de uma nova sociedade.

Desta forma, para além das novas oportunidades de educação que devem ser proporcionados, aos que não a conseguiram na idade adequada, o ensino ao longo da vida deverá ainda constituir uma

***Reforço da área educacional e dos processos de formação profissional***

***Garantir uma diversificação da oferta formativa com base no levantamento das necessidades específicas do Concelho***

resposta às exigências crescentes de mobilidade profissional, de melhoria de qualificações, de desenvolvimento de saberes e de interesses culturais.

Importará ainda considerar em termos de educação e cultura, as oportunidades e desafios da segunda fase profissional, aproveitando, nomeadamente, o fenómeno de retorno de emigrantes de vários países da Europa.

Outro dos domínios a ser considerado na vertente social é a que diz respeito às infra-estruturas de saúde e de assistência médica. Apesar da complementaridade regional que poderá ser exercida a este nível, parece necessário consolidar alguns serviços de apoio nesta área, nomeadamente através da criação de um hospital de retaguarda.

Em termos dos serviços sociais, e de uma forma integrada, a sua potenciação deverá ainda passar pelo reforço de outros domínios como creches e jardins de infância, ATL's – Actividades de Tempos Livres, Apoio Domiciliário, Centros de Dia e Lares de Idosos, que deverão gradualmente ser estendidos à totalidade das freguesias do Concelho.

No domínio das actividades culturais, a requalificação dos espaços existentes é prioritária. Espaços como o Cine-Teatro, a nova biblioteca e a Casa da Cultura deverão ser aproveitados de forma a constituírem-se como verdadeiros focos de atracção do Concelho.

A perspectiva a privilegiar será de equipamentos dinâmicos e interactuantes com as pessoas que os visitam. O caso dos museus é, neste contexto, um exemplo verdadeiramente paradigmático.

Os diferentes museus existentes no Concelho, desde que adaptem um conceito inovador e diferenciador no panorama nacional (por exemplo, o de "museus vivos"), com animação e programação adequadas e com a inclusão de circuitos de visita numa óptica de rede, poderão vir a constituir-se como uma mais-valia e como uma boa oportunidade de promoção e valorização do Concelho.

Neste âmbito, destaque-se o papel de relevo que o projectado Museu do Emigrante e das Comunidades poderá vir a assumir no

***O ensino ao longo da vida constituirá uma resposta às exigências crescentes de mobilidade profissional***

***Rentabilização da segunda fase profissional***

***Consolidar as infra-estruturas de saúde e de assistência médica***

***Requalificação e devida potenciação dos espaços culturais***

***Deverá ser privilegiada uma perspectiva de equipamentos dinâmicos e interactuantes***

plano nacional se implementado segundo esta óptica.

No que diz respeito ao desporto, dadas as boas infra-estruturas existentes (que deverão ainda ser ampliadas com a concretização do Parque da Cidade), para além do carácter lúdico e de desenvolvimento do bem-estar das populações, poderá ainda ser aproveitado para ajudar a consolidar uma imagem e uma identidade do Concelho. Assim, para além da necessária manutenção das infra-estruturas existentes, deverá haver um esforço de identificação de uma modalidade com tradição e sucesso desportivo que possa vir a conseguir um papel de destaque de modo a ser projectada enquanto uma das “bandeiras” de Fafe.

### ***B – Promoção da cidade enquanto pólo de desenvolvimento***

Remetendo-nos para as teorias de localização, mais precisamente para a teoria dos pólos de crescimento, espera-se criar linhas de desenvolvimento que potenciem a cidade de Fafe enquanto ponto irradiador de efeitos de crescimento para o restante Concelho (efeitos de dispersão), que sejam capazes de ultrapassar os efeitos de polarização, isto é, a reabsorção dos efeitos de dispersão pelo próprio ponto.<sup>7</sup>

O conceito de cidade que se pretende implementar neste eixo estratégico é o de cidade alargada, ou seja, o de pensar a cidade enquanto sede e principais núcleos urbanos mais próximos, de forma a elevar o peso da cidade de Fafe enquanto pólo urbano. Trata-se de uma cidade multipolar, de componentes repartidas, mas essenciais para criação de economias de escala e para o estabelecimento de uma função e relação habitação/trabalho.

Neste âmbito, e de forma a que os núcleos urbanos se constituam como partes integrantes da cidade, e não como meros subúrbios adjacentes, deverão ser contempladas vias urbanas que permitam um fenómeno de conurbação – união da cidade principal com os seus satélites.

***Identificação de uma modalidade com tradição e sucesso desportivo que projecte a imagem do Concelho***

***Criação de linhas de desenvolvimento que potenciem a cidade de Fafe enquanto ponto irradiador de efeitos de crescimento para o restante Concelho***

***Implementar o conceito de “cidade alargada”***

A óptica a fomentar deverá ir de encontro, por um lado, à recusa da competição do centro com novas centralidades existentes ou emergentes e, por outro, à promoção da cidade enquanto comunidade integrada de sistemas de produção e espaços sociais e culturais.

O aproveitamento das acessibilidades previstas prende-se, então, com duas vertentes essenciais - proporcionar consistência interna ao Concelho e garantir-lhe um novo posicionamento face à região. A cidade, ainda que constitua o núcleo central, com funções de ordem superior, vê a sua área de influência esgotar-se nos limites territoriais que definem o Concelho. Neste sentido, as novas acessibilidades, nomeadamente a ligação a Guimarães e a Chaves, deverão ir no sentido de alargamento da área de influência da cidade, criando novas complementaridades com os Concelhos mais próximos.

Outro dos grandes desafios de Fafe será também o de conseguir promover a sua inserção numa organização de território que será cada vez mais baseada em redes. Para isso, para além de conceber a sede do Concelho numa óptica de cidade alargada, será necessário consolidá-la em termos qualitativos de forma a amarrar uma área de influência cada vez mais extensa, favorecendo a sua afirmação no contexto do sistema urbano regional e do país.

A consolidação da cidade de Fafe, enquanto pólo urbano, terá que inevitavelmente passar pela concentração e disponibilização de bens e serviços de qualidade às populações que integram o respectivo território em rede, mas também pela capacidade de vocação e especialização, através do planeamento criterioso de equipamentos e serviços específicos, que possibilite a criação de uma imagem de referência do Concelho.

As questões do planeamento urbanístico, nomeadamente a necessidade de contrariar processos de urbanismo expansivo, de crescimento espontâneo e casuístico, sem a devida gestão planeada de transformação territorial, assumem um papel de relevo na criação de uma nova atractividade do Concelho.

***Alargamento da área de influência da cidade e criação de novas complementaridades com os Concelhos mais próximos***

***A consolidação da cidade passará pela capacidade de vocação e especialização que possibilite uma imagem de referência do Concelho***

<sup>7</sup> Lopes, S. (1995), *Desenvolvimento Regional – Problemática, Teoria, Modelos*, Fundação Calouste Gulbenkian, pp.289-298

Apenas um planeamento continuado em termos urbanísticos, de forma a antecipar problemas emergentes e a solucionar a melhor utilização do espaço e dos equipamentos já instalados, permitirá a sustentação de novas dinâmicas.

Realce-se a este propósito a necessidade de restringir a dispersão existente e fomentar o preenchimento dos vazios no perímetro urbano em vez do crescimento tentacular.

Além disso, será premente que as zonas urbanizáveis/áreas de expansão urbana, sobretudo as localizadas na sede Concelho, sejam objecto de estudos de pormenor que as viabilizem de forma integrada, apostando na qualidade.

A este respeito destaque-se, por exemplo, a área a norte do cemitério, cujas funcionalidades terão que ser definidas. Das várias opções que poderão ser tomadas, realce-se a propósito da complementaridade com os restantes eixos estratégicos, a possibilidade de projectar nessa área, para além duma componente habitacional, a localização de actividades de educação, de saúde, de investigação e outras instalações de escritórios de carácter distintivo como sedes de empresas, associações e outros.

Numa outra vertente, o posicionamento do futuro Parque da Cidade e o seu contributo para o desenvolvimento do sistema urbano também deverão ser devidamente considerados.

Torna-se imperioso encontrar formas de valorização e de rentabilização de um investimento que assume um carácter estruturante para Fafe. Nesta óptica deverá ser desenvolvido um modelo de concepção e de gestão que tenha em conta as suas várias valências.

De uma forma prospectiva, antecipam-se já algumas questões pertinentes que terão de ser devidamente solucionadas:

- ✧ No projecto as valências recreativas e de lazer, em sentido lato, afiguram-se como prioritários, sendo necessário garantir que a via que o atravessa não permita velocidades superiores a 10 Km/h;

***O planeamento urbanístico deverá contrariar processos de crescimento espontâneo e casuístico***

***Necessidade de restringir a dispersão existente e fomentar o preenchimento***

***Projectar um pólo integrado de serviços para a área a norte do cemitério***

***Encontrar formas de valorização e de rentabilização do Parque da Cidade***



- ✧ Na concepção não foram previstas zonas habitacionais de alto nível, em contacto directo com ele, o que constituiria uma mais valia de grande qualidade, já que para além da qualificação do Parque, permitiria atrair novos estratos populacionais.

Na perspectiva da valorização do Parque da Cidade, a existência de habitação na sua envolvente directa faria com que existissem dinâmicas continuadas mesmo durante a noite, evitando a sua desertificação neste período e os problemas que lhe poderão estar associados (esta é também uma questão que terá de ser devidamente salvaguardada no modelo de gestão e concepção do Parque).

Ainda no âmbito de consolidação da cidade, o centro histórico poderá constituir outro dos focos de desenvolvimento a potenciar. Aproveitando o processo de requalificação urbana e comercial executada no âmbito do Procom – Projecto de Urbanismo Comercial, a futura construção da Biblioteca Municipal e reabertura do Teatro, este espaço pode ser objecto de um programa de animação continuada, constituindo-se assim, como uma zona de grande capacidade de atracção de visitantes, promovendo a convivência, a fruição cultural de residentes e forasteiros, assim como o reforço das actividades comerciais, de restauração e de lazer.

A prospecção e captação de investimentos privados que complementem, diversifiquem e diferenciem o centro histórico de Fafe, face a Guimarães e Braga, devem ser ponderado, nomeadamente pela instalação de algumas “âncoras”.

Face a estas premissas, deverá ainda ser tido em linha de conta a necessidade de criação de uma nova entidade que protagonize e coordene todas as novas valências da cidade de forma coordenada com todos os seus intervenientes, designadamente a possibilidade de criação de uma Unidade de Gestão do Centro Histórico da Cidade.

### ***Aposta na construção de qualidade***

### ***Dinamização e promoção do Centro Histórico***

### ***Criação de uma Unidade de Gestão do Centro Urbano***

## ***C – Dinamização do Turismo***

A dinamização do turismo do Concelho assume uma dupla função no âmbito da estratégia delineada, já que contribuirá quer para a consolidação do ambiente urbano quer para a promoção de novas dinâmicas económicas.

Para a prossecução destes objectivos, o desenvolvimento deste eixo deverá conduzir a acções que permitam a criação de produtos turísticos de base local competitivos, suficientemente identificadores e originais, que permitam a atracção de um maior número de visitantes e de melhor qualidade, atenuando a sazonalidade que tem caracterizado esta actividade.

A existência de um instrumento de planeamento integrado da actividade turística, com a coordenação e envolvimento de todos os agentes relevantes na promoção do sector, é, neste âmbito, essencial para a sustentabilidade das acções.

Em termos estratégicos mais do que seleccionar destinos, zonas e actividades bem demarcadas, há que pensar na forma de integrar essas ofertas, criando calendários diversificados que possam atrair forasteiros, oferecendo-lhes as infra-estruturas hoteleiras, de restauração e diversão que lhe permitam estadias com qualidade.

Dados os recursos naturais, a historicidade e a tradicionalidade existentes na região, existem condições para implementar um conjunto de iniciativas ligadas ao turismo rural (turismo de habitação, turismo rural, agro-turismo, turismo de aldeia e casas de campo) que deverão ser equacionadas enquanto formas de exploração possíveis.

A requalificação turística de algumas aldeias na zona Norte do Concelho é uma oportunidade a explorar desde que, de forma a dotá-las de um conjunto de condições que as diferenciem e lhe confirmem a notoriedade indispensável para as colocar nas principais rotas turísticas rurais, sejam equacionados um conjunto de outras actividades dependentes e complementares (como por exemplo a exploração de algum artesanato e gastronomia tradicional devidamente certificada).

Para além do turismo rural, face às tendências crescentes de procura de produtos turísticos alternativos, dever-se-á criar ainda condições para exploração de um turismo activo, nomeadamente actividades relacionadas com actividades ao ar livre como sejam

***Criação de condições para exploração de um turismo activo***

***Criação de produtos identificadores e originais***

***Necessidade de criar um planeamento turístico integrado***

***Risco de deslocalização de empresas para países que oferecem condições mais atractivas***

excursões pedestres, percursos interpretativos e desportos radicais e de aventura.

A dinamização do centro histórico, a construção e requalificação de espaços culturais, de museus vivos e as diversas manifestações desportivas, recreativas (romarias, festas, concursos, etc.), comerciais e de negócios podem possibilitar a viabilização da criação de infra-estruturas turísticas hoteleiras vocacionadas para estadias de curta duração na cidade.

Por fim, destaque-se, neste âmbito, o papel que a caça poderá assumir no Concelho se devidamente regulada e controlada.

### ***D – Modernização e Especialização da Indústria Têxtil***

A forte dependência do Concelho de Fafe da indústria têxtil e de vestuário concentra elevados riscos para o desenvolvimento da economia local.

O risco da deslocalização da produção para outros países, nomeadamente para os países asiáticos, para o Norte de África e para o Leste Europeu, que oferecem condições mais atractivas de preço, encontra-se acrescido devido ao cenário cada vez mais próximo de liberalização do sector.

De uma forma geral poderão ser apontadas à indústria têxtil do Concelho um conjunto de fragilidades que, genericamente, caracterizam também o sector em termos nacionais<sup>8</sup>:

- debilidade na cadeia de valor a montante e a jusante da produção, nomeadamente ao nível da concepção e comercialização;
- insuficiente ligação ao consumidor final e fraco domínio dos canais de distribuição;
- predomínio ainda significativo de produtos de gama média e baixa e da concorrência baseada no preço;
- fraca capacidade de gestão estratégica;

### ***Identificação e exploração de nichos de mercado***

<sup>8</sup> Inofor (2000), *A Indústria Têxtil em Portugal*, Ministério da Segurança Social e do Trabalho

- espírito cooperativo entre as empresas diminuto;
- baixa produtividade do trabalho;
- baixo nível de habilitações e qualificações dos recursos humanos;
- baixa capacidade de atracção e retenção dos profissionais qualificados;
- estrutura financeira desequilibrada num número significativo de empresas;
- inexistência de uma actuação concertada entre as várias organizações sectoriais.

Perante este cenário, e dados os avultados e gravosos danos sociais que poderiam ocorrer perante uma mudança estratégica das entidades contratantes, é necessário e premente que se actue no sentido de criar mecanismos endógenos à indústria têxtil que lhe permita fazer face aos difíceis desafios que se avizinham.

Para além da modernização, que terá que estar subjacente a uma reestruturação da indústria têxtil, parece também ser imperativo proceder à sua devida especialização. De facto, a identificação e exploração de nichos de mercado parece ser uma das escolhas mais sensatas a fazer perante um cenário de indústria madura.

Desta forma, dada a produção actual do Concelho, existem duas oportunidades já identificadas que se devem considerar, a título de exemplo:

- Exploração de um segmento de mercado do pronto-a-vestir baseado na produção de vestuário prático e desportivo/*casual wear* numa gama média.
- Especialização num segmento em que a incorporação tecnológica e o *design* permitam um binómio preço / qualidade com elevado valor competitivo.

No primeiro caso, trata-se de redireccionar os processos de produção e *know-how* existente no Concelho de acordo com estratégias de diferenciação, que permitam gerar um maior valor acrescentado para as empresas.

***Redireccionar os processos de produção de acordo com estratégias de diferenciação***

***Fomentar o associativismo empresarial***

No caso de Fafe, dada as características prevaletentes do tecido empresarial, deverá ser promovida uma re-orientação das estratégias actuais, já que apenas através da diferenciação, do marketing e da criação de valor, através da aposta simultânea na qualidade, nos prazos de entrega e nos preços, será possível fazer a ruptura com os modelos de negócio já esgotados.

Se é verdade que se pode afirmar que já não existe muito espaço para o desenvolvimento da indústria têxtil, o mesmo não se pode afirmar quando se considera a indústria da moda, do conforto ou as especificações técnicas dos produtos.

Mais do que contemplar lógicas de actuação imitativas, dever-se-á começar por considerar as potenciais complementaridades. Neste âmbito, e, mais uma vez, dadas as características atomizadas do tecido empresarial, parece tornar-se imperativo estabelecer formas de cooperação entre os diferentes produtores. O estabelecimento de redes de cooperação inter-empresarial é fulcral para que haja posteriormente uma efectiva melhoria da capacidade concorrencial, tecnológica e de distribuição.

Neste âmbito, e de forma a incentivar a participação dos empresários no processo de modernização do sector, deverá ser fomentado o associativismo empresarial, ainda que com algumas particularidades. Ou seja, mais do que uma associação empresarial com um carácter generalista (nesse âmbito a ACIFAFE já possui um papel de relevo), dever-se-á fazer prevalecer a pro-actividade dos empresários envolvendo-os directamente com os problemas do sector.

Será imperioso que o tecido empresarial têxtil do Concelho perceba a necessidade de mudança de paradigma empresarial e de modelo de crescimento, sob pena de cair num processo de definhamento económico que se assumirá cada vez mais como irreversível.

Tendo em conta este objectivo, e dada a cada vez maior importância de concretização de alianças estratégicas, a criação de Agrupamentos Complementares de Empresas, entre vários empresários com diferentes produções em termos de artigos de vestuário, poderia permitir a implementação de uma, ou mais, unidade de negócio que facilitaria a prossecução de objectivos comuns.

***Criação de complementaridades e sinergias  
que possibilitem a entrada em novos  
mercados***

***Necessidade de estabelecer colaboração  
entre um tecido empresarial e um centro de  
design***

Das diversas vantagens decorrentes desta forma de integração horizontal destaca-se a possibilidade de criação de dimensão crítica (uma das maiores barreiras nas PME's), o acesso a novos mercados, a organização partilhada (a divisão de tarefas entre empresas possibilita ainda um enriquecimento das relações com o mercado), a possibilidade de uma mais fácil obtenção de *Know-how* e novas tecnologias, a partilha de riscos, a divisão adequada do trabalho e a possibilidade de no futuro adoptar uma política de expansão<sup>9</sup>.

Tem-se então que a cooperação pode ser encarada, neste caso, como uma forma de criar complementaridades e sinergias que propiciem a entrada em novos mercados sem, no entanto, os empresários perderem a sua independência jurídica e decisional.

Trata-se de efectuar a passagem de uma "economia da oferta" para uma actuação essencialmente vocacionada para o lado da procura, ou seja, privilegiar uma lógica de entendimento das necessidades dos consumidores, aceder a redes de distribuição e, só então, passar-se à produção.

Sumariamente, existem três desafios que este ACE terá que enfrentar na criação de uma linha de vestuário própria:

- como diferenciar os produtos;
- como acrescentar valor aos produtos;
- onde produzir com qualidade.

No âmbito do primeiro desafio, como diferenciar os produtos, a questão do *design* passa a ser de extrema importância. Uma vez que as questões estéticas e de moda assumem-se como factores elementares, a actuação conjunta das empresas com um centro de *design* parece ser imperativa.

Uma vez que as empresas de forma individual não possuem capacidade para criar departamentos de concepção de produto, nem demonstram iniciativa na contratação destes serviços a entidades nacionais, a criação de um centro de *design* sob responsabilidade dum ACE permitiria emancipar o tecido

### ***Definição e implementação de redes de distribuição***

### ***Produção na óptica de criação de uma marca própria***

<sup>9</sup> Duarte, T. (1998), *Cooperação Comercial, Uma Estratégia de Competitividade*, GEPE / Ministério da Economia.

empresarial nas actividades de concepção e desenvolvimento dos produtos.

Outra questão primordial no âmbito deste desafio, como já se havia considerado, será o dos canais de distribuição, já que o difícil acesso aos mercados-alvo poderá comprometer todos os esforços de modernização que *a priori* terão de ser encetados. Neste âmbito, a definição e implementação de redes de distribuição deverão ser consideradas logo numa primeira fase.

No que diz respeito à forma de acrescentar valor aos produtos do Concelho, uma das soluções apontadas para as empresas têxteis do Concelho passa pela criação e adopção da marca própria com projecção quer nacional, quer internacional.

No que diz respeito ao último desafio, onde produzir com qualidade, dever-se-á realçar a importância de valorizar e relançar o *know-how* do tecido empresarial tradicional.

O respeito pelas características intrínsecas de cada região passa também por valorizar o conhecimento existente na região, que constitui a sua base tecnológica.

Desta forma, dada a tradição, e número de empresas desta indústria sediadas no Concelho, considera-se que Fafe possui premissas que o poderão qualificar enquanto local de produção com viabilidade.

No entanto, o devido aproveitamento e potenciação destes saberes tácitos intrínsecos em cada organização, deverá passar pelo reconhecimento da necessidade de inovação e de modernização dos processos.

Vislumbra-se, desta forma, a necessidade premente de incorporação de nova tecnologia, que permita às empresas entrar num mercado de maior valor acrescentado a preços competitivos.

A interacção com o sistema universitário constitui claramente uma grave lacuna no sistema nacional de inovação português. O Concelho de Fafe não constitui, neste âmbito, uma excepção a este problema dos processos de inovação e modernização industrial.

***A ligação com a Universidade do Minho constitui, à luz das novas acessibilidades a Guimarães, um cenário muito prometedora***

***Estabelecimento de contactos privilegiados com estruturas tecnológicas***

***Necessidade de minimizar os impactes negativos com as perdas de competitividade da indústria têxtil***

Na ponderação sobre possíveis canais de transferência de tecnologia, a ligação com a Universidade do Minho coloca-se, neste contexto e à luz das novas acessibilidades a Guimarães, como um cenário muito prometedora.

A Universidade do Minho, mais especificamente o *campus* de Azurém em Guimarães, possui diversas competências que podem ser aproveitadas pelo tecido empresarial. O estabelecimento de contactos privilegiados quer com a Universidade, quer com as entidades intermediárias que fazem muitas vezes a ponte para o tecido empresarial, nomeadamente com estruturas tecnológicas como o IDITE-Minho, o CITEVE e a TecMinho, deve ser incrementado.

Em particular os projectos de instalação no *campus* de Azurém de um Parque de Ciência, onde ficarão localizados o Pólo de Inovação e Engenharia de Polímeros (PIEP), o Centro de Computação Gráfica (CCG), a TecMinho, o Centro de Valorização de Resíduos (CVR) e o Centro de Investigação de Transportes Rodoviários (CITRA), e a possibilidade de criação de um centro de equipamento industrial e de um outro dedicado a têxteis técnicos constitui uma excelente oportunidade a ser aproveitada pelo Concelho.

### ***E – Diversificação da Base Produtiva Existente***

Dadas as inúmeras ameaças apontadas à indústria têxtil, parece imperioso atrair novos investimentos para o Concelho que possibilitem a diversificação do emprego e que permita cumprir o objectivo essencial de criação e promoção de um novo posicionamento competitivo.

Como anteriormente já se havia referido, e neste domínio convém reforçar, não se pretende com esta actuação uma desvirtualização da base económica tradicional da região. No entanto, e face às sucessivas crises que esta tem vindo a enfrentar, pretende-se prevenir e minimizar os impactes negativos que as perdas de competitividade desta indústria permitem antever, lançando as bases que permitam ao Concelho enfrentar novos desafios.

A diversificação produtiva, com base numa lógica de integração e de exploração de eixos de complementaridade, aproveitando a crescente integração regional derivada das novas vias de comunicação, deve ser explorada.

Actualmente, parece assistir-se a uma estratégia global na Região Norte de dinamização de um conjunto de novas fileiras, constituindo o que se pode designar de “clusters de inovação”, que permitam, por um lado,



melhorar o seu perfil de especialização regional e, por outro, potenciar a continuidade transfronteiriça e cultural com a Galiza.

Analisando os pólos de excelência propostos pela Agência para o Investimento no Norte de Portugal, identificados com base na presença de empresas líderes, centros tecnológicos e universitários, autoridades regionais e locais, pode-se constatar a emergência de novas dinâmicas regionais que deverão ser devidamente consideradas e aproveitadas pelo Concelho.

Tendo em conta o posicionamento regional que as novas acessibilidades vêm possibilitar, a criação e dinamização de novos clusters industriais deverá ter em conta as diversas sinergias que se poderão estabelecer com a envolvente. Neste contexto, realce-se as oportunidades derivadas da emergência de um “cluster automóvel ibérico”<sup>10</sup>, no qual Fafe deverá ponderar a sua devida inserção.

De facto, a região Norte está a transformar-se numa zona de eleição de localização de empresas espanholas (nomeadamente da Galiza), verificando-se actualmente que as actividades relacionadas com as componentes de automóvel absorvem já 55% do investimento total realizado por empresas estrangeiras<sup>11</sup>,

Estas sinergias com o Norte de Espanha poderão ainda ser aumentadas à luz de projectos como a criação de um Centro Europeu de Automóveis (CEDA), no âmbito da criação de uma eurocidade no eixo Chaves-Verín, ou com a possível captação do projecto Pininfarina (que visa a construção de um novo veículo para vários tipos de consumidores) que, a concretizar-se, permitiria às empresas portuguesas desempenharem um papel de relevo em áreas-chave como o *design* e o desenvolvimento e engenharia de componentes.

Tendo em conta todas estas novas dinâmicas, a promoção e reforço da aposta na criação de condições propícias à atracção e fixação de empresas e investimentos

Cluster automóvel ibérico



Fonte: Site – Agência para o Investimento no Norte de Portugal

Novas Dinâmicas de Investimento na Região Norte

Atracção de empresas e investimentos

PEC 1 – Porto: Semi-condutores e Biotecnologia  
 PEC 2 – Vila Real: Indústria Automóvel  
 PEC 3 – Aveiro: Indústria Automóvel  
 PEC 4 – Viana do Castelo: Novos Projectos (Aeronáutica e Energias Renováveis)  
 PEC 5 – Fronteira com a Galiza : Logística  
 PEC 6 – Paredes : Indústria Farmacéutica  
 PEC 7 – Chaves : Novas Dinâmicas Transnacionais  
 PEC 8 – Bragança-Lamego : Novos Investimentos Estratégicos

<sup>11</sup> Chorincas, J. (2002), *O cluster automóvel em Portugal*, DPP –

impulsionadores de novas actividades industriais no Concelho, nomeadamente, e em sequência do anteriormente exposto, ligado aos componentes automóveis, deve ser devidamente equacionada.

É certo que a captação de investimento, neste âmbito, será muito difícil, principalmente se se considerar apenas fornecedores de 1ª linha, responsáveis pelas componentes críticas dos veículos. Ainda assim, e dadas as novas possibilidades abertas pela expectável captação do P3 para Portugal e do projecto CEDA, dever-se-á estar alerta para eventuais oportunidades, mesmo ao nível da terceiras e quartas *tiers* do sector (por exemplo em especializações em estampagens, injeção de plástico, protecção de metal, etc.).

Tendo a atenção de não descuidar esta hipótese à partida, saliente-se, no entanto, outras apostas que poderão ser feitas em termos de diversificação produtiva, como seja a diversificação dentro da própria fileira têxtil, nomeadamente ao nível dos têxteis técnicos (em colaboração com o CITEVE) e a possibilidade de atrair outros serviços de apoio à indústria, nomeadamente em termos de metalomecânica.

Independentemente dos clusters industriais a privilegiar, a diversificação produtiva deverá ser encarada numa lógica de produtividade/qualidade/ inovação e na aposta em binómios preço-qualidade num regime de racionalidade económica.

Dada a crescente competitividade territorial nestas matérias, a diversificação e revitalização da base produtiva estará dependente duma posição activa das autoridades municipais na captação de investimento. Neste âmbito, realce-se a importância da criação de um gabinete de apoio ao empresário/investidor.

Para além disso, será importante a qualificação destas zonas industriais, que seguindo o conceito de Áreas de Localização Empresarial, passará, para além da simples disponibilização do espaço físico (cuja oferta já se considera suficiente), pela dotação de outras infra-estruturas e de uma panóplia de serviços às empresas e aos profissionais que aí trabalham (instituições financeiras, empresas de serviços às empresas e de serviços

***Considerar outras possibilidades de diversificação produtiva***

***Existência de uma política deliberada de captação de novos investimentos***

***Necessidade de qualificar e integrar as zonas industriais***

***Atracção de actividades em sectores de tecnologia média***

***Cooperação regular com a Universidade do Minho, quer do ponto de vista institucional quer numa lógica empresarial***

***Especialização em actividades com forte incorporação de tecnologias de polímeros***

personais, restauração, health-club, entre outras valências julgadas pertinentes).

Numa óptica de complementaridade com as actuais e futuras actividades económicas será ainda importante atrair actividades em sectores de tecnologia média, que permitam fazer uma integração a jusante da cadeia de valor existente no Concelho.

Realce-se mais uma vez, a este respeito, a necessidade de estabelecer uma forma de cooperação regular em diversos domínios com a Universidade do Minho, quer do ponto de vista institucional quer numa lógica empresarial.

De facto, uma das vias de entrada no sector dos componentes automóveis será através duma especialização em actividades com forte incorporação de tecnologias de polímeros. Neste âmbito, as valências da Universidade do Minho neste domínio são claramente distintivas em termos internacionais, possibilitando um contributo decisivo quer na óptica de transferência de tecnologia, quer enquanto fonte de técnicos qualificados.

Destaque-se, neste contexto, uma das recomendações estratégicas para a área do Cávado e do Ave efectuadas no PRASD – Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos: “Promover a constituição e atracção de empresas que se caracterizem por uma utilização intensiva de novos materiais, nomeadamente plásticos, tirando partido das competências que têm vindo a ser desenvolvidas no pólo aglutinador criado pela Universidade do Minho na área dos Polímeros”.

Por fim, para além da renovação e modernização industrial, a diversificação da base produtiva deverá ainda considerar oportunidades inerentes a outros sectores de actividade, nomeadamente as derivadas de exploração de nichos de mercado na agricultura.

Ainda que a actividade agrícola se encontre em claro declínio no Concelho, não deverá ser menosprezado o seu contributo enquanto actividade económica. No entanto, para que os seus impactes sejam mais visíveis será necessário haver um claro redireccionamento dos moldes tradicionais em que esta é

***Exploração de nichos de mercado na agricultura***

***O enfoque estratégico deverá centrar-se nas possibilidades de escoamento da produção***

actualmente realizada para uma produção com vocação mais comercial.

Face às graves barreiras que existem ao seu desenvolvimento (nomeadamente a estrutura fundiária), deve-se optar por uma selecção de alguns nichos de mercado que ainda apresentem algum potencial de desenvolvimento e cujas barreiras à entrada possam ser ultrapassadas pelo Concelho.

Mais do que os problemas respeitantes à dimensão das propriedades, o enfoque estratégico deverá surgir no que diz respeito às possibilidades de escoamento da produção no mercado.

Desta forma, as estratégias desenhadas terão como pressuposto fundamental, em primeira instância, a criação de condições de detecção e acesso a determinados mercado-destino, bem como a identificação de canais de escoamento e valorização preferenciais que poderão funcionar como catalisadores do incremento e tomada de decisão a nível dos agentes produtivos (só se deverão realizar investimentos e canalizar esforços de apoio técnico e financeiro para as actividades e produtos-alvo que, *a priori*, os mercados estejam aptos a valorizar).

Neste contexto identificam-se duas áreas com potencial que deverão ser alvo de especial atenção: a silvicultura e a agricultura biológica.

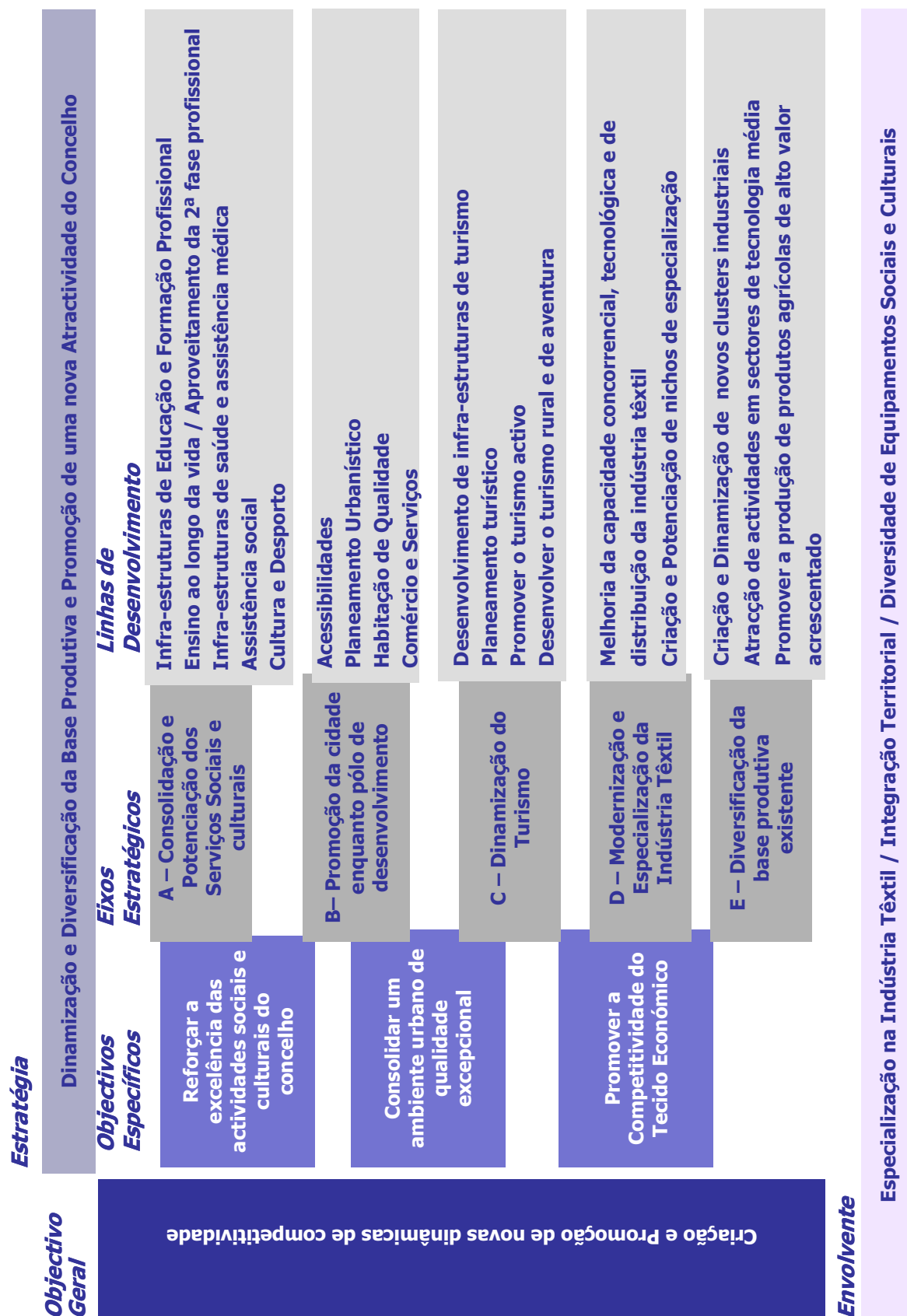
O desenvolvimento da silvicultura deverá ser equacionado, avaliando não só as suas valências económicas, mas também o contributo desta actividade para a protecção ambiental e preservação da paisagem.

A agricultura biológica apresenta potencialidades económicas interessantes, derivadas de uma tendência crescente de procura deste tipo de produtos, e pode ainda ser encarada numa perspectiva de política de desenvolvimento rural integrada, com uma ligação ao turismo rural, criando um sistema sustentado de oferta de produtos com qualidade.

***Desenvolvimento da silvicultura numa óptica  
de protecção ambiental e preservação da  
paisagem***

***Possibilidades de exploração de agricultura  
biológica***

Estratégia Global do Concelho de Fafe



# III. PLANO DE ACÇÃO E MODELO OPERACIONAL

## 1. PROJECTOS PARA 2004-2014

Apresentada a estratégia global, trata-se agora de considerar as devidas acções que a concretizem. Estas acções dizem directamente respeito a cada um dos eixos estratégicos anteriormente apresentados.

### A – Consolidação e Potenciação dos Serviços Sociais e Culturais

A1	<b>Designação:</b> Elaboração da Carta Social do Concelho
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Instituições Particulares de Solidariedade Social
	<b>Descrição Sumária:</b> Elaboração do diagnóstico do concelho em termos de serviços e equipamentos de acção social destinados à infância, terceira idade e deficientes.
A2	<b>Designação:</b> Reforçar o sistema escolar e de formação profissional
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Escolas, Empresas Privadas, Ministério da Educação
	<b>Descrição Sumária:</b> O reforço do sistema escolar e de formação profissional deverá privilegiar a criação de novas oportunidades de emprego e a valorização profissional ao longo da vida. Neste âmbito, consideram-se os seguintes projectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Caracterização da oferta formativa, nomeadamente em termos das actividades profissionais a que se destina, com recurso à inventariação dos cursos existentes no sistema de ensino e dos cursos existentes noutros sistemas de formação;</li> <li>◆ Promover a criação de cursos formativos destinados às diversas instituições de carácter social no concelho no sentido de proceder à sua profissionalização e de forma a responder às necessidades ou aspirações dos seus utentes;</li> <li>◆ Elaboração da Carta Educativa enquanto instrumento e prática de planeamento da rede educativa inserida num contexto mais amplo de ordenamento territorial e desenvolvimento social do município;</li> <li>◆ Projectar e concretizar iniciativas que facilitem a inserção dos alunos no mundo do trabalho, como seja a promoção de contactos e experiências com o mundo do trabalho e respectiva orientação e formação profissional através da preparação técnica e tecnológica.</li> </ul>
A3	<b>Designação:</b> Requalificação das infra-estruturas hospitalares
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Misericórdia de Fafe, Ministério da Saúde
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Adaptação das actuais infra-estruturas do hospital de Fafe para a criação de um Hospital de Retaguarda – Unidade de Cuidados Continuados;</li> <li>◆ Criação de um novo hospital de raiz no Concelho.</li> </ul>

A4	<b>Designação:</b> Aumento da cobertura dos equipamentos sociais
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Ministério da Educação, Ministério da Saúde
	<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da taxa de cobertura da rede de creches, jardins de infância e ATL's para a totalidade das freguesias;</li> <li>◆ Desenvolvimento dos serviços de apoio aos idosos, privilegiando respostas que permitam a permanência do idoso no seu meio social e possibilitem a conciliação entre actividade profissional e os cuidados por parte da família.</li> </ul>
A5	<b>Designação:</b> Projectar o Museu Nacional da Emigração numa óptica de "museu vivo"
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Ministério da Cultura
	<b>Descrição Sumária:</b> O Museu Nacional do Emigração e das Comunidades deverá ser promovido e projectado numa óptica de "museu-vivo", devendo servir não como um espaço de memórias, mas de dinamismo.
A6	<b>Designação:</b> Potenciação do desporto para divulgação e dinamização do Concelho
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Associações e Colectividades Locais Desportivas, Investidores Locais
	<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Criação de um plano integrado de promoção das diversas infra-estruturas desportivas existentes (quer públicas, quer privadas) e projectadas;</li> <li>◆ Apoio de uma modalidade desportiva que possibilite a divulgação e projecção do concelho e da sua imagem de insatisfação na procura da qualidade e do desenvolvimento (ex. – andebol).</li> </ul>
A7	<b>Designação:</b> Requalificação dos Equipamentos Culturais
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Associações Culturais
	<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Realizar obras de remodelação e beneficiação do Cine-Teatro de forma a este poder acolher espectáculos com alguma projecção nacional;</li> <li>◆ Remodelação das instalações da actual Casa da Cultura para melhor acolhimento de diversas iniciativas culturais do Concelho.</li> </ul>



## B – Promoção da cidade enquanto pólo de desenvolvimento

<b>B1</b>	<p><b>Designação:</b> Requalificação urbana e implementação do conceito de “cidade alargada”</p> <p><b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, Instituto de Estradas de Portugal, Ministério das Cidades, Ordenamento e Ambiente</p> <p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Projecção de vias internas que permitam aumentar a conectividade e mobilidade entre a cidade de Fafe e os principais núcleos populacionais do concelho;</li> <li>◆ Realização de um estudo que contemple a qualificação da circulação e do transporte urbano, focalizando-se sobre as principais necessidades de deslocamento da população;</li> <li>◆ Criação de uma rede de transportes pública que promova a deslocação da população para os projectados focos de desenvolvimento do concelho, nomeadamente para a Área Industrial do Socorro, para o Parque de Negócios projectado para a Área a Norte do Cemitério e para o Parque da Cidade;</li> <li>◆ Realização dos importantes eixos rodoviários previstos de ligação a outros concelhos;</li> <li>◆ Selecção de um modelo de urbanismo que considere a expansão da mancha urbana actual de modo a completar os vazios existentes entre as partes urbanizadas do território.</li> </ul>
<b>B2</b>	<p><b>Designação:</b> Potenciação e Gestão do Parque da Cidade</p> <p><b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, Associações Culturais e Desportivas, Escolas</p> <p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Constituição de uma equipa multi-disciplinar que trabalhe efectivamente na defesa, promoção e valorização dos aspectos ambientais determinantes para sustentabilidade do Parque da Cidade em todas as valências para o qual foi projectado;</li> <li>◆ Promover construção de qualidade no perímetro do Parque da Cidade de modo a qualificar as suas frentes urbanas;</li> <li>◆ Reformular o projecto do Parque da Cidade de forma a criar as condições efectivas para que este se torne um espaço de excelência em termos de recreio e lazer e estabelecer parcerias com os diversos clubes desportivos e associações culturais para a dinamização regular do Parque da Cidade;</li> <li>◆ Consideração de alguns espaços adequados para criação de novos parques e bolsas de estacionamento</li> </ul>
<b>B3</b>	<p><b>Designação:</b> Dinamização e Gestão do Centro Urbano</p> <p><b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, ACIFAFE, Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, Associações Culturais e Desportivas, Comércio e Restauração, Instituições Bancárias e Outras Relevantes</p> <p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Criação de uma equipa que se dedique à gestão, promoção e valorização do centro urbano de Fafe;</li> <li>◆ Promover a instalação de algumas lojas âncora para fixação no centro urbano;</li> <li>◆ Levantamento dos edifícios a necessitar de melhorias e efectuar uma proposta de programa de requalificação desses mesmos edifícios para novas actividades.</li> </ul>

<b>B4</b>	<b>Designação:</b> Promover a Inclusão Digital
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Vale do Ave Digital – Câmaras Municipais, Operadores de Telecomunicações
	<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Criação de um Web Site que permita um interface entre o utilizador e autarquia através da disponibilização online de um conjunto de serviços municipais;</li> <li>◆ Exigir a instalação das diversas infra-estruturas tecnológicas, nomeadamente HFC/Cabo e ADSL, que permitem a disponibilização de Internet de banda larga;</li> <li>◆ Criação de um Centro de Teletrabalho numa óptica de escritório de proximidade, em que se reúne diversas tecnologias de informação partilhadas por pessoas empregues por diferentes empresas ou por trabalhadores independentes, para quem não são desejáveis ou comportáveis grandes investimentos em tecnologia.</li> </ul>
<b>B5</b>	<b>Designação:</b> Planeamento de um Pólo de Serviços / Parque de Negócios para a área a norte do cemitério
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Agência de Desenvolvimento e Requalificação, ACIFAFE, Empresários do Concelho, API
	<p><b>Descrição Sumária:</b> Criação de um Pólo integrado de Serviços / Parque de Negócios que constitua um novo foco de desenvolvimento do concelho. Neste pólo de serviços deverá ser prevista a possibilidade de instalação de escritórios para empresas, para sedes de associações empresariais, organizações de formação profissional e centros de transferência de tecnologia. Outra das possibilidades a considerar para este pólo de serviços é a possível instalação de uma incubadora de empresas, de um centro de design, do novo hospital, ou mesmo, caso o concelho conseguisse vir a concretizar a intenção de atrair para Fafe o novo Politécnico do Ave, a instalação deste importante equipamento. Por fim, este pólo deverá ainda ser pensado numa forma integrada, sendo indispensável considerar um conjunto de actividades dependentes que serão essenciais para qualificar a zona, nomeadamente a instalação de instituições bancárias, serviços públicos, <i>health-clubs</i> e outros serviços de lazer e habitação.</p>

## C – Dinamização do Turismo

<b>C1</b>	<b>Designação:</b> Elaboração de um estudo de planeamento turístico
	<b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, C.M. de Fafe, Região de Turismo, Associações Culturais e Desportivas, Promotores Turísticos.
	<p><b>Descrição Sumária:</b> Elaboração de um estudo técnico no âmbito do planeamento turístico integrado. Este estudo deverá constituir-se como um instrumento de planeamento que persiga como objectivo a definição de uma adequada ocupação do espaço físico, no respeito pela preservação e defesa do ambiente, do património histórico e das culturas locais, assegurando uma melhor coordenação entre a política de desenvolvimento turístico e o ordenamento do território.</p>

<b>C2</b>	<p><b>Designação:</b> Estimular a participação efectiva e coordenada dos agentes relevantes na dinamização turística</p> <p><b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, C.M. de Fafe, Região de Turismo, Associações Culturais e Desportivas, Hotelaria, Restauração e Similares, Promotores Turísticos.</p> <p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Valorizar a empresa municipal de turismo com outras actividades e valências e com uma aposta na parceria com o mundo associativo e com os diversos agentes privados do sector do turismo;</li> <li>◆ Privilegiar a concertação de esforços e a aposta nas parcerias público-privadas para criação e gestão de produtos turísticos de qualidade. Esta concertação diz respeito quer ao conjunto de agentes que participam na oferta turística de base, quer nos que permitem a existência de serviços complementares.</li> </ul>
<b>C3</b>	<p><b>Designação:</b> Promoção das festas, eventos e infra-estruturas numa óptica em rede</p> <p><b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, C.M. de Fafe, Região de Turismo, Associações Culturais e Desportivas, Hotelaria, Restauração e Similares, Promotores Turísticos.</p> <p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ A valorização das infra-estruturas de turismo deverá ser equacionada no contexto do desenvolvimento turístico assente em parcerias. Desta forma, deverá ser equacionada a potenciação do funcionamento em rede dos diversos equipamentos;</li> <li>◆ Criação de um calendário de eventos turísticos, ou seja, uma resenha das promoções antecipadamente programadas, de cunho histórico, religioso, folclórico, económico, cultural, desportivo, popular, etc., enumeradas em ordem cronológica.</li> </ul>
<b>C4</b>	<p><b>Designação:</b> Criação de produtos integrados ao nível do turismo rural</p> <p><b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, C.M. de Fafe, C.M. de Vieira do Minho, C.M. de Póvoa do Lanhoso, Investidores privados</p> <p><b>Descrição Sumária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Requalificação das aldeias de forma a que estas constituam produtos turísticos de interesse;</li> <li>◆ Desenvolvimento de uma estratégia comum de marketing e promoção do turismo rural com concelhos que evidenciam já algumas iniciativas neste domínio (C.M. de Vieira do Minho e C.M. de Póvoa do Lanhoso), nomeadamente uma central de reservas;</li> <li>◆ Constituição dos produtos turísticos com recurso a outras áreas com as quais interage e se completa (animação, restauração, segurança, etc.). No caso do turismo rural este deverá ser impulsionador do apoio a diversas actividades económicas que dele são tributárias – artesanato, produção e venda na exploração de produtos tradicionais, dos quais se destacam produtos agrícolas e géneros alimentícios certificados.</li> </ul>

C5	<b>Designação:</b> Elaboração de um Plano Integrado do Ambiente
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Agência de Desenvolvimento e Requalificação, Águas do Ave
	<b>Descrição Sumária:</b> Elaboração de um instrumento de planeamento e de acção para o ambiente. Desta forma, e dada a existência de alguns problemas e debilidades por resolver (nomeadamente no que diz respeito aos efluentes industriais e às insuficientes taxas de cobertura) o município deverá traçar um plano de acção local em actuações decisivas com vista ao seu próprio futuro.
C6	<b>Designação:</b> Criação de produtos no âmbito do turismo activo
	<b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e Requalificação, Região de Turismo , Associação Cultural e Desportiva dos Restauradores da Granja, Complexo Desportivo de Rilhadas, Unidades Hoteleiras, Restauração e similares.
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Criação de programas e percursos turísticos de natureza e aventura, destinados a um público jovem e/ou a quadros profissionais em busca de novas actividades;</li> <li>◆ Definição e implementação de percursos de interesse turístico, dotando-os de sinalização e informação adequada. Desde já, e dada a arquitectura dos brasileiros presente um pouco por toda a cidade de Fafe, afigura-se, desde já, como uma interessante oportunidade a criação de um “percurso dos brasileiros”;</li> <li>◆ Divulgação de programas e percursos turísticos baseados em desportos radicais e de aventura.</li> </ul>

## D – Modernização e Especialização da Indústria Têxtil

D1	<b>Designação:</b> Estabelecer parcerias de cooperação entre o tecido empresarial e centros de competências e conhecimento
	<b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e Requalificação – Agente da Inovação, Associação Empresarial , C.M. de Fafe, Universidade do Minho, CITEVE, IDITE – Minho, TecMinho
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estimular o tecido empresarial a estabelecer protocolos de cooperação com a Universidade do Minho em projectos significativos para a modernização da actividade económica em que actuam. Desta forma, deverão ser planeadas visitas dos empresários à universidade, para que uma maior discussão ocorra sobre as potencialidades de cooperação;</li> <li>◆ Promover a investigação em consórcio entre empresas e instituições de I&amp;D em áreas de interesse comercial para as empresas. Neste sentido, dever-se-ão criar acordos de colaboração com estruturas como o CITEVE que actua especificamente na indústria têxtil e do vestuário e com estruturas mais generalistas que é o caso da IDITE-Minho;</li> <li>◆ Promover a colaboração dos empresas com as instituições de interface Universidade-Empresa.</li> </ul>

<b>D2</b>	<b>Designação:</b> Criação de cursos de gestão empresarial destinados aos empresários
	<b>Promotores / Parcerias:</b> Associação Empresarial, Centro de Emprego, IEFP, C.M. de Fafe
	<b>Descrição Sumária:</b> Desenvolver programas de formação, baseados em acções de ciclo curto e de elevada qualidade, para dirigentes de PME's.
<b>D3</b>	<b>Designação:</b> Promover a diferenciação dos produtos têxteis
	<b>Promotores / Parcerias:</b> Iniciativa privada, ACIFAFE, Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, Centro de Design
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promover o fabrico por parte dos empresários têxteis das suas próprias colecções (segmento médio/alto), com recurso a um centro de design, que permita aliar estilo e qualidade.</li> <li>◆ Elaboração de um projecto de construção de um centro de design industrial e de moda que funcione quer no âmbito do concelho, quer numa óptica regional.</li> </ul>
<b>D4</b>	<b>Designação:</b> Incentivar a associação entre os empresários para a criação de marcas próprias, centros de compras e plataformas logísticas comuns
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, ACIFAFE, Empresários do Concelho, IAPMEI, ICEP
	<b>Descrição Sumária:</b> Incentivar o apoio à cooperação empresarial, nomeadamente a criação de Agrupamentos Complementares de Empresas, para um conjunto de projectos comuns – criação de marcas próprias, centros de compras e plataformas logísticas – que permitam a prossecução de objectivos comuns.

## E – Diversificação da Base Produtiva existente

<b>E1</b>	<b>Designação:</b> Promover a atracção de novos investimentos estratégicos
	<b>Promotores / Parcerias:</b> Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, C.M de Fafe, ACIFAFE, API, Empresários do Concelho.
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Criação de um gabinete de apoio ao investidor que promova uma relação individualizada com os empresários; se constitua como um veículo informativo e de apoio empresarial no concelho, nas áreas de economia, gestão e direito;</li> <li>◆ Criação de um guia de orientação que contenha informação privilegiada para a realização de investimento: informação geral acerca de Fafe, áreas de localização empresarial, organismos de apoio ao investimento, incentivos, etc.;</li> <li>◆ Estabelecimento de protocolos de cooperação com a Agência Portuguesa do Investimento;</li> <li>◆ Promoção do investimento industrial em áreas de desenvolvimento estratégico do Concelho, ou seja, que favoreça a criação de novos clusters industriais e a diversificação na área têxtil (nomeadamente no que diz respeito aos têxteis técnicos).</li> </ul>

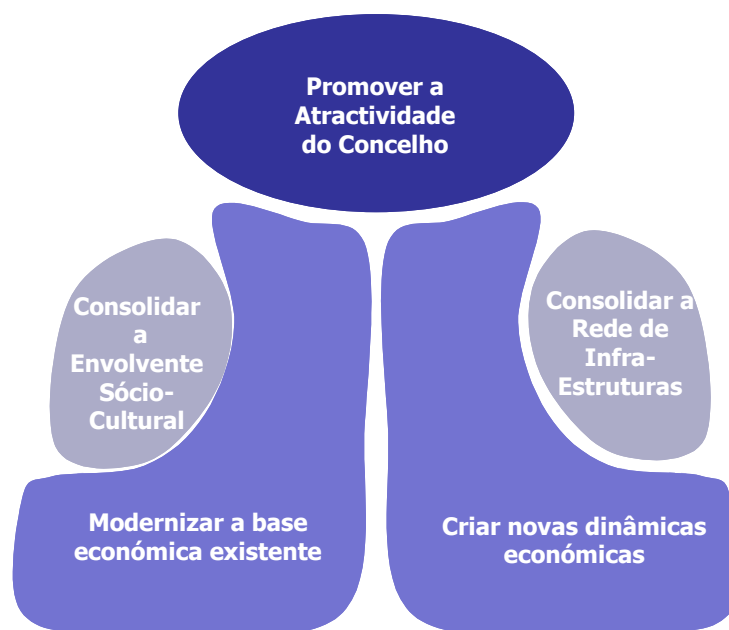
E2	<b>Designação:</b> Estabelecimento de uma Parceria entre a Associação Empresarial e a Câmara Municipal para a Cooperação Empresarial
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Associação Empresarial
	<b>Descrição Sumária:</b> Estabelecer protocolos de cooperação, com acções específicas e calendarizadas, com a Associação Empresarial para o desenvolvimento do tecido empresarial do concelho.
E3	<b>Designação:</b> Ordenamento e Planeamento das Zonas Industriais
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Associação Empresarial
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ampliação do Parque Empresarial do Socorro de forma a este poder vir a acolher novos investimentos estratégicos para o concelho.</li> <li>◆ Reconversão das zonas industriais em verdadeiros centros de negócio, incluindo o fomento da sustentabilidade, a gestão de infra-estruturas comuns de apoio e a prestação de serviços às empresas instaladas.</li> <li>◆ Definição de um conjunto de regras que facilite a selecção de actividades industriais privilegiadas para instalação nas zonas industriais, de acordo com as orientações estratégicas do concelho em termos económicos.</li> </ul>
E4	<b>Designação:</b> Criação de um Ninho de Empresas
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, ACIFAFE, Agência de Desenvolvimento e de Requalificação, IAPMEI, Secretaria de Estado da Juventude, Fundação de C&T, ANJE
	<b>Descrição Sumária:</b> Criação de um espaço destinado a promover a constituição, desenvolvimento e consolidação de novos projectos empresariais, através da prestação de apoios logísticos, técnicos e financeiros.
E5	<b>Designação:</b> Avaliação do potencial efectivo de criar uma organização de transformação e comercialização de produtos agrícolas
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Produtores Agrícolas, CCDR – Norte, Consultores Agro-Alimentares
	<b>Descrição Sumária:</b> Análise da viabilidade técnica e económico-financeira da implementação de uma organização associativa que vise a concentração de alguma da produção agrícola do concelho e a sua colocação, posterior, nos circuitos de comercialização.
E6	<b>Designação:</b> Dinamização de um Plano de Ordenamento Florestal e acompanhamento da sua aplicação junto de proprietários locais
	<b>Promotores / Parcerias:</b> ASVA – Associação dos Silvicultores do Vale do Ave, C.M. de Fafe, Proprietários Florestais, Associação de Produtores Florestais, COFAFE
	<b>Descrição Sumária:</b> Definição de uma política global e concertada com os intervenientes na fileira florestal do concelho, que permita a definição de espécies e produtos-alvo a promover para a exploração sustentada e evolutiva, económica e ambientalmente, da “mancha” florestal do concelho.

<b>E7</b>	<b>Designação:</b> Diferenciação e exploração de novos nichos na agricultura
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, COFAFE , Consultores agro-pecuários e agro-alimentares
	<b>Descrição Sumária:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Identificação de produtos com qualidade reconhecida para que se possa proceder à sua certificação (por exemplo, a carne de Fafe).</li><li>◆ Identificação de oportunidades de diversificação dos produtos agrícolas existentes, com potencialidades de comercialização.</li></ul>

## 2. MODELO OPERACIONAL

Apresentado o Plano de Acção a desenvolver pelo Concelho, torna-se necessário organizá-lo de uma forma operacional, ou seja, criar áreas de intervenção temáticas bem definidas para que as principais competências e responsabilidades possam estar suficientemente delimitadas. Assim, teríamos as seguintes áreas de intervenção:

- ✧ Promover a Atractividade do Concelho
- ✧ Consolidar a Envolvente Sócio-Cultural
- ✧ Modernizar a Base Económica Existente
- ✧ Criar Novas Dinâmicas Económicas
- ✧ Consolidar a Rede de Infra-Estruturas



Fonte: Adaptado de H. Mintzberg

Ainda que nesta etapa haja um esforço de delimitação das principais áreas de intervenção, terá que se considerar que as dinâmicas que se poderão estabelecer não serão estanques a cada área, devendo-se considerar por isso a possibilidade de existência de um conjunto de sinergias que deverão ser geridas.



De forma a apresentar uma visão global da operacionalidade da estratégia, os planos de acção, serão agora reagrupados pelas áreas de intervenção definidas.

De salientar, que em cada área de intervenção foram ainda definidas um conjunto de medidas de enquadramento que constituem iniciativas prioritárias para prossecução da estratégia assumindo-se como medidas fulcrais à concretização dos planos de acção.

Estas medidas, pela sua importância e transversalidade a todo o projecto, constituem iniciativas de importância e prioridade máxima, devendo ser realizadas, na medida do possível, de forma prévia às restantes acções previstas na sua área de intervenção.

## Medidas de Enquadramento

<b>M1</b>	<b>Designação:</b> Criação de uma Agência de Desenvolvimento e Requalificação (ADR)
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Mundo Associativo e Agentes Privados
	<p><b>Descrição Sumária:</b> Criação de um instrumento particularmente eficaz na racionalização e planificação de todo o desenvolvimento integrado na respectiva área geográfica. Deverá corresponder a um meio alternativo de intervenção a nível local e actuar sempre de uma forma complementar com a Câmara Municipal.</p> <p>Esta Agência de Desenvolvimento e Requalificação deverá possuir capacidade para promover estudos, fomentar debates, formalizar parcerias e apoiar os investidores, de forma a qualificar a região, promover a utilização dos recursos locais, atrair investimentos e integrar os diversos grupos sociais, através dos vários gabinetes de projecto que a operacionalizam – Marketing Estratégico, Gabinete do Investidor, Formação e Emprego, Gestão de Zonas Industriais, Turismo, Gestão do Centro Urbano e Planeamento Urbano.</p>
<b>M2</b>	<b>Designação:</b> Elaboração da Carta do Movimento Associativo
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Mundo Associativo
	<p><b>Descrição Sumária:</b> Criação de uma carta das várias associações existentes no concelho, que vise conciliar objectivos, cruzar as valências das várias associações e criar uma plataforma de entendimento comum que permita a conciliação de interesses e a promoção integrada do concelho fora das suas fronteiras.</p>
<b>M3</b>	<b>Designação:</b> Plano Estratégico para a Cultura
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Delegação Cultural da Região Norte, Academia de Música José Atalaya e outras Associações do Concelho.
	<p><b>Descrição Sumária:</b> Criação de um instrumento de planeamento da cultura que vise o acesso generalizado de todos os cidadãos às actividades de formação, aos programas artísticos e aos projectos culturais. Este Plano para a Cultura deverá ainda visar o objectivo da descentralização cultural como forma de aprofundamento das relações entre os diversos actores locais, movimentos sociais e associações.</p>

<b>M4</b>	<b>Designação:</b> Plano Geral de Urbanização no âmbito do conceito de “cidade alargada”
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Técnicos de Urbanismo
	<b>Descrição Sumária:</b> Desenvolvimento de um planeamento para um espaço considerado como a “cidade alargada”, através da identificação das características dotacionais e morfológicas do espaço e definição das variáveis essenciais a que deverão atender o planeamento executivo e os projectos arquitectónicos.
<b>M5</b>	<b>Designação:</b> Implementação da “Cidade Digital”
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe / Vale do Ave Digital – Câmaras Municipais
	<b>Descrição Sumária:</b> Desenvolvimento de um planeamento que permita o reordenamento do espaço público territorial, com recurso à tecnologia e ao digital, de forma a potenciar as tecnologias de informação e comunicação nos processos de tomada de decisão local, na vida quotidiana dos indivíduos e dos grupos sociais organizacionais.
<b>M6</b>	<b>Designação:</b> Plano de Dinamização Empresarial
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, ACIFAFE
	<b>Descrição Sumária:</b> Elaboração de um estudo que, de acordo com a estratégia desenvolvida no âmbito das actividades económicas, preveja a integração de todas as acções conducentes à modernização da actividade económica e à diversificação da base produtiva.
<b>M7</b>	<b>Designação:</b> Criação de um Agente para a Inovação
	<b>Promotores / Parcerias:</b> C.M. de Fafe, Empresários, Universidade do Minho, Infra-estruturas Tecnológicas, Sistema Financeiro
	<b>Descrição Sumária:</b> Criação de uma figura institucional que tenha como missão estabelecer e operacionalizar a ligação entre os diversos agentes intervenientes no processo de inovação, nomeadamente empresas, universidades, infra-estruturas tecnológicas, sistema financeiro.

**Planos de Acção segundo o Modelo Operacional**

Áreas de Intervenção	Medidas de Enquadramento	Planos de Acção
<b>PAC – PROMOVER A ATRACTIVIDADE DO CONCELHO</b>	1. Agência de Desenvolvimento e Requalificação	<p><b>A6.</b> Potenciar o desporto na óptica de divulgação e dinamização do Concelho</p> <p><b>B3.</b> Dinamização e Gestão do Centro Urbano</p> <p><b>C1.</b> Elaboração de um Estudo de Planeamento Turístico</p> <p><b>C2.</b> Participação dos agentes relevantes na dinamização turística</p> <p><b>C3.</b> Promoção das festas, eventos e infra-estruturas numa óptica em rede</p> <p><b>C5.</b> Elaboração de um Plano Integrado do Ambiente</p>
<b>CESC – CONSOLIDAR A ENVOLVENTE SÓCIO-CULTURAL</b>	<p>2. Carta do Movimento Associativo;</p> <p>3. Plano Estratégico para a Cultura</p>	<p><b>A1.</b> Elaboração da Carta Social do Concelho</p> <p><b>A2.</b> Reforçar o sistema escolar e de formação profissional</p> <p><b>A3.</b> Requalificação das infra-estruturas hospitalares</p> <p><b>A4.</b> Aumento da cobertura dos equipamentos sociais</p> <p><b>A5.</b> Projectar o Museu Nacional numa óptica de “museu-vivo”</p> <p><b>A7.</b> Requalificação dos equipamentos culturais</p>
<b>CRI – CONSOLIDAR A REDE DE INFRA-ESTRUTURAS</b>	<p>4. Plano de Geral de Urbanização no âmbito do conceito de “cidade alargada”</p> <p>5. Implementação da “Cidade Digital”</p>	<p><b>B1.</b> Requalificação urbana e implementação da “cidade alargada”</p> <p><b>B2.</b> Potenciação e gestão do Parque da Cidade</p> <p><b>B4.</b> Promover a inclusão digital</p>

Áreas de Intervenção	Medidas de Enquadramento	Planos de Acção
<p><b>MBEE – MODERNIZAR A BASE ECONÓMICA EXISTENTE</b></p>	<p>1. Agência de Desenvolvimento e Requalificação 6. Plano de Dinamização Empresarial 7. Agente para a Inovação</p>	<p><b>D1.</b> Parcerias de cooperação entre o tecido empresarial e centros de conhecimento <b>D2.</b> Cursos de gestão empresarial destinados aos empresários <b>D3.</b> Diferenciação dos produtos têxteis <b>D4.</b> Incentivar a associação entre empresários</p>
<p><b>CNDE – CRIAR NOVAS DINÂMICAS ECONÓMICAS</b></p>	<p>1. Agência de Desenvolvimento e Requalificação 6. Plano de Dinamização Empresarial 7. Agente para a Inovação</p>	<p><b>B5.</b> Planeamento de um Pólo de Serviços / Parque de Negócios <b>C4.</b> Criação de produtos integrados ao nível de turismo rural <b>C6.</b> Criação de produtos no âmbito do turismo activo <b>E1.</b> Promover a atracção de novos investimentos estratégicos <b>E2.</b> Estabelecimento de uma parceria entre a ACIFAFE e C.M. <b>E3.</b> Ordenamento e Planeamento das Zonas Industriais <b>E4.</b> Criação de um Ninho de Empresas <b>E5.</b> Organização de transformação e comercialização de produtos agrícolas <b>E6.</b> Dinamização de um Plano de Ordenamento Florestal <b>E70.</b> Diferenciação e exploração de novos nichos na agricultura</p>