

# ESTUDO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR DO PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO CENTRO

Relatório Final

Março | 2014





# Ficha técnica

## **Título**

ESTUDO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR DO PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO CENTRO

Relatório Final | Março 2014

## **Promotor**

Programa Operacional Mais Centro



## **Autoria**

Augusto Mateus & Associados,  
Sociedade de Consultores, Lda.



## **Equipa de Avaliação:**

Augusto Mateus (Coordenador)

Paulo Madruga  
Sandra Primitivo  
Ana Caetano  
Cristina Cabral  
Dalila Farinha  
Filipa Lopes  
Gonçalo Caetano  
Hermano Rodrigues  
Rui Ferreira  
Susana Gouveia



# Sumário Executivo

## Os contornos do Programa Operacional Mais Centro

O Mais Centro é um programa operacional integrado no Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 que assume como objetivos: i) o reforço da competitividade, da inovação e do conhecimento na região Centro; ii) a preservação e valorização dos recursos existentes no espaço regional e o reforço da integração e da identidade da região, através da qualificação do próprio território; e iii) a valorização de recursos específicos do território, o reforço da identidade da região e a qualificação integrada dos espaços sub-regionais.

O Mais Centro foi estruturado de forma a dar corpo às grandes prioridades estratégicas estabelecidas para a região para o período de 2007-2013 e mobiliza uma vasta diversidade de instrumentos de política pública (29 tipologias de operação) apoiados pelo FEDER, que têm como beneficiários entidades públicas e privadas (no caso das empresas, os incentivos destinam-se apenas às de menor dimensão) com atividade nas 12 NUTS III da região centro.

Com uma dotação financeira global de cerca de 1.652 milhões de euros de financiamento estrutural FEDER<sup>1</sup>, o Mais Centro encontra-se estruturado em torno de três Eixos Prioritários de intervenção fundamentais, designadamente: o Eixo 1 - Competitividade, Inovação e Conhecimento (com uma dotação de 718 milhões de euros); o Eixo 2 - Valorização do Espaço Regional (210 milhões de euros); e o Eixo 3 - Coesão Local e Urbana (724 milhões de euros).

## O afastamento dos contextos de preparação e de operacionalização do Programa

O Mais Centro foi concebido num contexto macroeconómico marcado por expectativas de manutenção de um ritmo sustentado no crescimento económico e no emprego, mas o contexto de execução efetivo do Programa veio a ser decisivamente marcado por uma relevante crise económica e financeira nas economias mais avançadas e, em Portugal, na sequência da crise no seu financiamento externo, por uma conjuntura de duro ajustamento financeiro, apoiada em medidas fiscais e orçamentais de forte contenção dos rendimentos e da procura interna, que se traduziu no mais longo e intenso período de recessão da atividade económica e do consumo privado da história mais recente do país.

A profunda alteração do contexto económico-financeiro verificada na fase de implementação do Mais Centro teve reflexos decisivos no nível e na composição do investimento empresarial e não empresarial, seja ao nível das condições de mercado, seja ao nível das condições de financiamento. Os efeitos principais desta alteração de contexto colocam-se em dois planos - ao nível do alongamento do ciclo de execução dos projetos e ao nível do retardamento da produção dos respetivos impactos - que se combinam para reduzir o campo de análise no que respeita ao número dos projetos encerrados à data de reporte da avaliação (31 de dezembro de 2012) e para dificultar a medição completa dos impactos gerados pelos apoios.

## A dimensão assumida pelo Mais Centro

Até 31 de dezembro de 2012 o Mais Centro tinha apoiado 3.238 operações nos três Eixos Prioritários em análise, envolvendo um volume global de financiamento comunitário aprovado de cerca de 1.615 milhões de euros e atingindo uma taxa de compromisso de 98% do FEDER programado. A taxa de execução do Programa situava-se, à data, em cerca de 56%, encontrando-se alinhada com a do conjunto dos programas operacionais do QREN<sup>2</sup>.

No contexto global do Programa, os incentivos a empresas representam 47% do número total de operações e de 22% do financiamento comunitário aprovado, sendo 15% alocado ao Sistema de Incentivos à Inovação. A relevância destas tipologias no cômputo geral traduz as prioridades assumidas relativamente à competitividade, à inovação e à qualificação do tecido empresarial da região para o período 2007-2013. Uma análise mais desagregada evidencia, nos Sistemas de Incentivos, a preponderância do apoio às pequenas empresas (50% do incentivo aprovado), ao setor industrial (47%), ao turismo e aos serviços (21% e 23%) e aos projetos de natureza individual, por oposição a projetos de natureza mais coletiva. Evidencia, por outro lado, o nível de aprovações mais reduzido no Sistema de Incentivos à I&DT, tendo em consideração o objetivo da região de reforçar o seu desempenho nos referenciais de I&D.

<sup>1</sup> Ao que acresce o montante relativo a Assistência Técnica, considerado no Eixo Prioritário IV do Programa, o qual não constitui objeto da presente avaliação.

<sup>2</sup> De acordo com os dados de aprovação e execução relativos a outubro de 2013, o Programa tinha apoiado, até esta data, 3.928 operações, apresentando uma taxa de compromisso de 99% e uma taxa de execução de 66%.

Para além dos Sistemas de Incentivos, os instrumentos de financiamento que apresentam uma maior expressão financeira no montante global aprovado pelo Programa correspondem, por um lado, aos investimentos na requalificação da rede escolar (18% do volume de incentivo) e aos que visam a qualificação e competitividade do tecido urbano regional (14% do incentivo aprovado).

No que concerne à tipologia de promotores apoiados, não obstante o facto de as empresas privadas representarem cerca de 47% do número total de operações (correspondendo a 23% do incentivo), é a Administração Local que concentra a maior parcela dos incentivos concedidos (60% do total). Nas restantes tipologias de promotores consideradas destacam-se ainda as Instituições de Ensino Superior e os Centros de I&D pela dimensão financeira dos projetos apoiados.

Os contratos de delegação de competências com as 12 Comunidades Intermunicipais da região totalizam, na sua versão final, cerca de 527 milhões de euros de fundo comunitário, representando cerca de 32% da dotação do Programa. A alocação dos apoios por tipologia de operação revela o peso da requalificação da rede escolar do 1º ciclo do ensino básico e pré-escolar (42% do total), mobilidade territorial (24%) e equipamentos e serviços coletivos de proximidade (10%).

### **A natureza do exercício de avaliação intercalar e as suas limitações**

A avaliação intercalar do Mais Centro enquadra-se no conjunto dos exercícios de avaliação previstos no Plano Global de Avaliação do QREN e dos Programas Operacionais que têm por finalidade *“contribuir para um maior conhecimento sobre a eficácia e eficiência dos Programas Operacionais, através da análise das suas realizações, dos resultados e sustentabilidade, bem como do contributo do PO para os mesmos”*. O foco da análise do presente estudo centra-se, assim, nas realizações e nos resultados das intervenções apoiadas e no seu contributo para os objetivos do Programa.

Em linha com o correspondente Caderno de Encargos, o estudo responde a oito questões de avaliação, agregáveis em dois grupos distintos: por um lado, as questões relativas ao desempenho do Programa a partir das intervenções apoiadas e, por outro, as questões associadas à construção da estratégia da Região Centro para o período 2014-2020. A presente avaliação assume, assim, uma natureza complexa, quer pela multiplicidade de áreas de intervenção abrangidas pelo Programa, quer pela diversidade de atores que envolve (empresas, administração local, entidades da administração central regionalmente desconcentrada, associações empresariais e de desenvolvimento regional e entidades privadas sem fins lucrativos), quer ainda pelas circunstâncias específicas em que tem decorrido a sua implementação.

O principal desafio da avaliação - que acaba por limitar a análise dos resultados e a aferição dos impactos efetivos do Programa - prende-se com a variedade dos seus efeitos nas dimensões da competitividade, da coesão e da valorização do território, bem como com o facto de ter sido sujeito a reprogramações que implicaram a transição de projetos apoiados nalguns dos seus domínios de intervenção para outros Programas Operacionais do QREN (designadamente Valorização do Território e Fatores de Competitividade). Um segundo grande desafio resulta do momento em que ocorre a avaliação: a proximidade do final do atual período de programação limita a utilidade da avaliação em matéria de reorientação estratégica do Programa, mas potencia o seu contributo para a maximização da eficácia e eficiência do Mais Centro, para um processo de conclusão e encerramento bem sucedido e, sobretudo, para a preparação do próximo período de programação estrutural comunitária.

À semelhança da generalidade dos Programas do QREN apoiados pelo FEDER, a análise das realizações e, sobretudo, a aferição dos resultados efetivos do Mais Centro foram, na presente avaliação, condicionadas pela limitada expressão do número de projetos concluídos: à data de reporte da avaliação encontravam-se formalmente concluídas 153 operações (5% do total), integralmente referentes às tipologias de incentivos às empresas. A este número acrescem 446 operações em fase de conclusão física ou financeira, na sua grande maioria enquadradas no Eixo 3. As conclusões da avaliação em matéria de resultados e impactos deverão, por conseguinte, ser lidas com o devido cuidado, de forma a valorizar adequadamente estas especificidades.

A análise de realizações e resultados requereu uma leitura crítica e sistematizada dos indicadores de realização e resultado e dos padrões de cumprimento das metas previstas em sede de programação. Tratou-se, sobretudo, de uma análise de eficácia efetuada com recurso aos instrumentos de análise de dados e à auscultação de atores, designadamente através de inquéritos aos promotores de projetos concluídos ou com nível de execução financeira elevado, *focus group* e entrevistas realizadas a entidades envolvidas na implementação do Programa e/ou de relevo na região.

Nesta fase de operacionalização da intervenção, a análise de efeitos potenciais (com base nos valores previstos em candidatura) surgiu facilitada pela informação constante da base de dados do Programa, mas a ausência de dados sobre os resultados efetivos dos projetos apoiados no sistema de informação e a dificuldade em aceder a dados individuais dos promotores empresariais nas bases de dados do Sistema Estatístico Nacional colocaram sobre o processo de inquirição o ónus de obter a informação sobre resultados efetivos e condicionaram a plena realização de abordagens contrafactuais com recurso a abordagens microeconómicas de impactos.

## AS PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO

**O perfil de realização do Mais Centro revela o apoio a projetos que potencialmente contribuem para as agendas temáticas associadas à internacionalização, à inovação, à qualificação das empresas e renovação dos seus modelos de negócio e ao reforço da empregabilidade e qualificação dos recursos humanos. Os contributos mais modestos situam-se ao nível do fomento de um empreendedorismo mais qualificado e, sobretudo, do investimento em atividades mais intensivas em I&D.**

O apoio às empresas através dos Sistemas de Incentivos é responsável por 55% do FEDER aprovado no Eixo Prioritário 1 e apresenta, à data de reporte da avaliação, taxas de aprovação e realização inferiores à média do Programa, revelando as dificuldades de mobilização da procura e níveis de seletividade superiores às restantes tipologias, bem como as dificuldades de execução dos investimentos nas empresas. O perfil de realização dos projetos apoiados evidencia o reforço da elevada **especialização industrial** da região Centro, na medida em que todas as atividades extrativas e transformadoras aparecem sobrerrepresentadas no Programa face ao universo empresarial de referência regional potencialmente elegível, com especial destaque para as fileiras química, metálica, mecânica e eletrónica, de material de transporte e de materiais de construção. Neste contexto, o investimento apoiado pelo Mais Centro:

- Parece contribuir para um certo *upgrading* do **perfil de especialização produtiva** da região, na medida em que as atividades intensivas na exploração de economias de escala e de estratégias de diferenciação de produto, de alta, média-alta e média-baixa tecnologia, transacionáveis e posicionadas na economia baseada no conhecimento se encontram sobrerrepresentadas no Programa face ao universo empresarial regional potencialmente elegível nos Sistemas de Incentivos; o apoio a investimentos em atividades intensivas em estratégias de I&D surge, no entanto, sub-representado, restringindo o seu potencial contributo para ultrapassar a subespecialização da região nestas atividades;
- Contribui favoravelmente para a agenda temática da **internacionalização** e da valorização dos bens e serviços transacionáveis face à elevada relevância das atividades transacionáveis na procura dirigida ao Programa, ao elevado peso dos novos exportadores e das empresas exportadoras nesta procura, à importância relativa desta temática ao nível das tipologias de despesa e de investimento; nas empresas inquiridas, com projetos concluídos, regista-se também um resultado positivo, entre os anos pré e pós-projeto, em matéria de exportações (crescem 35%) e de reforço da orientação exportadora (aumento de 15 pontos percentuais);
- Parece contribuir positivamente para a operacionalização da agenda da **inovação**, na medida em que a temática marca forte presença nas tipologias de investimento e despesa, nas estratégias, fatores competitivos e impactos qualitativos privilegiados pelas intervenções apoiadas, designadamente em matéria de inovação nos produtos, serviços e/ou processos produtivos, ao mesmo tempo que o perfil da procura parece favorecer as atividades mais intensivas em tecnologia, em conhecimento e em fatores de competitividade mais avançados, dinâmicos e inovadores (economias de escala, diferenciação de produto);
- Parece ter um contributo relevante para a operacionalização da agenda temática da **qualificação das empresas** e renovação dos seus modelos de negócio, atendendo à natureza dos investimentos apoiados e das estratégias e fatores competitivos empresariais privilegiados; verificam-se também, nas empresas inquiridas, resultados favoráveis em matéria de inovação e diferenciação e qualificação de produtos e serviços e, em termos mais quantitativos, de peso do emprego qualificado (aumenta 7 pontos percentuais) e de produtividade (cresce 10%) entre os anos pré e pós-projeto;
- Tem um contributo positivo para o reforço da **empregabilidade e qualificação dos recursos humanos**, sendo de destacar, ao nível das empresas promotoras inquiridas com projetos concluídos, a evolução do emprego e do emprego qualificado entre os anos pré e pós-projeto (crescem, respetivamente, 26% e 66%);
- Apresenta um contributo positivo para o objetivo de promover o **empreendedorismo**, mas que se situa aquém do previsto face à meta do indicador correspondente; os projetos associados à criação de novas empresas não são especialmente intensivos em tecnologia e em fatores mais avançados e dinâmicos de competitividade, sendo dominados pela média-baixa e média-alta tecnologia, pela exploração intensiva de economias de escala e do fácil acesso a recursos naturais, para além de registarem um peso das atividades transacionáveis inferior à média global.

Os resultados efetivos positivos aferidos na generalidade dos indicadores de resultado não devem menosprezar a existência de desvios significativos, por defeito, ao nível da variação acumulada do volume de negócios (total e internacional), do VAB e, sobretudo, da produtividade entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto, face ao esperado no momento da candidatura. Estes desvios reforçam a perceção dos *stakeholders* no que respeita à incerteza sobre a efetiva concretização das realizações e resultados esperados e apontam claramente para a necessidade do Mais Centro e dos Organismos Intermédios acompanharem mais de perto os projetos apoiados.

**O Eixo Prioritário 1 encerra um importante potencial de transformação das condições de suporte à atividade produtiva, em particular da rede de infraestruturas científicas, tecnológicas e de acolhimento empresarial, mas com realizações e resultados ainda muito aquém do indicado pelo perfil de aprovações.**

Nos objetivos de reforço das condições de suporte à competitividade, inovação e conhecimento na região destacam-se as apostas no reforço da rede de ciência e tecnologia e da envolvente para a inovação empresarial, cujo peso no total de aprovações é coerente com o intuito de superar a baixa intensidade da região em tecnologia e inovação, identificando a construção de novas formas de cooperação com centros de saber e de transferência de tecnologia e de novas soluções de localização territorial como trunfos decisivos da competitividade da região. O apoio a áreas de acolhimento empresarial, parques de ciência e tecnologia, incubadoras e outras infraestruturas científicas e tecnológicas têm em comum uma forte procura e elevadas taxas de admissibilidade na generalidade dos concursos para apresentação de candidaturas, confirmando o interesse dos promotores e a adequabilidade dos projetos à estratégia desenhada, bem como a *performance* positiva dos indicadores de realização e resultado do Programa.

Os projetos de apoio a infraestruturas de ciência e tecnologia distribuem-se por sete NUTS III da região, segundo uma lógica polinucleada, mas muito centrada nos dois pólos fundamentais: Baixo Mondego e Baixo Vouga. Os projetos possuem uma orientação muito forte, eventualmente excessiva, para a criação de novas infraestruturas físicas, privilegiando pouco a consolidação, a requalificação, o reequipamento e a componente imaterial. O capital relacional entre os atores-chave do ecossistema de inovação regional saiu significativamente melhorado com o processo de implementação dos apoios a infraestruturas de ciência e tecnologia, garantindo um grau de concertação e coordenação muito satisfatório e indicando que a solução de atuação numa rede liderada pelas Universidades pode garantir uma certa parcimónia nos investimentos e potenciar os resultados e os impactos esperados.

A prossecução destes objetivos encontra-se fortemente limitada pelas dificuldades de concretização dos projetos, evidentes na baixa taxa de realização financeira das tipologias e no atraso dos respetivos indicadores quando se consideram os valores executados. No caso das infraestruturas científicas e tecnológicas registou-se, em 2013, a rescisão de alguns projetos de dimensão financeira relevante na tipologia, o que indicia uma sobrevalorização da capacidade de investimento por parte dos promotores.

**O rimo de execução permite prever o cumprimento da generalidade das metas no âmbito dos Eixos Prioritários 2 e 3, não obstante o conjunto de reprogramações em baixa e os atrasos na execução, que imprimem uma natureza crítica ao acompanhamento rigoroso dos projetos e à constituição de uma reserva de despesa válida e elegível para fazer face a quebras de investimento aprovado.**

No final de 2012, o Eixo 2 encontrava-se em *overbooking*, mas a transferência de operações aprovadas para o PO Valorização do Território permitiu libertar um volume considerável de fundos e ajustar o nível de compromisso para os valores programados. O objetivo de apoiar a proteção, gestão e qualificação ambiental representava mais de metade do volume de fundo aprovado no Eixo, corroborando a forte ligação entre a identidade da região e a grande variedade de recursos naturais e culturais, cuja preservação e valorização no campo económico é ainda fortemente limitada pela dispersão espacial dos recursos e pelas assimetrias existentes na qualificação do território. Considerando as aprovações, a generalidade dos indicadores de realização e resultado neste domínio já atingiram as metas para 2015.

O objetivo de promover a valorização e a salvaguarda do património cultural e o acesso à fruição e participação em atividades culturais representa 15% do valor aprovado no Eixo 2. As metas dos respetivos indicadores de realização e de resultado já foram atingidas, sendo provável que venham a ser ultrapassadas, não obstante as dificuldades de execução, indiciadas pelas taxas de realização e por reprogramações em baixa de projetos com natureza estruturante. As intervenções sobre o património cultural são relativamente dispersas e assumem uma natureza reativa face ao mau estado de conservação do património, sendo a vertente de apoio à valorização e efetiva fruição dos espaços pelas populações muito menos conseguida. Nos apoios à programação cultural em rede destacam-se os ganhos de escala e eficiência alcançados pelos operadores do mercado cultural e, consequentemente, o reforço do consumo cultural em territórios mais afastados dos principais pólos de produção.

O apoio a infraestruturas e equipamentos de saúde representa 32% das aprovações do Eixo 2 e apresenta uma das mais elevadas taxas de execução do Programa. Os correspondentes indicadores de realização e resultado registavam, no final de 2012, valores alinhados ou muito próximos das metas para 2015, perspetivando-se o seu alcance.

O Eixo Prioritário 3 representa a maior fatia do fundo comunitário programado, aprovado e executado do Programa, facto que deve ser lido à luz da forte adesão dos promotores aos apoios enquadrados na política de cidades e à concretização da estratégia nacional de requalificação da rede escolar. As intervenções de melhoria da mobilidade, acessibilidades e transportes destacam-se, também, no quadro das aprovações. Estas tipologias têm em comum uma forte procura, elevadas taxas de admissibilidade e aprovação e uma *performance* positiva dos respetivos indicadores de realização e resultado que, em geral, apresentam valores alinhados ou superiores às metas para 2015, com exceção do número de municípios envolvidos em reabilitação urbana e a população beneficiada por intervenções em



circulares/variantes aos principais centros urbanos. Em ambos os casos se perspectiva a concretização das metas, tendo em consideração o volume de candidaturas em análise e a constituição de uma reserva de despesa válida e elegível nalgumas tipologias, caso se observem quebras de investimento em tipologias com menor nível de execução.

**Ainda que a abordagem integrada dos problemas e soluções, com base em parcerias público-privado e público-público, seja evidente nos documentos programáticos e no perfil de aprovações, identificam-se vulnerabilidades organizacionais e executivas nas instituições regionais e locais que têm travado a concretização efetiva dos objetivos do Mais Centro.**

Na conceção e programação do Mais Centro é claro o reconhecimento que a concretização dos seus objetivos depende fortemente do tipo de relação a estabelecer entre os diferentes atores regionais, públicos e/ou privados. O esforço de planeamento estratégico e operacional desenvolvido pelos promotores públicos fora da esfera da administração local e pelos promotores privados não empresariais é reconhecido como inovador e teve reflexos evidentes na forte adesão aos avisos de concursos.

Identificam-se, no entanto, dificuldades de operacionalização dos projetos aprovados, evidenciadas pelas baixas taxas de realização associadas a promotores como as associações e outras entidades privadas sem fins lucrativos, organizações não-governamentais e instituições de ensino superior. De entre as principais razões para o baixo nível de execução destacam-se a fraca autonomia financeira e operacional de algumas instituições, provocando atrasos nas decisões de adjudicação das diversas componentes de investimento (nomeadamente nos casos sujeitos a tutela ministerial e nos que envolvem a compra ou expropriação de terrenos) e fortes limitações à contratação de recursos humanos e técnicos. Acresce a ausência de uma liderança operacional/executiva dos projetos e de uma equipa no seio das entidades promotoras com formação e recursos necessários para implementar projetos com elevada complexidade técnica.

Também ao nível da política de cidades se desenvolveram parcerias e programas estratégicos, cuja operacionalização parece revelar melhores resultados em escalas geográficas mais restritas, o que é corroborado pelo bom desempenho da generalidade dos projetos enquadrados nas Parcerias para a Regeneração Urbana e os resultados bastante mais modestos das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação, onde a diversidade de atores e o âmbito supramunicipal dificultou a operacionalização dos correspondentes programas de ação.

**A oportunidade de utilização dos Programas Territoriais de Desenvolvimento (PTD) como instrumentos de territorialização de políticas públicas e de articulação das estratégias de âmbito sub-regional com a estratégia regional implícita no Mais Centro não foi plenamente explorada. Os objetivos de descentralizar, para as Comunidades Intermunicipais (CIM), responsabilidades de conceção, execução e monitorização integradas e de fomentar processos de aprendizagem organizacional foram fortemente limitados pela instabilidade do modelo de operacional da contratualização.**

O principal processo de articulação entre as estratégias e intenções de investimento das sub-regiões representadas nas CIM e o Programa Regional desenvolveu-se num curto espaço de tempo e adotou como unidade de análise o projeto. Não foram identificados momentos (ou processos) em que este enfoque no plano de ação tenha sido devidamente enquadrado pelos objetivos e prioridades estratégicas plasmados nos PTD ou avaliado à luz do compromisso de outros atores importantes para o desenvolvimento do território. A fraca utilização dos PTD como instrumento de fundamentação estratégica e critério de análise de mérito das candidaturas fora do âmbito dos contratos de subvenção global limitou também o potencial dos PTD, enquanto instrumento de articulação das opções de desenvolvimento sub-regionais com outros instrumentos de base territorial, com a estratégia regional e com as três Agendas do QREN.

O modelo organizacional para o exercício dos contratos de delegação de competências e, em particular as competências legalmente atribuídas às CIM, enquanto organismos intermédios, foi significativamente alterado ao longo do tempo, incluindo uma decisão de avocação de competências, que implicou um maior acompanhamento e supervisão por parte do Secretariado Técnico do Mais Centro. Esta solução resultou, na prática, na duplicação de numerosas tarefas e emergiu como um fator fortemente limitador da participação das CIM na operacionalização do Programa.

A pressão para a identificação e aprovação dos projetos com um maior grau de maturidade e a alteração do quadro regulamentar não criaram as condições ideais para a aprovação de projetos que, pela sua natureza inter e/ou supramunicipal, exigem um período mais longo para a mobilização de parceiros e construção de consensos, nem para a aprendizagem organizacional. A capacitação das equipas técnicas centrou-se nos procedimentos e ferramentas necessários para a execução das tarefas não avocadas, sobrando pouco tempo e recursos para as equipas reforçarem o seu papel enquanto agentes do planeamento e desenvolvimento regional. Não obstante, foi reconhecido que a contratualização serviu de incentivo à constituição de equipas técnicas que dificilmente teriam sido montadas num contexto diferente e que começam a ser lançados, pelas CIM, projetos que visam ganhos de eficácia e eficiência ao nível sub-regional, fora do âmbito da contratualização.

**Num cenário económico e financeiro bastante desfavorável, os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão.**

A ambição expressa no Mais Centro deve ser relativizada pelo volume de fundos disponíveis, aprovados e executados, na medida em que limita o potencial de penetração do Programa nos fluxos de investimento da região: a estimativa do peso do investimento elegível executado no total de formação bruta de capital fixo na região aponta para um valor em torno dos 5%.

Tal como revelam as respostas aos inquéritos realizados aos promotores, os apoios concedidos pelo Mais Centro revelaram-se fundamentais para a realização dos investimentos apoiados, num quadro de uma conjuntura desfavorável e de difícil acesso ao financiamento.

No caso dos Sistemas de Incentivos empresariais conclui-se que:

- A grande maioria dos promotores (63%) reconhece que os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão;
- Para 22% dos respondentes, os incentivos funcionaram sobretudo como “aceleradores” dos investimentos, antecipando e encurtando o respetivo ciclo de realização, enquanto que para 23% os apoios recebidos permitiram essencialmente alterar a estrutura de financiamento dos projetos, diminuindo a necessidade de recurso a capitais alheios, designadamente a financiamento bancário;
- Cerca de 35% dos respondentes assume que sem os incentivos não teria criado postos de trabalho e cerca de 41% indica que teria criado menos postos de trabalho ou postos de trabalho menos qualificados.

No que concerne a tipologias de operação dirigidas a promotores não empresariais, os resultados dos inquéritos permitem concluir que 58% dos respondentes reconhece que os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão, sendo que cerca de 48% indica que não teria desenvolvido o projeto sem o apoio. Os efeitos de amplificação e de aceleração do investimento por via dos apoios são, por conseguinte, menos valorizados por estes promotores.

**O contributo das intervenções para os objetivos do Mais Centro é reconhecido pelos promotores, particularmente no que concerne ao seu impacto à escala local, desenvolvendo-se sob a forma de uma matriz complexa de contributos cruzados, indiretos e induzidos entre os Eixos Prioritários do Programa.**

A autoavaliação dos promotores relativamente aos contributos dos projetos para os objetivos do Mais Centro é consistentemente mais positiva quando se considera a escala local, revelando que os beneficiários percecionam uma tendência de limitação dos resultados a uma escala regional, mais alargada e integrada. O âmbito mais local dos resultados reflete a reduzida expressão dos projetos desenvolvidos em parceria e de cariz supramunicipal, bem como a natureza mais infraestrutural dos investimentos apoiados pelo Programa (por oposição à reduzida expressão dos investimento de natureza mais imaterial, tendencialmente geradores de efeitos com maior alcance geográfico e ao nível de públicos visados).

A avaliação dos promotores não empresariais sobre os contributos das intervenções para um leque alargado de objetivos do Programa revela que as operações apoiadas contribuem diretamente para os objetivos dos Eixos em que se enquadram, mas também que os impactos sobre o desenvolvimento regional se fazem sob uma lógica de uma matriz complexa de contributos cruzados, indiretos e induzidos entre os Eixos. Os contributos mais fortes far-se-ão sentir ao nível da promoção da coesão territorial, do aumento da qualidade dos serviços públicos e da promoção da regeneração urbana e requalificação de áreas específicas das cidades. Revelam-se ainda importantes os contributos para o reforço da dotação e acesso a equipamentos e serviços coletivos, para a valorização e qualificação do ambiente e para a promoção da região e dos seus produtos.

**A análise de impactos revela efeitos favoráveis do Mais Centro na qualificação do tecido produtivo e do emprego empresarial, sendo que o Programa incidiu sobre o segmento mais dinâmico da estrutura produtiva das micro e pequenas empresas da região e permitiu o alargamento e intensificação da base exportadora deste tecido empresarial.**

Não obstante as limitações decorrentes da informação disponibilizada para o desenvolvimento da análise contrafactual, os resultados apurados sugerem que o Programa teve efeitos favoráveis na qualificação do tecido produtivo e no emprego. Entre 2007 e 2011, em termos agregados, as unidades tratadas revelam um comportamento mais favorável do que as unidades não tratadas em todos os indicadores, sendo tal desempenho mais evidente no que respeita às exportações, emprego e VAB e mais modesto ao nível da produtividade e da orientação para os mercados internacionais.

O desempenho mais favorável das unidades tratadas é sobretudo impulsionado pelos resultados positivos obtidos em 2010 e 2011, período em que os efeitos do Programa mais provavelmente se terão começado a materializar. A análise conjugada dos valores agregados e das distribuições das variações anuais das

variáveis consideradas permite ainda concluir que o Programa, para além de apoiar o segmento mais dinâmico da estrutura produtiva, teve importantes efeitos em termos de sobrevivência empresarial, apoiando igualmente o surgimento de novas unidades empresariais com bom desempenho. O Programa estará, assim, a contribuir para a reestruturação do tecido empresarial da região.

**A alteração do contexto económico emerge como o fator mais impactante e divergente para com os objetivos do Programa, gerando efeitos manifestamente adversos ao nível das iniciativas privadas e do investimento público.**

A generalidade dos promotores de projetos com maior maturidade mantém as expectativas relativamente à execução do investimento aprovado em sede de candidatura. Os fatores que mais contribuíram para os desvios observados entre os resultados previstos e os efetivamente alcançados foram, no caso das empresas, a degradação da conjuntura económica e financeira e, no caso dos promotores não empresariais, a complexidade das regras de contratação pública, a insuficiente maturação dos projetos na fase de candidatura e o atraso na contratação dos projetos.

A degradação da conjuntura económica veio colocar desafios acrescidos à implementação do Programa, nomeadamente a partir do momento em que se instalou um quadro muito mais restritivo do acesso das empresas ao financiamento, que provocou uma alteração do "valor" dos incentivos percebido pelos beneficiários e destinatários do Programa, assistindo-se a alguma "desvalorização" do efeito do prémio e de uma progressiva "valorização" do acesso ao financiamento. A crise económica e financeira dificultou a execução dos projetos e ditou dinâmicas de procura e investimento mais condicentes com o novo quadro de restrições orçamentais e de dificuldades no acesso ao crédito, limitando a ambição inicial do Programa em domínios específicos, como os de cariz mais inovador ou projetos desenvolvidos em parceria.

Nos projetos de natureza pública, as dificuldades financeiras sentidas por parte da administração central e local - com a inerente complexidade no processo de orçamentação - limitaram a intervenção destes organismos ao nível das despesas de investimento, ao que acresceram as dificuldades decorrentes de alterações na orientação estratégica ou na dinâmica das entidades, gerando um impacto negativo na execução do Programa.

Algumas dificuldades processuais relacionadas com a certificação de despesa de projetos contratualizados com as CIM, bem como a ocorrência de situações de falência de empreiteiros ou fornecedores vieram a manifestar-se como efeitos não esperados e condicionantes da execução e do alcance dos objetivos visados pelas intervenções. Ademais, as expectativas inicialmente criadas em torno de instrumentos baseados em estratégias de cooperação e interligação não se vieram a concretizar no terreno, dadas as dificuldades financeiras experienciadas pelos promotores, bem como a complexidade inerente à gestão de projetos com múltiplos de atores.

**Os promotores revelam-se confiantes quanto às condições de sustentabilidade futura dos investimentos, não obstante, no caso dos projetos de natureza pública, a forte dependência destes relativamente aos esforços de consolidação das contas nacionais e, no caso dos projetos empresariais, o potencial impacto do atual contexto económico sobre os projetos apoiados e sobre os próprios promotores.**

A grande maioria (cerca de 72%) das respostas ao inquérito realizado aos promotores de projetos não empresariais considera que existem condições para garantir a sustentabilidade financeira futura do projeto, assegurando-se o normal funcionamento e os custos operacionais na fase de exploração dos equipamentos. A sustentabilidade financeira dos investimentos encontra-se, contudo, muito dependente de recursos públicos e será fortemente condicionada pelos esforços de consolidação das contas públicas nacionais e pela capacidade dos promotores dinamizarem as infraestruturas e os equipamentos apoiados.

As entrevistas e estudos de caso efetuados revelam que, nalguns casos particulares, se verifica um sobredimensionamento dos investimentos apoiados e que as expectativas de sustentabilidade associadas à futura utilização/rentabilização dos equipamentos não se concretizaram, revelando uma necessidade de garantir maior exigência nesta matéria na fase de candidatura e de reforçar o acompanhamento na execução.

Não obstante as crescentes preocupações de base relativamente à análise de viabilidade e de sustentabilidade económico-financeira dos investimentos empresariais, o impacto do atual contexto económico amplia, de forma significativa, os riscos quanto ao sucesso dos projetos apoiados e, mesmo, quanto à evolução dos seus promotores.

## **AS PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES DA AVALIAÇÃO**

Tendo em conta as conclusões anteriores e as grandes questões e os desafios para o período 2014-2020, os trabalhos de avaliação desenvolvidos permitem avançar com algumas recomendações, visando assegurar maior eficácia e eficiência das intervenções de política pública abrangidas pelo Mais Centro,

quer na fase final de implementação do Programa, quer na perspectiva de preparação do próximo período de programação comunitária.

### **Recomendações dirigidas à melhoria da eficácia ao nível da programação do ponto de vista estratégico**

#### **Promover/reforçar a articulação entre o futuro Programa Regional e os futuros Programas Temáticos, incluindo os financiados pelo FEADER e pelo FEAMP**

O visado reforço da articulação deverá processar-se ao nível da concertação estratégica das intervenções apoiadas, do encaminhamento de candidaturas entre Programas, da não sobreposição de ações financiadas e da partilha de informação sobre candidaturas e projetos aprovados/em curso. Tal permitirá uma maior convergência de esforços na articulação entre a estratégia da região e as estratégias mais temáticas/nacionais com aplicação neste território, sendo que a sua efetiva implementação deverá ser monitorizada pelos organismos com funções de coordenação da aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento.

#### **Assegurar a indução de "procuras" mais qualificadas e um maior foco nos setores identificados como centrais no quadro das estratégias de especialização inteligente do Centro**

Para este desígnio contribuem, em particular, o reforço da seletividade e/ou uma maior concentração nas fases iniciais e de execução do ciclo de vida dos projetos, acompanhando os promotores no desenvolvimento das ideias e na configuração e desenvolvimento estratégico dos projetos. No que respeita aos incentivos às empresas, o reforço da seletividade poderá ser concretizado ao nível dos regulamentos e, sobretudo, dos avisos de abertura de concurso, pela utilização de critérios mais rigorosos de elegibilidade, seleção e hierarquização de candidaturas. A elegibilidade e o mérito deverão ser orientados pela estratégia da região, premiando os projetos em cooperação e dando seguimento e aprofundando esforços recentes de maior afinamento, em matéria de privilégio às atividades intensivas em tecnologia e conhecimento, ao empreendedorismo mais qualificado, ao negócio internacional, aos sectores transacionáveis e à substituição de importações.

#### **Continuar a privilegiar a liderança das Universidades no desenvolvimento de programas estratégicos de ciência e tecnologia e na gestão das redes de investigação, desenvolvimento e inovação de base regional**

As apostas regionais futuras em matéria de ciência e tecnologia devem favorecer operações de consolidação, requalificação e reequipamento, bem como o desenvolvimento de programas de investigação científica e desenvolvimento tecnológico baseados nas infraestruturas e capacidades existentes na região, assumindo um âmbito ainda mais alargado. Deverá ser atribuída maior relevância às ações imateriais de promoção e dinamização do ecossistema de inovação regional, de gestão da rede de inovação, de reforço da capacitação dos recursos humanos e da participação em redes internacionais de investigação, com o intuito de capitalizar as infraestruturas existentes.

#### **Acautelar a complementaridade interna dos diversos instrumentos de política e promover uma articulação mais efetiva dos Sistemas de Incentivos com mecanismos de engenharia financeira no modelo de financiamento dos projetos de investimento empresarial**

O fomento da ligação da investigação e desenvolvimento e da inovação com o mercado e a promoção de um papel mais ativo para instrumentos como a engenharia financeira, associando-os às prioridades estratégicas de transformação estrutural da região, constituem os vetores base da presente recomendação. A associação dos incentivos à engenharia financeira poderá envolver capital de risco, fundos de investimento, *business angels* e/ou linhas de crédito bonificado, obstando assim à atual debilidade do tecido empresarial em matéria de índices de capitalização e à dificuldade de acesso a financiamento por capital alheio de médio e longo prazo em condições competitivas para as empresas. A complementaridade entre instrumentos implica, ainda, que se estabeleçam modalidades de incentivo idênticas para cada uma das tipologias de despesa elegível nos Sistemas de Incentivos, evitando comportamentos de arbitragem entre instrumentos.

#### **Privilegiar o apoio a projetos de natureza coletiva, de âmbito supramunicipal e com maior componente imaterial**

Importa capitalizar, no próximo período de programação, a experiência acumulada pelas CIM e pelas organizações coletivas públicas e privadas envolvidas na operacionalização das Estratégias de Eficiência Coletiva, reforçando o apoio a projetos de natureza coletiva e supramunicipal com incidência nas áreas de intervenção privilegiadas na estratégia da região e favorecendo o apoio a investimentos de natureza imaterial, preferencialmente desenvolvidos em rede, que permitam valorizar o esforço de criação e reabilitação de infraestruturas/equipamentos efetuado no atual período de programação. A aposta nestes projetos deve ser acompanhada pelo apoio a projetos de capacitação institucional que permitam densificar e qualificar a rede de organizações coletivas públicas e privadas que operam na região e que potenciem a capacidade dos promotores garantirem níveis adequados de execução e de eficácia e eficiência na gestão dos projetos.

### **Valorizar lógicas coletivas de intervenção para o reforço da competitividade da região**

As lógicas coletivas de intervenção - de que são exemplo os projetos conjuntos, em co-promoção, mobilizadores e demonstradores ou o apoio a ações coletivas - afiguram-se particularmente importantes para as pequenas e microempresas da região (carenciadas em termos de recursos, competências de gestão e com menor *track-record* em termos da definição e implementação de projetos de investimento com esta natureza e dimensão) e em ações de alargamento da base de empresas exportadoras e inovadoras. No que concerne especificamente à conclusão e exploração da rede de parques de ciência e tecnologia, incubadoras e áreas de acolhimento empresarial, importa capacitar as entidades promotoras para fazer face à complexidade técnica, administrativa e burocrática da fase de execução dos projetos.

### **Privilegiar o aprofundamento e alargamento da experiência dos vales enquanto instrumentos simplificados de acesso a competências no apoio a pequenas iniciativas empresariais**

O carácter simplificado deste tipo de instrumento e os reduzidos montantes de apoio envolvidos permitem desenvolver intervenções muito alargadas, sem dotações ou custos burocráticos e administrativos significativos. Os vales alargados permitem entrosar empresas com infraestruturas de suporte, colmatar falhas em recursos, criar um mercado de serviços técnicos, tecnológicos e de formação para as entidades prestadoras de serviços avançados à competitividade e para as entidades do sistema científico e tecnológico regional e promover projetos de valorização económica de investigação e desenvolvimento e de transferência de tecnologia. O acompanhamento estratégico desta articulação por parte das agências públicas é primordial, recomendando-se uma fase de pré-qualificação das entidades prestadoras de serviços.

### **Atribuir maior relevo às condições de sustentabilidade das intervenções na fase de candidatura e garantir um adequado acompanhamento *a posteriori***

Num cenário em que se perspetiva uma maior seletividade no apoio a intervenções de natureza infraestrutural, afigura-se fundamental atribuir maior relevo às condições de sustentabilidade das intervenções na fase de candidatura e garantir um adequado acompanhamento *a posteriori*, de forma a verificar as condições de sustentabilidade efetiva e os resultados alcançados com as intervenções.

### **Privilegiar a orientação dos Fundos para os resultados visados pelo Programa Regional, em detrimento de uma programação centrada nas condições potenciais**

O reforço da orientação para os resultados visa tornar mais efetivos e perenes os efeitos do financiamento comunitário sobre a economia e sobre a sociedade da região, implicando: i) maior rigor na seleção através de uma melhor articulação entre a exigência no acesso e a solidez na garantia de resultados; ii) associar a atribuição (de parte) do incentivo aos resultados efetivos das operações, seja por via da utilização de incentivos reembolsáveis e não reembolsáveis, seja pela aplicação incremental de penalizações no caso de incumprimento dos resultados; iii) considerar a inclusão de indicadores de resultado em número suficiente para mensurar uma maior diversidade de efeitos dos apoios comunitários; iv) a adoção, por parte dos promotores, de sistemas de monitorização destinados a apurar e recolher a informação de base necessária ao cálculo dos indicadores; e v) acompanhar os projetos para além da sua conclusão.

### **Recomendações dirigidas à melhoria da eficácia e eficiência do ponto de vista operacional**

#### **Adotar um quadro regulamentar mais flexível, simplificado e desburocratizante**

O quadro regulamentar e administrativo a adotar no período 2014-2020 deverá ser mais flexível, simplificado e desburocratizante no relacionamento com os promotores empresariais, com menos investimento "à cabeça" e um acompanhamento físico mais efetivo das estratégias e dos ciclos de investimento, particularmente dos promotores bem implantados nas respetivas atividades e/ou *clusters*, com estratégias claramente orientadas para a inovação e criação de valor e para o reforço de posições nos mercados internacionais, em todas as fases do ciclo de vida dos projetos.

#### **Criar as condições para a atempada estabilização de práticas e procedimentos associados à operacionalização de instrumentos mais inovadores ou complexos**

Na definição do modelo de operacionalização dos instrumentos para abordagens territoriais integradas ou de outros instrumentos com uma natureza mais inovadora, complexa ou incluídos em processos de contratualização, importa acautelar o envolvimento das autoridades de certificação e de auditoria e, posteriormente, dos potenciais utilizadores do sistema de aprovação e acompanhamento dos projetos, no sentido de estabilizar práticas e procedimentos numa fase prévia à sua implementação.

#### **Garantir maior maturidade e pertinência das operações na fase de aprovação, como forma de maximizar a eficácia das intervenções e aumentar os seus níveis futuros de execução e sustentabilidade**

As visadas maturidade e pertinência acrescidas das operações poderão ser garantidas por via da: i) estabilização atempada da regulamentação ou dos documentos de orientação estratégica associados à



operacionalização das tipologias de intervenção do Programa; ii) maior proatividade da Autoridade de Gestão ou dos Organismos Intermédios no apoio à estruturação das intervenções, em particular nas que apresentem maior relevância estratégica para a região, maior dimensão e/ou maior nível de envolvimento de atores diferenciados; e iii) exigência de projetos de execução, quando pertinente.

### **Garantir que os aspetos relativos à sustentabilidade financeira das operações são devidamente ponderados na análise de mérito das operações**

A definição de critérios objetivos deverá permitir avaliar - previsionalmente, para a fase de exploração - a consonância das operações face a limiares mínimos de sustentabilidade adaptados aos diversos tipos de equipamentos. A análise de candidaturas deverá exigir maior fundamentação das condições de sustentabilidade, nomeadamente através da apresentação de estimativas credíveis dos custos de exploração e da procura potencial, do modelo de gestão dos equipamentos e de maiores evidências das parcerias que suportam a viabilidade do modelo de financiamento preconizado, bem como da forma de mitigar os riscos associados à sua efetiva implementação e os impactos dos mesmos sobre a capacidade financeira do promotor.

### **Valorizar adequadamente a componente regional e os referenciais setoriais na definição dos critérios de seleção dos Sistemas de Incentivos**

Importa progredir na definição de critérios de mérito regional adequados às escolhas estratégicas diferenciadas da região Centro, garantindo rigor e seletividade à descentralização territorial, em articulação com o mérito absoluto das ações. É também importante relativizar, sempre que possível, as notações dos investimentos empresariais com referenciais setoriais para os indicadores utilizados e valorizar o impacto territorial da empresa e do projeto.

### **Avançar no sentido da simplificação dos procedimentos associados a pedidos de pagamento e certificação da despesa**

Para a simplificação de procedimentos deverão adotar-se modelos de certificação adequados em função das tipologias de intervenção e da dimensão e/ou carácter estratégico dos investimentos. A simplificação de procedimentos revela-se mais premente nos instrumentos simplificados (como os vales) e nos projetos desenvolvidos em parceria, onde a simplificação e facilitação do uso da plataforma eletrónica do Programa também poderá inculir maior celeridade nos processos de registo, certificação e pagamento aos promotores e parceiros.

### **Alargar a utilização de custos-padrão ou de referência e generalizar a prática de pré-qualificação de fornecedores a outros instrumentos de política, designadamente os que envolvam a construção ou reabilitação/requalificação de infraestruturas ou equipamentos**

O recurso a custos de referência visa garantir uma maior eficiência nos recursos aplicados e uma maior celeridade e uniformização na análise das candidaturas, envolvendo, na sua definição, entidades com conhecimentos técnicos adequados às tipologias de investimento em análise. A pré-qualificação de fornecedores constitui uma forma de assegurar as condições de qualidade e de sustentabilidade das empreitadas a adjudicar.

### **Acompanhar a execução dos investimentos aprovados**

Este intuito apela à continuação do esforço desenvolvido pela Autoridade de Gestão e pelos Organismos Intermédios relevantes, no sentido de proceder à identificação das operações com níveis de realização mais reduzidos face ao previsto no cronograma de execução, em particular os projetos com maior volume de investimento, e acompanhar os promotores no sentido de apoiar a resolução de eventuais constrangimentos que coloquem em causa a eficácia do Programa.

### **Realizar uma avaliação *ex-post* do Mais Centro, visando aferir com maior segurança e amplitude os efeitos induzidos pelo Programa**

O reforço da orientação para os resultados vem reafirmar a necessidade de realização de estudos de avaliação centrados na aferição dos resultados e impactos das intervenções de política pública, cuja materialização plena de efeitos só ocorre algum tempo após o encerramento dos Programas de financiamento. A realização de avaliações *ex-post* requer a aplicação de metodologias exigentes em termos de informação quantitativa, implicando que as Autoridades de Gestão estruturem, de forma atempada, os procedimentos e os seus sistemas de informação para recolher dados sobre os resultados das operações, mesmo após a respetiva conclusão, e um maior e melhor acesso a dados sobre a evolução da população-alvo do Programa, facultado pelas entidades do Sistema Estatístico Nacional às entidades promotoras destas avaliações.

Sumário Executivo .....	i
1. Âmbito e objetivos da avaliação .....	9
1.1. O objeto de avaliação .....	9
1.2. Objetivos da avaliação e contexto de implementação do Programa .....	12
2. Metodologia .....	13
2.1. Os instrumentos e métodos de avaliação .....	13
2.2. O quadro temporal da avaliação .....	20
3. Resposta às questões de avaliação .....	21
3.1. Questão 1) O desempenho do Programa Operacional em matéria de realizações e resultados é satisfatório? Quais os fatores críticos que explicam esse desempenho e as consequências do mesmo para a prossecução dos objetivos e prioridades do PO? .....	21
3.2. Questão 2) Quais os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do Programa Operacional, em cada uma das suas prioridades estratégicas? O impacto das intervenções é sustentável? .....	33
3.3. Questão 3) As intervenções apoiadas estão a produzir efeitos não esperados? Em caso afirmativo, quais são esses efeitos e de que modo são convergentes ou divergentes com os objetivos e princípios do Programa Operacional? .....	45
3.4. Questão 4) As realizações e os resultados verificados poderiam ter sido alcançados com menores recursos financeiros? .....	49
3.5. Questão 5) O grau de concretização dos protocolos de delegação de competências assumidos entre a AG e as CIM corresponde aos resultados esperados? Os critérios e os princípios definidos para a distribuição da dotação financeira associada à contratualização entre as sub-regiões do Centro revelaram-se adequados? .....	52
3.6. Questão 6) A estratégia que presidiu ao desenho do Programa mantém-se atual? A hierarquia de prioridades é adequada ao momento que atravessamos? Quais os ajustamentos que se impõem? .....	57
3.7. Questão 7) Tendo em conta as mudanças no contexto socioeconómico da Europa e do mundo, quais os cenários mais previsíveis para o futuro da Região Centro? Que desafios e pontos críticos irão condicionar o desenvolvimento da região? .....	59
3.8. Questão 8) Que opções estratégicas deverá a região assumir como prioritárias? Qual o posicionamento da região face à Estratégia Europa 2020? Que mudanças de condições estruturais na região resultarão desta reorientação? .....	62
4. Conclusões e recomendações .....	66
4.1. Principais conclusões .....	66
4.2. Quadro global de recomendações .....	75
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
Anexo A. Caraterização do universo dos projetos apoiados pelo PO .....	82
Anexo B. Sistemas de Incentivos: Caraterização e resultados .....	95
B.1 Caraterização dos projetos apoiados .....	95
B.2 Comparação entre o universo empresarial apoiado e o universo potencial do PO .....	103
B.3 Tipologias de investimento e de despesa dos projetos apoiados .....	106
B.4 Resultados potenciais dos projetos apoiados .....	112
B.5 Comparação dos resultados potenciais e efetivos dos projetos promovidos pelos promotores inquiridos .....	113
Anexo C. Inquéritos realizados aos promotores do Mais Centro – Instrumentos de notação .....	115
C.1 Inquérito aos promotores dos Sistemas de Incentivos .....	115
C.2 Inquérito a empresas com projetos elegíveis mas não apoiados por falta de dotação no concurso .....	118
C.3 Inquérito aos promotores públicos/não empresariais (por Eixo Prioritário) .....	120
Anexo D. Inquéritos realizados aos promotores do Mais Centro – Resultados apurados .....	124
D.1 Caraterização do universo dos respondentes aos inquéritos .....	124
D.2 Resultados do inquérito aos promotores dos Sistemas de Incentivos .....	125
D.3 Resultados do inquérito aos promotores públicos/não empresariais .....	132
Anexo E. Contributo do PO para o reforço da competitividade empresarial da região .....	145
E.1 Os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do PO em matéria de qualificação do tecido produtivo .....	145
E.2 Os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do PO em matéria de orientação para os mercados internacionais do conjunto da economia portuguesa .....	147
E.3 Os contributos efetivos das intervenções apoiadas em matéria de emprego .....	148

Anexo F. Análise do contributo da contratualização na execução financeira do PO .....	150
Anexo G. Realizações, resultados e recursos financeiros .....	153
Anexo H. Entrevistas e presenças em nos <i>focus group/workshops</i> realizados .....	156
Anexo I. Estudos de caso do Mais Centro .....	159
I.1 Estudo de caso Nº 1 – Rede de infraestruturas científicas e tecnológicas.....	159
I.2 Estudo de caso Nº 2 – Criação da empresa United Resins - Produção de resinas, SA .....	169
I.3 Estudo de caso Nº 3 – Implementação do VougaPark .....	172
I.4 Estudo de caso Nº 4 – Complexo Escolar do Casal do Alvito .....	177
I.5 Estudo de caso Nº 5 – Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense.....	181

## Índice de quadros

QUADRO 1 MATRIZ DE ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS DO PROGRAMA E OS RESPECTIVOS INSTRUMENTOS .....	9
QUADRO 2 TAXA DE COMPROMISSO E DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO .....	10
QUADRO 3 Nº DE PROJETOS, INVESTIMENTO E FUNDO COMUNITÁRIO APROVADO POR TIPOLOGIA DE INVESTIMENTO .....	11
QUADRO 4 QUESTÕES DE AVALIAÇÃO .....	12
QUADRO 5 FASES E PROCEDIMENTOS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE INQUIRÇÃO .....	16
QUADRO 6 NÚMERO DE INQUÉRITOS ENVIADOS E TAXAS DE RESPOSTA.....	17
QUADRO 7 <i>FOCUS GROUP / WORKSHOPS</i> .....	18
QUADRO 8 ESTUDOS DE CASO SELECIONADOS .....	18
QUADRO 9 INDICADORES DO MAIS CENTRO – EIXO PRIORITÁRIO 1 .....	22
QUADRO 10 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE DESPESA (VALORES ABSOLUTOS E %) .....	26
QUADRO 11 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS POTENCIAIS E EFETIVOS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS: EVOLUÇÃO ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO PARA OS RESPONDENTES AO INQUÉRITO.....	27
QUADRO 12 INDICADORES DO MAIS CENTRO – EIXO PRIORITÁRIO 2 .....	32
QUADRO 13 INDICADORES DO MAIS CENTRO – EIXO PRIORITÁRIO 3 .....	33
QUADRO 14 NÍVEL DE ADICIONALIDADE (INVESTIMENTO NOVO E INVESTIMENTO AUMENTADO) NOS SISTEMAS DE INCENTIVOS – ANÁLISE POR INSTRUMENTO, SETOR E DIMENSÃO DA EMPRESA .....	36
QUADRO 15 NÍVEL DE ADICIONALIDADE NAS INTERVENÇÕES DE NATUREZA PÚBLICA (INVESTIMENTO NOVO + INVESTIMENTO AUMENTADO).....	37
QUADRO 16 EVOLUÇÃO DOS INDICADORES NO UNIVERSO TRATADO E NÃO TRATADO ENTRE 2007 E 2011 .....	39
QUADRO 17 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PROJETO NA EMPRESA PROMOTORA: A RELAÇÃO ENTRE O INVESTIMENTO TOTAL E O VOLUME DE NEGÓCIOS PRÉ-PROJETO NO SI INOVAÇÃO.....	45
QUADRO 18 VARIAÇÃO EFETIVA ACUMULADA DE INDICADORES ECONÓMICOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS- -PROJETO NOS INVESTIMENTOS APOIADOS POR EURO DE INCENTIVO .....	50
QUADRO 19 DOTAÇÕES FINANCEIRAS RESULTANTES DOS CONTRATOS DE DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COM SUBVENÇÃO GLOBAL, 2008 .....	53
QUADRO 20 DOTAÇÕES FINANCEIRAS RESULTANTES DOS CONTRATOS DE DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COM SUBVENÇÃO GLOBAL, 31 DEZEMBRO DE 2011 (MIL EUR).....	54
QUADRO 21 DOMÍNIOS E ÁREAS DE INTERVENÇÃO DOS FUNDOS ESTRUTURAIS – TABELA DE CORRESPONDÊNCIA COM AS TIPOLOGIAS DE INVESTIMENTO PREVISTAS NO QCA III E NO QREN.....	56
QUADRO 22 ÁREAS DE INTERVENÇÃO DOS INVESTIMENTOS PROMOVIDOS PELOS MUNICÍPIOS E APOIADOS PELO PO REGIONAL NO QCA III E NO QREN .....	57
QUADRO 23 COMPARAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA CRER 2020 E AS PRIORIDADES 2007-2013 .....	58
QUADRO 24 POSICIONAMENTO DA REGIÃO CENTRO FACE À METAS DA ESTRATÉGIA EUROPA 2020 .....	64
QUADRO A. 1 TAXA DE COMPROMISSO E DE EXECUÇÃO (FUNDO COMUNITÁRIO ASSOCIADO ÀS OPERAÇÕES APOIADAS) .....	82
QUADRO A. 2 FUNDO APROVADO E VALIDADO POR TIPOLOGIA DE OPERAÇÃO .....	82
QUADRO A. 3 PROJETOS E FUNDO COMUNITÁRIO APROVADO POR NUTS III .....	83
QUADRO A. 4 PROJETOS E FUNDO COMUNITÁRIO APROVADO POR TIPOLOGIA DE PROMOTOR .....	84
QUADRO A. 5 NÚMERO DE PROJETOS E FUNDO COMUNITÁRIO APROVADO ENQUADRADO EM EEC/PLANOS DE AÇÃO .....	84
QUADRO A. 6 TOP 20 DE OPERAÇÕES APOIADAS (FUNDO COMUNITÁRIO APROVADO) .....	85
QUADRO A. 7 NÚMERO DE OPERAÇÕES POR TIPOLOGIA DE INVESTIMENTO E NÍVEL DE EXECUÇÃO/ENCERRAMENTO .....	86
QUADRO A. 8 EIXO 1, SISTEMAS DE INCENTIVOS: TAXAS DE ADMISSIBILIDADE, DESISTÊNCIA/RESCISÃO E APROVAÇÃO.....	88
QUADRO A. 9 EIXO 1, TIPOLOGIAS NÃO EMPRESARIAIS: TAXAS DE ADMISSIBILIDADE, DESISTÊNCIA/RESCISÃO E APROVAÇÃO ...	88
QUADRO A. 10 EIXO 2: TAXAS DE ADMISSIBILIDADE, DESISTÊNCIA/RESCISÃO E APROVAÇÃO .....	89
QUADRO A. 11 EIXO 3: TAXAS DE ADMISSIBILIDADE, DESISTÊNCIA/RESCISÃO E APROVAÇÃO .....	91
QUADRO A. 12 TAXA DE ADMISSIBILIDADE E DE APROVAÇÃO POR TIPOLOGIA DE PROJETO .....	93
QUADRO A. 13 INDICADORES DOS PROJETOS CONCLUÍDOS .....	93
QUADRO A. 14 ESTRUTURA DE PROJETOS E FUNDO COMUNITÁRIO APROVADOS POR SUBTIPOLOGIA DE OPERAÇÃO DOS SISTEMAS DE INCENTIVOS .....	95
QUADRO A. 15 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR GRANDES SETORES .....	95



QUADRO A. 16 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR SUBSETORES .....	96
QUADRO A. 17 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR NÍVEIS DE INTENSIDADE TECNOLÓGICA DA INDÚSTRIA .....	96
QUADRO A. 18 N.º DE PROJETOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR FATORES-CHAVE DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA .....	97
QUADRO A. 19 N.º DE PROJETOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E INCENTIVO PERTENCENTES À ECONOMIA BASEADA NO CONHECIMENTO (EBC) POR INSTRUMENTO .....	98
QUADRO A. 20 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO PROVENIENTES DE ATIVIDADES TRANSACIONÁVEIS (AT) POR INSTRUMENTO DE POLÍTICA.....	98
QUADRO A. 21 N.º DE PROJETOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR REGIÃO NUTS III.....	98
QUADRO A. 22 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR ESTRATOS DE DIMENSÃO EMPRESARIAL .....	99
QUADRO A. 23 REPARTIÇÃO DO INVESTIMENTO ELEGÍVEL POR ESTRATOS DE DIMENSÃO EMPRESARIAL E POR GRANDES SETORES (EM PORCENTAGEM) .....	99
QUADRO A. 24 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR NATUREZA ESTATUTÁRIA DO PROMOTOR .....	99
QUADRO A. 25 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR TIPOLOGIA DE PCT/OUTROS <i>CLUSTERS</i> .....	100
QUADRO A. 26 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR NÍVEL DE PRESENÇA DE CAPITAL ESTRANGEIRO.....	100
QUADRO A. 27 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR NÍVEL DE ANTIGUIDADE DOS PROMOTORES .....	101
QUADRO A. 28 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR INSTRUMENTO E POR NÍVEL DE MATURIDADE NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	101
QUADRO A. 29 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR FASES DO CICLO DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO E POR GRANDES SETORES .....	101
QUADRO A. 30 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO PROVENIENTES DE ATIVIDADES TRANSACIONÁVEIS (AT) POR FASES DO CICLO DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO .....	102
QUADRO A. 31 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR FASES DO CICLO DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO E POR NÍVEL DE PRESENÇA DE CAPITAL ESTRANGEIRO .....	102
QUADRO A. 32 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR FASES DO CICLO DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO E POR NÍVEL DE MATURIDADE NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	102
QUADRO A. 33 N.º DE PROJETOS APOIADOS, INVESTIMENTO ELEGÍVEL E VALOR DO INCENTIVO POR FASES DO CICLO DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO E POR NÍVEL DE ANTIGUIDADE DOS PROMOTORES .....	103
QUADRO A. 34 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE DESPESA E POR INSTRUMENTO .....	107
QUADRO A. 35 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE INVESTIMENTO E POR INSTRUMENTO .....	108
QUADRO A. 36 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE DESPESA E POR GRANDES SETORES .....	108
QUADRO A. 37 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE INVESTIMENTO E POR GRANDES SETORES .....	109
QUADRO A. 38 AGREGAÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO DE DESPESAS POR CATEGORIAS.....	109
QUADRO A. 39 AGREGAÇÃO DA TIPOLOGIA DE INVESTIMENTOS POR CATEGORIAS.....	111
QUADRO A. 40 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS POTENCIAIS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS POR FASES DO CICLO DE EXECUÇÃO DO MAIS CENTRO: EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS GRANDEZAS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO (SISTEMAS DE INCENTIVOS) .....	112
QUADRO A. 41 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS POTENCIAIS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS: EVOLUÇÃO DINÂMICA DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO .....	112
QUADRO A. 42 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS POTENCIAIS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS POR INSTRUMENTO: EVOLUÇÃO DINÂMICA DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO .....	112
QUADRO A. 43 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS POTENCIAIS E EFETIVOS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS: EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS GRANDEZAS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO (SISTEMAS DE INCENTIVOS).....	113
QUADRO A. 44 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS POTENCIAIS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS: EVOLUÇÃO DINÂMICA DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO .....	113
QUADRO A. 45 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS EFETIVOS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS: EVOLUÇÃO DINÂMICA DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO .....	113
QUADRO A. 46 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS EFETIVOS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS POR INSTRUMENTO: EVOLUÇÃO DINÂMICA DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO .....	113
QUADRO A. 47 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS EFETIVOS DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS: DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À VARIAÇÃO GERADA AUTONOMAMENTE PELO PROJETO DO PRÉ PARA O PÓS-PROJETO PARA CADA UM DOS INDICADORES .....	114
QUADRO A. 48 UNIVERSO DE RESPONDENTES E UNIVERSO DE INQUIRIDOS: REPRESENTATIVIDADE POR INSTRUMENTO.....	124
QUADRO A. 49 UNIVERSO DE RESPONDENTES E UNIVERSO DE INQUIRIDOS: REPRESENTATIVIDADE POR SETOR .....	124
QUADRO A. 50 UNIVERSO DE RESPONDENTES E UNIVERSO DE INQUIRIDOS: REPRESENTATIVIDADE POR INSTRUMENTO - OUTROS PROMOTORES .....	125
QUADRO A. 51 PRINCIPAL FOCO ESTRATÉGICO PROSSEGUIDO PELA EMPRESA NO MOMENTO EM QUE APRESENTOU A CANDIDATURA RELATIVA AO PROJETO REFERIDO.....	125
QUADRO A. 52 VETORES DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PRIVILEGIADOS NOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS.....	126
QUADRO A. 53 FATORES COMPETITIVOS PRIVILEGIADOS NOS PROJETOS DE INVESTIMENTO APOIADOS .....	126
QUADRO A. 54 TERIA DESENVOLVIDO O PRESENTE PROJETO CASO NÃO TIVESSE OBTIDO O APOIO FINANCEIRO DOS SISTEMAS DE INCENTIVOS DO MAIS CENTRO? .....	127

QUADRO A. 55 TERIA DESENVOLVIDO O PRESENTE PROJETO CASO NÃO TIVESSE OBTIDO O APOIO FINANCEIRO DOS SISTEMAS DE INCENTIVOS DO MAIS CENTRO (POR INSTRUMENTO, SETOR E DIMENSÃO) .....	128
QUADRO A. 56 TERIA CRIADO OS MESMOS POSTOS DE TRABALHO, CASO NÃO TIVESSE OBTIDO OS APOIOS DO MAIS CENTRO? .....	129
QUADRO A. 57 TERIA CRIADO OS MESMOS POSTOS DE TRABALHO, CASO NÃO TIVESSE OBTIDO OS APOIOS DO MAIS CENTRO? (POR INSTRUMENTO, SETOR E DIMENSÃO) .....	129
QUADRO A. 58 QUAIS AS PERSPETIVAS DE CONCRETIZAÇÃO (NO CASO DE PROJETOS CONCLUÍDOS, CONCRETIZAÇÃO EFETIVA) DO INVESTIMENTO PREVISTO EM CANDIDATURA.....	130
QUADRO A. 59 CLASSIFICAÇÃO, QUANTO À PERSISTÊNCIA NO TEMPO, OS EFEITOS GERADOS/A GERAR PELO PROJETO (APÓS A CONCLUSÃO) SOBRE A EVOLUÇÃO DA EMPRESA .....	131
QUADRO A. 60 AVALIAÇÃO DO IMPACTO POTENCIAL DO PROJETO DE INVESTIMENTO DESENVOLVIDO NAS SEGUINTE ÁREAS DA EMPRESA.....	131
QUADRO A. 61 PRINCIPAIS RAZÕES QUE ESTÃO/ESTIVERAM NA ORIGEM DOS DESVIOS DESFAVORÁVEIS, FACE AO PREVISTO NA CANDIDATURA, NO GRAU DE EXECUÇÃO E DESEMPENHO DO PROJETO REFERIDO .....	132
QUADRO A. 62 TERIA DESENVOLVIDO O PRESENTE PROJETO CASO NÃO TIVESSE OBTIDO APOIO FINANCEIRO POR PARTE DO MAIS CENTRO? .....	132
QUADRO A. 63 TERIA DESENVOLVIDO O PRESENTE PROJETO CASO NÃO TIVESSE OBTIDO APOIO FINANCEIRO POR PARTE DO MAIS CENTRO? (POR EIXO E TIPOLOGIA DE OPERAÇÃO) .....	132
QUADRO A. 64 FATORES QUE CONDICIONARAM A EXECUÇÃO DOS PROJETOS APOIADOS .....	134
QUADRO A. 65 FATORES QUE CONDICIONARAM A EXECUÇÃO DOS PROJETOS APOIADOS (POR EIXO) .....	135
QUADRO A. 66 EXISTEM CONDIÇÕES PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA FUTURA DO PROJETO? (POR EIXO) ...	135
QUADRO A. 67 EXISTEM CONDIÇÕES PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA FUTURA DO PROJETO (POR EIXO E TIPOLOGIA DE OPERAÇÃO) .....	136
QUADRO A. 68 QUAL A ORIGEM (EM PORCENTAGEM) DO FINANCIAMENTO NECESSÁRIO À COBERTURA DOS CUSTOS OPERACIONAIS FUTUROS ASSOCIADOS AO INVESTIMENTO? .....	137
QUADRO A. 69 QUAL A ORIGEM (EM PORCENTAGEM) DO FINANCIAMENTO NECESSÁRIO À COBERTURA DOS CUSTOS OPERACIONAIS FUTUROS ASSOCIADOS AO INVESTIMENTO? (POR EIXO) .....	137
QUADRO A. 70 CLASSIFICAÇÃO DO CONTRIBUTO DOS PROJETOS EM RELAÇÃO AOS SEGUINTE OBJETIVOS .....	137
QUADRO A. 71 CLASSIFICAÇÃO DO CONTRIBUTO DOS PROJETOS EM RELAÇÃO AOS SEGUINTE OBJETIVOS (POR EIXO PRIORITÁRIO).....	140
QUADRO A. 72 DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES QUE INTEGRAM O GRUPO DE TRATAMENTO E DE CONTROLO (ESTRUTURA POR DIMENSÃO E SETOR) PARA ANÁLISE DAS VARIAÇÕES ANUAIS NOS DADOS APURADOS PELO INE .....	145
QUADRO A. 73 EVOLUÇÃO DO VAB NO GRUPO DE TRATAMENTO E NO GRUPO DE CONTROLO (2007=100) .....	145
QUADRO A. 74 DIFERENÇA DA MÉDIA E MEDIANA DA DISTRIBUIÇÃO DAS TAXAS DE VARIAÇÃO ANUAL DO VAB ENTRE O GRUPO DE TRATAMENTO E O GRUPO DE CONTROLO (EM P.P.) .....	146
QUADRO A. 75 RELAÇÃO ENTRE A PRODUTIVIDADE NO GRUPO DE TRATAMENTO E NO GRUPO DE CONTROLO (GRUPO DE CONTROLO=100) .....	146
QUADRO A. 76 EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE NO GRUPO DE TRATAMENTO E NO GRUPO DE CONTROLO (2007=100) .....	146
QUADRO A. 77 DIFERENÇA DA MÉDIA E MEDIANA DA DISTRIBUIÇÃO DAS TAXAS DE VARIAÇÃO ANUAL DA PRODUTIVIDADE ENTRE O GRUPO DE TRATAMENTO E O GRUPO DE CONTROLO (EM P.P.).....	147
QUADRO A. 78 EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NO GRUPO DE TRATAMENTO E NO GRUPO DE CONTROLO (2007=100) .....	147
QUADRO A. 79 RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO EXPORTADORA NO GRUPO DE TRATAMENTO E NO GRUPO DE CONTROLO (EM P.P.) .....	147
QUADRO A. 80 EVOLUÇÃO DA ORIENTAÇÃO EXPORTADORA NO GRUPO DE TRATAMENTO E NO GRUPO DE CONTROLO (2007=100) .....	148
QUADRO A. 81 DIFERENÇA DA MÉDIA E MEDIANA DA DISTRIBUIÇÃO DAS TAXAS DE VARIAÇÃO ANUAL DA ORIENTAÇÃO EXPORTADORA ENTRE O GRUPO DE TRATAMENTO E O GRUPO DE CONTROLO (EM P.P.).....	148
QUADRO A. 82 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO NO GRUPO DE TRATAMENTO E GRUPO DE CONTROLO (2007=100) .....	148
QUADRO A. 83 DIFERENÇA DA MÉDIA E MEDIANA DA DISTRIBUIÇÃO DAS VARIAÇÕES ANUAIS DO NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO ENTRE O GRUPO DE TRATAMENTO E GRUPO DE CONTROLO (EM P.P.) .....	149
QUADRO A. 84 DOTAÇÕES FINANCEIRAS RESULTANTES DOS CONTRATOS DE DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COM SUBVENÇÃO GLOBAL .....	150
QUADRO A. 85 CONTRATOS DE DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COM SUBVENÇÃO GLOBAL – TAXAS DE COMPROMISSO E REALIZAÇÃO .....	151
QUADRO A. 86 VARIAÇÃO POTENCIAL ACUMULADA DE INDICADORES ECONÓMICOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO NOS INVESTIMENTOS APOIADOS POR EURO DE INCENTIVO - POR INSTRUMENTO.....	153
QUADRO A. 87 VARIAÇÃO POTENCIAL ACUMULADA DE INDICADORES ECONÓMICOS ENTRE O ANO PRÉ-PROJETO E O ANO PÓS-PROJETO NOS INVESTIMENTOS APOIADOS POR EURO DE INCENTIVO - POR MEDIDA/TIPOLOGIA DE PROJETO.....	153
QUADRO A. 88 VOLUME DE INVESTIMENTO ASSOCIADO AOS APOIOS DO MAIS CENTRO .....	154
QUADRO A. 89 COMPARABILIDADE DE CUSTOS/FINANCIAMENTO ENTRE OPERAÇÕES APROVADAS NO ÂMBITO DA TIPOLOGIA MOBILIDADE TERRITORIAL.....	155
QUADRO A. 90 ENTREVISTAS REALIZADAS NO ÂMBITO DO EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO .....	156
QUADRO A. 91 PRESENÇAS NO <i>FOCUS GROUP</i> SOBRE O MODELO DE CONTRATUALIZAÇÃO .....	157
QUADRO A. 92 <i>FOCUS GROUP</i> SOBRE COMPETITIVIDADE, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO (EIXO 1) .....	157
QUADRO A. 93 <i>FOCUS GROUP</i> SOBRE VALORIZAÇÃO DO ESPAÇO REGIONAL E COESÃO LOCAL E URBANA (EIXOS 2 E 3) .....	157
QUADRO A. 94 PRESENÇAS NO <i>FOCUS GROUP</i> SOBRE OS ESTUDOS DE CASO .....	158
QUADRO A. 95 PROJETOS APROVADOS E EM ANÁLISE NO MAIS CENTRO AO ABRIGO DO SISTEMA DE APOIO A PARQUES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIAS E INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	162
QUADRO A. 96 PROJETOS APROVADOS E EM ANÁLISE NO MAIS CENTRO AO ABRIGO DO SISTEMA DE APOIO A INFRAESTRUTURAS CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS .....	162
QUADRO A. 97 EXECUÇÃO DOS PROJETOS APOIADOS NO MAIS CENTRO AO ABRIGO DO SISTEMA DE APOIO A PARQUES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIAS E INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	165

QUADRO A. 98 EXECUÇÃO DOS PROJETOS APOIADOS NO MAIS CENTRO AO ABRIGO DO SISTEMA DE APOIO A PARQUES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIAS E INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	166
--	-----

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL POR SUBSETORES (VARIÁVEL EMPREGO).....	24
GRÁFICO 2 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO INDUSTRIAL DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL (VARIÁVEL EMPREGO) .....	25
GRÁFICO 3 PESO DO INVESTIMENTO ELEGÍVEL EXECUTADO NOS PO REGIONAIS NA FORMAÇÃO BRUTA DE CAPITAL FIXO .....	34
GRÁFICO 4 INQUÉRITO AOS PROMOTORES PÚBLICOS DO MAIS CENTRO - PRINCIPAIS FATORES QUE CONDICIONARAM A EXECUÇÃO DOS PROJETOS APOIADOS .....	48
GRÁFICO 5 INQUÉRITO AOS PROMOTORES PÚBLICOS DO MAIS CENTRO - PRINCIPAIS FATORES QUE CONDICIONARAM A EXECUÇÃO DOS PROJETOS APOIADOS (POR EIXO PRIORITÁRIO) .....	48
GRÁFICO A. 1 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL POR SUBSETORES (VARIÁVEL EMPREGO) .....	103
GRÁFICO A. 2 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO POR FATORES CHAVE DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL (VARIÁVEL EMPREGO).....	104
GRÁFICO A. 3 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO POR NÍVEIS DE INTENSIDADE TECNOLÓGICA DA INDÚSTRIA DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL (VARIÁVEL EMPREGO) .....	104
GRÁFICO A. 4 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL (VARIÁVEL EMPREGO) EM SETORES INSERIDOS NA ECONOMIA BASEADA NO CONHECIMENTO (EBC).....	105
GRÁFICO A. 5 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO DOS PROMOTORES APOIADOS E DO UNIVERSO EMPRESARIAL (VARIÁVEL EMPREGO) EM ATIVIDADES TRANSACIONÁVEIS (AT) .....	105
GRÁFICO A. 6 ESTRUTURA DO EMPREGO POR ESTRATOS DE DIMENSÃO EMPRESARIAL - COMPARAÇÃO ENTRE PROMOTORES APOIADOS E O UNIVERSO EMPRESARIAL (PT=100) .....	106
GRÁFICO A. 7 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE DESPESA .....	106
GRÁFICO A. 8 INVESTIMENTO ELEGÍVEL APOIADO POR TIPOLOGIAS DE INVESTIMENTO .....	107
GRÁFICO A. 9 DISTRIBUIÇÃO TERRITORIAL DOS PROJETOS DE INFRAESTRUTURAS DE C&T APOIADOS PELO MAIS CENTRO .....	160
GRÁFICO A. 10 NATUREZA DOS PROJETOS APOIADOS PELO MAIS CENTRO AO ABRIGO DO SISTEMA DE APOIO A PARQUES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA E INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA .....	161
GRÁFICO A. 11 NATUREZA DOS PROJETOS APOIADOS PELO MAIS CENTRO AO ABRIGO DO SISTEMA DE APOIO A INFRAESTRUTURAS CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS .....	161
GRÁFICO A. 12 TAXAS DE EXECUÇÃO MÉDIAS POR TIPO DE INVESTIMENTO NOS PROJETOS DE INFRAESTRUTURAS DE C&T .....	165

## Índice de figuras

FIGURA 1 ARTICULAÇÃO ENTRE INDICADORES, COMPONENTES E MOMENTOS DE AVALIAÇÃO .....	13
FIGURA 2. CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS DE AVALIAÇÃO .....	20
FIGURA 3 ESTRATÉGIA EUROPA 2020: PARA UM CRESCIMENTO INTELIGENTE, SUSTENTÁVEL E INCLUSIVO .....	62
FIGURA 4 A POLÍTICA DE COESÃO DA UNIÃO EUROPEIA PARA O PERÍODO 2014-2020 .....	63
FIGURA 5 ESTUDO DE CASO N.º 1 - UNITED RESINS .....	170
FIGURA A. 1 ESTUDO DE CASO Nº 3 - VOUGAPARK .....	174
FIGURA A. 2 ESTUDO DE CASO Nº 4 - INTERIOR DO COMPLEXO ESCOLAR DO CASAL DO ALVITO .....	179
FIGURA A. 3 ESTUDO DE CASO Nº 4 - EXTERIOR DO COMPLEXO ESCOLAR DO CASAL DO ALVITO .....	179
FIGURA A. 4 ESTUDO DE CASO Nº 5 - ANTIGA CERÂMICA ARGANILENSE REABILITADA.....	182

# Siglas e abreviaturas

ADC - Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.  
ADENE - Agência para a Energia  
AdI - Agência de Inovação  
AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro  
AG - Autoridade(s) de Gestão  
AGIM - Associação para a Gestão, Inovação e Modernização do Centro Urbano de Sever do Vouga  
AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal  
ANMP - Associação Nacional de Municípios portugueses  
AT - Atividades transacionáveis  
BIS - Beira Interior Sul  
BM - Baixo Mondego  
BV - Baixo Vouga  
CAE - Classificação Portuguesa de Atividades Económicas  
CATAA - Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar  
CCDR - Comissão(ões) de Coordenação de Desenvolvimento Regional  
CCDR - Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Centro  
CEC/CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro  
CENTIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes e Ferramentas Especiais  
C&T - Ciência e Tecnologia  
CICECO - *Centre for Research in Ceramics & Composite Materials*  
CIM - Comunidade(s) Intermunicipal(is)  
CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário  
CMC - Comissão Ministerial de Coordenação do QREN  
CCMCS - Centro de Conhecimento em Materiais para a Construção Sustentável  
COM - Comurbeiras  
CRER 2020 - Plano de Ação Regional 2014-2020 (Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente)  
CTUP - Custo do Trabalho por Unidade Produzida  
CTVC - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro  
DL - Dão-Lafões  
DLBC - Desenvolvimento Local de Base Comunitária  
DRCC - Direção Regional de Cultura do Centro  
EBC - Economia Baseada no Conhecimento  
ECOMARE - Projeto-âncora do *Cluster* do Conhecimento e Economia do Mar  
EEC - Estratégias de Eficiência Coletiva  
EPSFL - Entidades Privadas sem fins lucrativos  
EQ - Emprego Qualificado  
ET - Emprego Total  
ETC - Equivalente a Tempo Completo  
EVEF - Estudo de Viabilidade Económica e Financeira  
FBCF - Formação Bruta de Capital Fixo  
FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural  
FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas  
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional  
FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento  
FG - *Focus group*  
FSE - Fundo Social Europeu  
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
IBMC - Instituto de Biologia Molecular e Celular  
IC&DT - Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico  
IDE - Investimento Direto Estrangeiro  
IDTI - Investigação, Desenvolvimento e Inovação Tecnológicos  
I&D - Investigação e Desenvolvimento  
I&DT - Investigação e Desenvolvimento Tecnológico  
I&D+I - Investigação, Desenvolvimento e Inovação  
IERA - Incubadora de Empresas da Região de Aveiro  
IGESPAR - Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico  
IGF - Inspeção Geral de Finanças

INE – Instituto Nacional de Estatística  
 INOV C - Programa Estratégico do Ecossistema de Inovação da Região Centro  
 INOVIDA – Programa Estratégico INOVIDA – Qualidade de Vida  
 IPN – Instituto Pedro Nunes  
 ITI – Intervenções Territoriais Integradas  
 JESSICA - *Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*  
 KIBS – *Knowledge Intensive Business Services*  
 NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém  
 MEUR – Milhões de euros  
 MT - Médio Tejo  
 NIF - Número de Identificação Fiscal  
 NUTS - Nomenclatura de Unidades Territoriais (para fins estatísticos)  
 OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
 OE - Oeste  
 OI - Organismo(s) Intermédio(s)  
 PALOR – Programa de Ação Local para a Regeneração Urbana do Centro Histórico de Leiria  
 PCI – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização  
 PCT – Polo(s) de Competitividade e Tecnologia  
 PIB - Produto Interno Bruto  
 PIN – Pinhal Interior Norte  
 PIS – Pinhal Interior Sul  
 PIVUT – Programa Integrado de Valorização Urbana de Tomar  
 PL – Pinhal Litoral  
 PME - Pequenas e Médias Empresas  
 PNR - Programa Nacional de Reformas  
 PO - Programa(s) Operacional(is)  
 POFC/COMPETE - Programa Operacional Factores de Competitividade  
 POR - Programa Operacional Regional  
 POVT - Programa Operacional Valorização do Território  
 PRODER - Programa de Desenvolvimento Rural  
 PROVERE - Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos  
 PTD – Programas Territoriais de Desenvolvimento  
 QCA - Quadro Comunitário de Apoio  
 QEC – Quadro Estratégico Comum  
 QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional  
 RIS3 - *Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*  
 RL – Resultado Líquido  
 RO – Resultado Operacional  
 RUCI - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação  
 SAESCTN - Sistema de Apoio a Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional  
 SAICT - Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas  
 SAMA – Sistema de Apoio à Modernização Administrativa  
 SAPCT - Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologias  
 SCT(N) - Sistema Científico e Tecnológico (Nacional)  
 SE – Serra da Estrela  
 SI - Sistema(s) de Incentivos  
 SIAC - Sistema de Apoio a Ações Coletivas  
 SI I&DT - Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico  
 SI Inovação - Sistema de Incentivos à Inovação  
 SI QREN - Sistema de Incentivos do QREN  
 SI QPME - Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME  
 TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação  
 TICE – Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica  
 TOC/ROC - Técnicos Oficiais de Contas/Revisores Oficiais de Contas  
 UBI – Universidade da Beira Interior  
 UE – União Europeia  
 VAB - Valor Acrescentado Bruto  
 VBP – Valor Bruto de Produção  
 VN – Volume de Negócios

# Introdução

O presente documento constitui o Relatório Final do Estudo de Avaliação Intercalar do Programa Regional do Centro (Mais Centro), relativo ao período de programação comunitária 2007-2013, tendo sido elaborado de acordo com as especificações do Caderno de Encargos do ajuste direto que suporta a adjudicação do estudo de avaliação.

O exercício de avaliação desenvolvido teve como principais *outputs* um relatório inicial, de cariz essencialmente metodológico, entregue a 30 de maio de 2013, um relatório preliminar, entregue a 22 de junho, uma primeira síntese de progresso, entregue a 22 de novembro, um relatório final preliminar, entregue a 26 de dezembro, e uma segunda síntese de progresso, entregue a 17 de fevereiro de 2014.

A avaliação intercalar do Mais Centro reporta-se a 31/12/2012 e enquadra-se no conjunto dos exercícios de avaliação previstos no Plano Global de Avaliação do QREN e dos Programas Operacionais que têm por finalidade *"contribuir para um maior conhecimento sobre a eficácia e eficiência dos Programas Operacionais, através da análise das suas realizações, dos resultados e sustentabilidade, bem como do contributo do PO para os mesmos"*<sup>3</sup>.

O foco da análise neste estudo centra-se, portanto, nas realizações e os resultados das intervenções apoiadas e no seu contributo para os objetivos do Programa, obrigando, por isso, a uma análise exploratória dos seus impactos, tão aprofundada quando o ritmo de conclusão dos projetos, o tempo de maturação dos respetivos efeitos e a informação disponível permitiram.

Complementarmente, este exercício de avaliação encerra uma componente de natureza estratégica, orientada para a preparação do próximo período de programação 2014-2020 que se concretiza através de um processo de colaboração e envolvimento da equipa de avaliação com a estrutura da CCDR no trabalho de preparação da estratégia de desenvolvimento regional. Neste sentido, a resposta a este grupo de questões de avaliação encontra-se orientada para evidenciar os elementos chave da construção da estratégia regional para o período 2014-2020 que é suportada num amplo processo de envolvimento e participação dos atores relevantes no presente e futuro da região Centro.

A presente avaliação assume, assim, uma natureza complexa, quer pela multiplicidade de áreas de intervenção abrangidas pelo Programa, quer pela diversidade de atores que envolve, quer ainda pelas circunstâncias específicas em que tem decorrido a sua implementação.

O Mais Centro comporta uma vasta diversidade de instrumentos de financiamento estrutural e incide no atual período de programação sobre uma região que se alargou às NUTS III Oeste e Médio Tejo. A análise dos resultados e impactos de um Programa com efeitos muito variados nas dimensões da competitividade, da coesão e da valorização do território, implementado numa conjuntura desfavorável, sujeito a reprogramações que implicaram a transição de projetos apoiados nalguns dos seus domínios de intervenção para o POVT e POFC e com muitos projetos cujos efeitos ainda não se manifestaram de forma plena limita a aferição de impactos efetivos e constitui o principal desafio da presente avaliação.

O segundo grande desafio que se colocou ao exercício avaliativo resulta do momento em que ocorre a avaliação. A proximidade do final do atual período de programação limita a utilidade da avaliação em matéria de reorientação estratégica do Programa mas potencia o seu contributo para a maximização da eficácia e eficiência do Mais Centro, para um processo de conclusão e encerramento bem sucedido e, sobretudo, para a preparação do próximo período de programação estrutural comunitária (2014-2020).

O relatório encontra-se estruturado de acordo com o previsto no caderno de encargos, incluindo uma introdução, o âmbito e objetivos da avaliação, a metodologia, a resposta às questões de avaliação e as principais conclusões e recomendações da avaliação.

Uma leitura mais expedita da resposta a cada questão de avaliação é possibilitada pela existência de frases evidenciadas a negrito, em que se sintetizam as principais ideias/conclusões que estruturam a resposta e que são seguidas, para quem pretender uma leitura mais aprofundada, da apresentação dos argumentos e resultados empíricos que permitem suportar a síntese evidenciada em cada frase.

O relatório possui igualmente um conjunto alargado de anexos de suporte à análise efetuada no capítulo da metodologia e na resposta às questões de avaliação. Os anexos são identificados por letras e os quadros, figuras e gráficos dos anexos têm uma numeração diferente da que consta no corpo do relatório para facilitar a leitura de remissões efetuadas nas respostas às questões (estão identificados com a letra "A" e um número sequencial).

---

<sup>3</sup> Caderno de Encargos do Estudo de Avaliação Intercalar do Mais Centro.



# 1. Âmbito e objetivos da avaliação

## 1.1. O objeto de avaliação

O objeto de análise do presente estudo de avaliação é o Programa Operacional Regional Mais Centro, enquadrado no Quadro de Referência Estratégico Nacional para o período 2007-2013 e com aplicação exclusiva na região NUTS II do Centro, integrando as correspondentes 12 regiões NUTS III. O texto base do Programa foi aprovado pela Comissão Europeia em 9 de Outubro de 2007, tendo posteriormente sido objeto de duas reprogramações, datando a mais recente de 13 de Dezembro de 2012.

O Mais Centro foi estruturado de forma a dar corpo às grandes prioridades estratégicas para o período de 2007-2013 estabelecidas para a região nos domínios da formação de recursos humanos, do reforço da inovação e da competitividade, da valorização do território e da cooperação territorial. A prossecução destas prioridades requer a mobilização de instrumentos de financiamento que extravasam o âmbito - em volume financeiro e natureza das intervenções - do Mais Centro, exigindo uma forte articulação com os PO temáticos Valorização do Território, Fatores de Competitividade e Potencial Humano do QREN.

O Mais Centro, na sua atual configuração, integra quatro Eixos Prioritários, sendo que o Eixo 4 se destina à Assistência Técnica e não constitui objeto da presente avaliação. Os objetivos gerais do Mais Centro, associados aos seus três primeiros Eixos Prioritários, são os seguintes:

- Reforço da competitividade, da inovação e do conhecimento na região;
- Preservação e valorização dos recursos existentes no espaço regional e o reforço da integração e da identidade da região, através da qualificação do próprio território; e
- Valorização de recursos específicos do território, o reforço da identidade da região e a qualificação integrada dos espaços sub-regionais.
- A articulação entre os objetivos globais dos Eixos, os seus objetivos específicos e os 29 instrumentos de política pública passíveis de mobilização para garantir a eficácia do Mais centro, encontra-se sistematizada na matriz que se apresenta a seguir, traduzindo a lógica global de mudança subjacente ao Programa.

**Quadro 1**  
**Matriz de articulação entre objetivos do Programa e os respetivos instrumentos**

Objetivos Gerais	Eixo	Objetivos específicos	Domínios de intervenção	Instrumentos/Regulamentos Específicos
Reforço da competitividade, da inovação e do conhecimento	1 - Competitividade, Inovação e Conhecimento	- Promover o empreendedorismo em setores com potencial de crescimento - Promover a competitividade e a inovação tecnológica, organizacional e comercial das micro e pequenas empresas, estimulando o investimento em atividades orientadas para a exportação e em setores intensivos em conhecimento e de alta e média tecnologia - Desenvolver <i>clusters</i> com elevado potencial na região (floresta, saúde e biotecnologia, indústrias do mar, habitat), alargando e elevando a cadeia de valor dos setores tradicionais com vocação exportadora - Valorização profissional de ativos de empresas	Inovação e qualificação do tecido empresarial	Sistema de Incentivos à Inovação Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME
			Investigação e desenvolvimento tecnológico	Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
			Ações coletivas	Sistema de Apoio a Ações Coletivas
		Reforçar a rede de C&T, estimulando as atividades IDT e a sua ligação à empresas	Reforço da rede de C&T	Sistema de Apoio a Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional Promoção da Cultura Científica e Tecnológica Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas
		Promover as redes de logística, as infraestruturas e os serviços de apoio à inovação e à competitividade empresarial	Reforço da envolvente para a inovação empresarial	Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Emp. de Base Tecnológica Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística
		Explorar o potencial energético da região, promovendo o desenvolvimento de energias renováveis	Energia	Energia
		Desenvolver a sociedade da informação através da instalação de sistemas de telecomunicações em rede, aumento da penetração da internet de banda larga e da utilização generalizada das TIC	Sociedade do conhecimento e modernização e qualificação da Administração Pública	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento Sistema de Apoios à Modernização Administrativa
		Governo eletrónico regional e local		
		Promoção institucional da região e cooperação territorial europeia e internacional	Promoção e capacitação institucional	Promoção e Capacitação Institucional

Objetivos Gerais	Eixo	Objetivos específicos	Domínios de intervenção	Instrumentos/Regulamentos Específicos
Preservação e valorização dos recursos existentes no espaço regional e reforço da integração e da identidade da região, através da qualificação do próprio território	2 - Valorização do Espaço Regional	Apoiar a proteção, gestão e qualificação ambiental, intervindo nas áreas onde assume importância mais sensível e/ou crítica, promovendo, designadamente, a valorização do litoral, a valorização e qualificação ambiental, onde relevam intervenções de qualificação do ambiente urbano e de gestão dos recursos hídricos, a proteção de zonas ambientalmente sensíveis, sobretudo os espaços protegidos e classificados, a prevenção e gestão de riscos naturais e tecnológicos, a otimização da gestão de resíduos e a reabilitação de locais contaminados e zonas extrativas	Preservação e proteção do ambiente	Ações Valorização do Litoral
				Ações de Valorização e Qualificação Ambiental
				Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados
				Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações materiais e imateriais
				Otimização da Gestão de Resíduos
				Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas
Valorização de recursos específicos do território, reforço da identidade da região e a qualificação integrada dos espaços sub-regionais	3 - Coesão Local e Urbana	Promover a valorização e a salvaguarda do património cultural, os equipamentos culturais e o acesso à fruição e participação em atividades culturais	Valorização e a salvaguarda do património cultural	Ciclo Urbano da Água -vertente em baixa
				Património Cultural
				Rede de Equipamentos Culturais
		Prevenir a doença e promover uma melhoria nas condições de saúde das pessoas, garantindo maior equidade no acesso dos cidadãos aos cuidados de saúde	Saúde	Saúde
		Promover a competitividade das cidades através de criação de redes e de novas atividades do terciário superior e da regeneração urbana	Política de cidades	Reabilitação Urbana
				JESSICA
		- Melhorar a mobilidade, as acessibilidades e os transportes regionais - Melhorar a mobilidade urbana e o descongestiona- mento das cidades e das suas periferias - Melhorar a conectividade interna e externa e aumentar a qualificação, ordenamento e coesão do território	Mobilidade territorial	Mobilidade Territorial
		- Requalificar e modernizar o parque escolar do ensino básico, básico integrado e da educação pré-escolar - Reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos que concorram para a coesão territorial	Equipamentos e serviços coletivos	Requalificação da Rede Escolar
				Equipamentos Coesão Local
Infraestruturas e Equipamentos Desportivos				

Fonte: Equipa de Avaliação

À data de reporte da avaliação (31 de Dezembro de 2012), o Mais Centro tinha apoiado nos três Eixos em análise 3.238 operações, envolvendo um volume de financiamento comunitário de cerca de 1.615 milhões de euros e atingindo uma taxa de compromisso de 98% (Quadro 2). A taxa de execução do PO situava-se nos 56%, encontrando-se alinhada com a do conjunto do QREN. De acordo com os dados de aprovação e execução mais recentes, de outubro de 2013, o Programa apoiou 3.928 operações, apresenta uma taxa de compromisso de 99% (com um ligeiro *overbooking* no Eixo 3) e uma taxa de execução de 66%.

## Quadro 2

### Taxa de compromisso e de execução do Mais Centro

Eixos Prioritários	Fundo comunitário programado	Até 31/12/2012			Até 31/10/2013		
		Fundo comunitário aprovado	Taxa de compromisso	Taxa de execução	Fundo comunitário aprovado	Taxa de compromisso	Taxa de execução
		(mil EUR)	(%)	%	(mil EUR)	(%)	%
		[1]	[2/1]	(*)	[3]	[3/1]	(*)
Eixo 1 – Competitividade, inovação e conhecimento	718.000	624.510	87%	36%	678.216	94%	46%
Eixo 2 – Valorização do espaço regional	210.000	242.467	115%	79%	194.815	93%	74%
Eixo 3 – Qualificação dos espaços sub-regionais	724.000	747.610	103%	72%	762.679	105%	85%
<b>TOTAL</b>	<b>1.652.000</b>	<b>1.614.588</b>	<b>98%</b>	<b>57%</b>	<b>1.635.709</b>	<b>99%</b>	<b>66%</b>

(\*) Fundo comunitário validado / Fundo comunitário programado

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

Na análise por Eixo Prioritário, assinala-se a relevância financeira dos Eixos 1 e 3, quer na dotação financeira global do Mais Centro quer no nível de aprovações, bem como o baixo nível de execução do Eixo 1 quando comparado com os restantes.

O número de operações aprovadas pelo Mais Centro até 31 de Dezembro de 2012 e o correspondente volume de investimento elegível e fundo comunitário aprovados encontram-se sistematizados por tipologia de operação (regulamento específico) no Quadro 3. Os incentivos a empresas representam, no



contexto global do Programa, 47% do número total de operações e de 22% do financiamento comunitário aprovado, sendo 15% alocado ao Sistema de Incentivos à Inovação. A relevância destas tipologias no cômputo geral traduz as prioridades assumidas relativamente à competitividade, à inovação e à qualificação do tecido empresarial da região para o período 2007-2013.

Uma análise mais desagregada evidencia, nos Sistemas de Incentivos, a preponderância do apoio às pequenas (55% dos projetos e 50% do incentivo aprovados nestas tipologias), ao setor industrial (42% dos projetos e 47% do incentivo), ao turismo e aos serviços (representando, respetivamente 21% e 23% do incentivo) e aos projetos de natureza individual por oposição à exiguidade dos projetos de natureza mais coletiva (Anexo B.1). Evidencia, por outro lado, o nível de aprovações mais reduzido no SI I&DT, tendo em consideração o objetivo da região de reforçar o seu desempenho nos referenciais de I&D.

Para além dos Sistemas de Incentivos, os instrumentos de financiamento que apresentam uma maior expressão financeira no montante global aprovado pelo Programa correspondem, por um lado, aos investimentos que corporizam o desígnio estratégico nacional de requalificar a rede de educação pré-escolar e do ensino básico (7% das operações aprovadas e 18% do volume de incentivo) e aos que visam a qualificação e competitividade do tecido urbano regional (14% do incentivo total aprovado).

A distribuição regional das operações apoiadas (Quadro A. 3) revela que a NUTS III Baixo Vouga tem sido a região mais beneficiada pelos apoios concedidos pelo Programa, acolhendo cerca de 19% das operações e 18% do incentivo total. O Baixo Mondego também se destaca pelo volume e valor das operações aprovadas, posição em grande parte derivada da sua representatividade no Eixo 1, quer em número de operações aprovadas (cerca de 11%), quer no total do incentivo concedido (cerca de 10%). As componentes multiregional ou não regionalizável dos apoios concedidos pelo Mais Centro assumem uma reduzida expressão no contexto global, representando apenas cerca de 1% das operações aprovadas e 4% do incentivo total aprovado.

No que concerne à tipologia de promotores das operações aprovadas pelo Mais Centro (Quadro A. 4), não obstante o facto de as empresas privadas representarem cerca de 47% do número total de operações (correspondendo a 23% do incentivo), é a Administração Local e as empresas maioritariamente públicas que concentram a maior parcela dos incentivos concedidos, na proporção de 60% do total. Nas restantes tipologias de promotores consideradas destacam-se ainda as Instituições de Ensino Superior e os Centros de I&D pela dimensão financeira dos projetos apoiados (em cerca de três vezes superior à média do Programa).

### Quadro 3

#### Nº de projetos, investimento e fundo comunitário aprovado por tipologia de investimento

Eixos	Tipologia	Nº de projetos		Investimento elegível		Fundo comunitário	
		Nº	%	mil EUR	%	mil EUR	%
1	SI QPME	999	31%	133 125	6%	66 220	4%
	SI I&DT	231	7%	71 127	3%	45 734	3%
	SI Inovação	304	9%	349 043	17%	234 461	15%
	Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento	13	0%	9 200	0%	7 808	0%
	Apoio à Modernização Administrativa	22	1%	18 284	1%	15 541	1%
	Promoção e Capacitação Institucional	43	1%	37 177	2%	27 768	2%
	Apoio a Ações Coletivas	37	1%	11 243	1%	7 957	0%
	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	34	1%	108 402	5%	86 085	5%
	Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	43	1%	41 118	2%	34 643	2%
	Apoio a Parques de C&T e Incubadoras de EBT	11	0%	42 893	2%	34 982	2%
	Energia	164	5%	27 441	1%	19 839	1%
	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	47	1%	56 985	3%	43 471	3%
	<b>1 Total</b>	<b>1 948</b>	<b>60%</b>	<b>906 039</b>	<b>43%</b>	<b>624 510</b>	<b>39%</b>
	Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	15	0%	7 719	0%	6 020	0%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	118	4%	85 188	4%	71 381	4%
2	Ações de Valorização do Litoral	14	0%	7 137	0%	6 053	0%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	59	2%	13 916	1%	11 826	1%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais	25	1%	1 213	0%	1 031	0%
	Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	4	0%	5 163	0%	3 534	0%
	Valorização e Animação do Património Cultural	9	0%	27 316	1%	23 218	1%
	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	22	1%	95 581	5%	77 058	5%
	Rede de Equipamentos Culturais	40	1%	13 901	1%	11 136	1%
	Ciclo Urbano da Água - "vertente em baixa"	41	1%	33 929	2%	28 825	2%
	Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	9	0%	3 622	0%	2 386	0%
	<b>2 Total</b>	<b>356</b>	<b>11%</b>	<b>294 683</b>	<b>14%</b>	<b>242 467</b>	<b>15%</b>

Eixos	Tipologia	Nº de projetos		Investimento elegível		Fundo comunitário	
		Nº	%	mil EUR	%	mil EUR	%
3	Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	29	1%	16 009	1%	13 368	1%
	Parcerias para a Regeneração Urbana	428	13%	254 236	12%	211 838	13%
	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo EB e Pré-Escolar	195	6%	272 899	13%	231 526	14%
	Mobilidade Territorial	189	6%	164 929	8%	139 326	9%
	Equipamentos e serviços coletivos de proximidade	75	2%	75 662	4%	63 150	4%
	Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico	17	1%	70 469	3%	59 602	4%
	Iniciativa Comunitária JESSICA	1	0%	56 064	3%	28 800	2%
3 Total	Qualificação dos espaços sub-regionais	934	29%	910 268	43%	747 610	46%
TOTAL	Mais Centro - Eixos Prioritários 1, 2 e 3	3 238	100%	2 110 991	100%	1 614 588	100%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## 1.2. Objetivos da avaliação e contexto de implementação do Programa

O presente exercício de avaliação têm por finalidade “contribuir para um maior conhecimento sobre a eficácia e eficiência dos Programas Operacionais, através da análise das suas realizações, dos resultados e sustentabilidade, bem como do contributo do PO para os mesmos”<sup>4</sup>.

O foco da análise neste estudo de avaliação centra-se, neste contexto, nas realizações e nos resultados das intervenções apoiadas e no seu contributo para os objetivos do Programa. A elaboração do estudo nesta fase final de implementação do Mais Centro, em que os objetivos e instrumentos do Programa se encontram estabilizados e consolidados e em que os projetos aprovados atingem estádios de execução mais evidentes, induz a que a focalização da análise se situe em torno da apresentação das realizações e dos resultados alcançados, bem como dos impactos efetivos dos projetos apoiados.

As áreas de análise identificadas no CE dão contudo grande relevância a uma componente mais estratégica, que é reforçada pelo número de questões de avaliação (três em oito) e sobretudo pelos *outputs* que envolve no decorrer do processo de avaliação. Entende-se assim que a avaliação deve centrar-se em duas componentes principais, que assumem lógicas de abordagem claramente distintas:

- Uma componente (que integra as questões 1 a 5) em que a lógica de avaliação intercalar é dominante, visa a aferir o desempenho global do Programa a partir das intervenções apoiadas, em particular analisando as realizações, resultados e sustentabilidade das intervenções e o seu contributo para os objetivos e prioridades estratégicas do Mais Centro, onde relevam as componentes de avaliação da eficácia e eficiência e, complementarmente, as de utilidade e sustentabilidade;
- Uma componente estratégica, que visa identificar os fatores de mudança em que se alicerça o futuro desenvolvimento da região, apresentando uma preocupação explícita com a preparação do próximo período de programação, e que permite sustentar a resposta às questões 6, 7 e 8.

### Quadro 4 Questões de avaliação

Grupo 1: O desempenho do PO a partir das intervenções apoiadas	
Q1	O desempenho do Programa Operacional em matéria de realizações e resultados é satisfatório? Quais os fatores críticos que explicam esse desempenho e as consequências do mesmo para a prossecução dos objetivos e prioridades do PO?
Q2	Quais os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do Programa Operacional, em cada uma das suas prioridades estratégicas? O impacto das intervenções é sustentável?
Q3	As intervenções apoiadas estão a produzir efeitos não esperados? Em caso afirmativo, quais são esses efeitos e de que modo são convergentes ou divergentes com os objetivos e princípios do Programa Operacional?
Q4	As realizações e os resultados verificados poderiam ter sido alcançados com menores recursos financeiros?
Q5	O grau de concretização dos protocolos de delegação de competências assumidos entre a AG e as CIM corresponde aos resultados esperados? Os critérios e os princípios definidos para a distribuição da dotação financeira associada à contratualização entre as sub-regiões do Centro revelaram-se adequados?
Grupo 2: Construção da estratégia da Região Centro para o período 2014-2020	
Q6	A estratégia que presidiu ao desenho do Programa mantém-se atual? A hierarquia de prioridades é adequada ao momento que atravessamos? Quais os ajustamentos que se impõem?
Q7	Tendo em conta as mudanças no contexto socioeconómico da Europa e do mundo, quais os cenários mais previsíveis para o futuro da Região Centro? Que desafios e pontos críticos irão condicionar o desenvolvimento da região?
Q8	Que opções estratégicas deverá a região assumir como prioritárias? Qual o posicionamento da região face à Estratégia Europa 2020? Que mudanças de condições estruturais na região resultarão desta reorientação?

<sup>4</sup> Caderno de encargos do estudo de Avaliação Intercalar do Mais Centro.

## 2. Metodologia

### 2.1. Os instrumentos e métodos de avaliação

A resposta ao primeiro grupo de questões atrás identificado exige uma abordagem metodológica integrada que deve permitir, em última instância:

- obter recomendações que conduzam a ajustamentos finais que potenciem, até 2015, a maximização de eficácia e eficiência do Programa face aos seus objetivos e que contribuam para a preparação do próximo período de programação dos fundos e
- identificar boas práticas passíveis de disseminação junto de *stakeholders* e destinatários finais.

Encontrando-se a avaliação, de acordo com o Caderno de Encargos, “focada nas realizações e resultados” e “em particular, na aferição do contributo das intervenções para os objetivos do PO (ou seja, no impacto das intervenções)”, a análise do contributo das intervenções apoiadas para as mudanças visadas como objetivos do PO, remete, em termos de referenciais metodológicos, para uma focalização nas componentes de **eficácia e eficiência** (que surgem tipicamente no âmbito das avaliações intercalares), mas implica uma incursão nas componentes de **utilidade e sustentabilidade** (que apenas são efetivamente aferidas após a conclusão das intervenções, nas avaliações ex-post) – ver Figura 1. Remete, por outro lado, para uma atenção particular à análise de efeitos, sejam os que se manifestam de forma mais direta (sobre os seus destinatários) e imediata (no decurso do contacto do beneficiário/promotor com a intervenção), usualmente mensurados através de indicadores de resultado, sejam os que se manifestam também de forma indireta (sobre a população-alvo e contexto da intervenção) e mais mediata (ocorrem com um hiato temporal maior, normalmente após a conclusão da intervenção), usualmente mensurados através de indicadores de impacto.

**Figura 1**  
**Articulação entre indicadores, componentes e momentos de avaliação**

Objetivos	Indicadores	Eficiência	Eficácia	Utilidade	Sustentabilidade
Objetivos operacionais	Realização	Realizações vs recursos	Realizações efetivas vs planeadas		
Objetivos específicos	Resultado	Resultados vs recursos	Resultados efetivos vs planeados		
Objetivos globais	Impacto	Impactos vs recursos	Impactos efetivos vs planeados	Impactos na população-alvo respondem aos problemas identificados?	Efeitos perduram após a conclusão da intervenção?

Fonte: Augusto Mateus & Associados, com base nos documentos de trabalho da DG Política Regional sobre Indicadores de acompanhamento e avaliação (períodos de programação 2000-06 e 2007-13)

A análise das componentes de avaliação referidas foi condicionada pelo momento em que ocorre a presente avaliação em três dimensões principais:

- A proximidade do final do atual período de programação limita o contributo desta avaliação intercalar para proceder a ajustamentos muito significativos por via dos projetos a apoiar no PO, mas potencia o seu contributo para a maximização da eficácia e eficiência do Mais Centro até à conclusão do atual período de programação e permite maximizar os benefícios da experiência e do processo de aprendizagem adquiridos no quadro das oportunidades que o período de programação 2014-2020 propiciará;
- As profundas alterações ocorridas na envolvente económica e financeira, cujos impactos são particularmente significativos na capacidade de execução dos projetos por parte dos promotores, mas que acabaram, também, por influenciar a procura dos incentivos e a própria natureza dos projetos candidatos. Estas alterações e reações implicaram igualmente ajustamentos operacionais relevantes no PO e no QREN, como resposta à conjuntura recessiva, envolvendo adaptação de critérios de mérito e de taxas de comparticipação, assim como a transição de operações entre os

programas regionais e os temáticos, que interessa considerar enquanto fatores explicativos dos resultados alcançados;

- A limitada expressão do número de projetos encerrados, o que condiciona a análise dos resultados – usualmente aferidos após a conclusão dos projetos<sup>5</sup> e, bem assim, dos impactos das intervenções.

Neste contexto, a análise de realizações e resultados passou, fundamentalmente, por uma leitura crítica e sistematizada dos indicadores de realização e resultado e dos padrões de cumprimento das metas previstas em sede de programação. Trata-se sobretudo de uma análise de eficácia efetuada com recurso aos instrumentos de análise de dados e à auscultação de atores através de inquéritos e entrevistas.

Os principais efeitos das intervenções são analisados sob diversas perspetivas, variando numa banda de valores que se situa entre os efeitos potenciais (os que foram previstos pelos promotores no momento da candidatura) e os efeitos efetivos (os que se materializam à data de reporte da avaliação).

A análise das realizações e, sobretudo, dos resultados efetivos foi condicionada pelo número de projetos concluídos, à semelhança do que acontece com a generalidade dos PO do QREN apoiados pelo FEDER. Com efeito, o reporte de dados sobre a execução física das operações ocorre quando os promotores submetem os relatórios finais das mesmas e à data de reporte da avaliação encontram-se concluídas formalmente 153 operações (cerca de 5% do total), integralmente referentes às tipologias de incentivos às empresas. A este número acrescem 446 operações em fase de conclusão física ou financeira, na sua grande maioria (262 operações) enquadradas no Eixo Prioritário 3, com destaque para as tipologias “Parcerias para a Regeneração Urbana” e “Mobilidade Territorial” (Quadro A. 7).

No caso dos Sistemas de Incentivos a recolha de dados sobre os resultados das operações apenas é efetuada, nomeadamente no SI Inovação, no ano cruzeiro pós projeto, pelo que a recolha de dados sobre os resultados efetivos foi efetuada unicamente com recurso ao processo de inquirição (não existem dados no sistema de informação do PO).

No caso das tipologias que não os Sistemas de Incentivos existem 68 operações com relatório final introduzido no sistema de informação do PO, que permitiram identificar realizações e resultados aferidos através dos indicadores do PO e compará-los com os valores previstos em sede de candidatura. São contudo poucas operações e não cobrem muitas das tipologias do programa (são sobretudo operações no âmbito do da mobilidade territorial e das parcerias para a regeneração urbana), pelo que se optou por colocar no inquérito a estes promotores um conjunto restrito de indicadores por Eixo como forma de aferir resultados efetivos nas tipologias com maior nível de aprovações e de suprimir a baixa cobertura de indicadores de resultado face às inúmeras tipologias de operação que o PO abrange. Ainda que a taxa de resposta a este inquérito tenha sido muito positiva, as respostas às questões que remetem para aqueles indicadores apresentam níveis de cobertura muito incipientes, não podendo a ausência de resposta ser dissociada do facto dos promotores não terem acautelado a monitorização dos resultados e de alguns projetos não apresentarem ainda maturidade suficiente para medir resultados (por exemplo, a aferição do número médio anual de visitantes pós-projeto exige pelo menos um ano a partir da fase de exploração de um equipamento).

A análise de resultados efetivos e, sobretudo, dos contributos destas operações (inseridas nas tipologias que não os Sistemas de Incentivos) para os objetivos foi portanto limitada por falta de informação quantitativa, baseando-se assim no tratamento de informação de natureza qualitativa recolhida fundamentalmente através dos inquéritos e, complementarmente, com recurso aos estudos de caso.

Com efeito, nesta fase de operacionalização da intervenção, a análise de efeitos potenciais (com base nos valores previstos em candidatura) surge facilitada pela informação da base de dados do PO, mas a ausência de dados sobre os resultados efetivos dos projetos apoiados no sistema de informação e a dificuldade em aceder a dados individuais dos promotores empresariais nas bases de dados do Sistema Estatístico Nacional colocam sobre o processo de inquirição o ónus de obter a informação sobre resultados efetivos e dificultam a plena realização de abordagens contrafactuais com recurso a abordagens microeconómicas de impactos.

Para obviar a essas dificuldades, em particular no que se refere à análise contrafactual<sup>6</sup> a desenvolver para o caso dos Sistemas de Incentivos às empresas, e perante a impossibilidade de ter acesso a dados individuais de unidades tratadas<sup>7</sup> e do grupo de controlo optou-se por uma metodologia que passou por solicitar junto do INE apuramentos sobre a evolução efetiva de um conjunto de variáveis de interesse,

<sup>5</sup> Muitos dos resultados só se manifestam 2 a 3 anos após a conclusão dos projetos, pelo que normalmente é utilizado um lapso mínimo de 2 anos para avaliar resultados efetivos.

<sup>6</sup> A análise contrafactual corresponde, na sua essência, a efetuar uma comparação entre o que ocorreu de facto e aquilo que ocorreria na ausência da intervenção (do Programa, neste caso), permitindo estabelecer um nexo de causalidade entre as intervenções e os resultados observados na realidade que se pretende transformar, determinando assim o impacto das intervenções.

<sup>7</sup> A lógica contrafactual utilizada na avaliação de impactos é normalmente efetuada por comparação dos resultados obtidos entre realidades semelhantes, umas sujeitas à intervenção e outras em que tal não ocorreu. Para tal define-se um grupo de tratamento (composto por unidades/indivíduos que foram sujeitos à intervenção, denominados participantes) e, pelo menos, um grupo de controlo (composto por unidades/indivíduos que não tendo participado na intervenção apresentam características similares às dos participantes) e compara-se a evolução dos dois grupos num determinado período de tempo.

quer relativamente ao universo de tratados quer relativamente aos grupos de controlo, que permitiram a utilização quer de abordagens macroeconómicas quer microeconómicas de medição de efeitos. A não disponibilidade de informação individualizada impediu que a análise fosse segmentada por instrumento de política, sendo efetuada para o conjunto das unidades tratadas pelo Mais Centro.

O segundo grupo de questões de avaliação, orientado para a reflexão estratégica visando a preparação do próximo período de programação, possui uma natureza claramente distinta, menos centrado no resultado direto da resposta à questão formulada, mas fundamentalmente direcionado para a colaboração e envolvimento da equipa de avaliação no trabalho de preparação da estratégia de desenvolvimento regional para o futuro da Região, dinamizado pela CCDRC.

Neste sentido, as respostas às questões de avaliação 6,7 e 8, apresentadas neste relatório, procuram realçar o resultado deste processo de reflexão estratégica e estão orientadas para evidenciar os elementos chave em matéria de:

- Atualidade e necessidades de ajustamentos na estratégia (questão de avaliação 6);
- Desafios e pontos críticos que condicionam o desenvolvimento da região (questão de avaliação 7);
- Posicionamento e articulação da região face à Estratégia Europa 2020 (questão de avaliação 8).

Este processo, contou com um forte envolvimento ativo dos agentes locais, sub-regionais e regionais, assume uma arquitetura de definição do quadro de desenvolvimento regional, que *"se desdobra através de camadas sucessivas, partindo de etapas de definição do quadro conceptual de desenvolvimento da região, e introduzindo abordagens progressivamente mais dirigidas para a sua operacionalização"*<sup>8</sup> procurando integrar duas lógicas complementares de abordagem na definição das prioridades regionais:

- A primeira é uma abordagem *"top-down"*, que concretiza o encadeamento da estrutura de orientações e objetivos de desenvolvimento regional a prosseguir, partindo do diagnóstico prospetivo, e definindo, de forma sucessiva e progressivamente mais focalizada no seu quadro operacional, o desígnio central da região, a sua ambição, as suas prioridades nucleares, os domínios diferenciadores, a estrutura de Eixos, domínios e linhas de ação a adotar, com reflexos na definição de um conjunto de resultados e metas a alcançar;
- A segunda é uma abordagem *"bottom-up"*, suportada pelos diversos documentos produzidos no âmbito do processo de preparação do próximo período de programação 2014-2020, denominado CRER 2020, que *"deram corpo estruturado ao contributo de várias centenas de cidadãos, entidades, atores e instituições com papel determinante na condução dos destinos da região, e a partir do qual se identificam os domínios de intervenção para cada um dos eixos estratégicos e se avançam prioridades estratégicas e linhas de ação"*.

## Os instrumentos e métodos de avaliação

### Entrevistas

Foram efetuadas entrevistas individuais e coletivas com o objetivo de recolher informação qualitativa que veio complementar a análise de dados com base no sistema de informação do PO. As entrevistas seguiram um modelo semiestruturado, sendo efetuadas com base num guião de questões pré-definido, mas suficientemente aberto e flexível à incorporação de questões que surgiram no decorrer da reunião em função das respostas dos entrevistados.

Foram efetuadas cerca de 20 reuniões com *stakeholders* do Programa, nomeadamente com a Autoridade de Gestão e o Secretariado Técnico, o Centro de Observação das Dinâmicas Regionais do Centro, os Organismos Intermédios (AICEP, Turismo de Portugal, IAPMEI e a Agência da Inovação) e os promotores dos projetos selecionados no âmbito dos estudos de caso.

A lista completa das entrevistas realizadas encontra-se disponível no Anexo H do presente documento.

### Recolha e análise estatística e de dados

A principal fonte de recolha de dados quantitativos sobre os projetos apoiados foi o sistema de informação do Mais Centro, tendo o processo de inquirição complementado esta informação. Foram igualmente solicitados dados ao Instituto Nacional de Estatística para desenvolvimento da análise contrafactual prevista para os Sistemas de Incentivos.

Os resultados da análise estatística e de dados estão, no essencial, vertidos nos anexos ao presente relatório.

### Inquéritos aos promotores e destinatários

Sendo o presente exercício avaliativo centrado nos resultados das intervenções e não havendo no sistema de intervenção do PO a informação necessária para análise dos resultados (não existem quaisquer dados sobre os resultados dos projetos apoiados no âmbito dos Sistemas de Incentivos e

<sup>8</sup> CCDC Centro (2013), CRER 2020 – Plano de Ação Regional 2014-2020, Versão de Julho de 2013.

existem apenas dados para os 68 projetos concluídos fisicamente nas restantes tipologias), o essencial da análise de resultados recai sobre a informação recolhida no âmbito do processo de inquirição.

Foram realizados três inquéritos, sendo dois dirigidos a promotores e outro a um grupo de controlo (projetos elegíveis não selecionados dos Sistemas de Incentivos). Os inquéritos aos promotores visam no essencial aferir os resultados dos projetos e o seu contributo para os objetivos do PO, os constrangimentos que se colocaram à execução dos projetos e o nível de sustentabilidade dos projetos. O inquérito ao grupo de controlo visou perceber, por um lado, se as empresas que concorreram aos Sistemas de Incentivos e não foram apoiadas por falta de mérito relativo acabaram por desenvolver os projetos que tinham candidatado e, por outro lado, qual foi a evolução dessas empresas no que respeita a um conjunto restrito de rácios financeiros analisados no grupo de tratamento.

Tratando-se de uma avaliação centrada nas realizações e resultados, a unidade de inquirição para os inquéritos aos promotores foi, inevitavelmente, o projeto, tendo o universo de inquiridos sido determinado da seguinte forma:

- **Sistemas de Incentivos:** foram inquiridos todos os promotores de projetos concluídos e de projetos com nível de execução financeira de fundo superior a 75%, num total de 422 projetos;
- **Outras tipologias do PO (excetuando os Sistemas de Incentivos):** foram inquiridos todos os promotores de projetos concluídos fisicamente, num total de 427 projetos.

No caso do grupo de controlo a unidade de inquirição é a empresa, tendo sido inquiridos todos os promotores não foram apoiados nos SI por falta de mérito relativo (elegíveis não selecionados), num total de 122 empresas.

Os instrumentos de notação destes 3 inquéritos encontram-se apresentados no Anexo C. Do ponto de vista operacional, o processo de inquirição implicou várias fases e procedimentos, que se encontram sistematizados no quadro seguinte.

#### **Quadro 5** **Fases e procedimentos associados ao processo de inquirição**

<i>Procedimentos</i>	<i>Descrição</i>
Colocação e teste dos inquéritos na plataforma web	Foram colocados online 5 inquéritos, uma vez que para os "outros promotores" existe um inquérito por Eixo adequado ao tipo de operações apoiadas, sobretudo no que se refere aos indicadores. Envio do inquérito aos SI – 12 e 13 de setembro Envio do inquérito aos não apoiados – 17 e 18 setembro Envio do inquérito aos outros promotores – 23 e 24 setembro.
Envio de um mail promotores com o link para resposta ao inquérito	Neste mail é indicado o nº e a descrição do projeto, o Eixo e regulamento específico onde se enquadra o projeto. No caso dos "outros promotores" o link colocado remete para a resposta ao inquérito do Eixo onde se enquadra a operação. Os mails são endereçados especificamente ao responsável pelo projeto identificado na base de dados do Mais Centro.
Acompanhamento dos mails devolvidos, identificação de novos endereços e reenvio dos mails	Foram reenviados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 348 mails no caso dos "outros promotores" (81%)</li> <li>• 110 mails no caso dos promotores dos SI (26%)</li> <li>• e 20 mails no caso dos não apoiados (16%)</li> </ul> Nestes mails é ajustado o prazo de resposta (cerca de 15 dias).
Contacto telefónico aos promotores com mais de 5 projetos sujeitos a inquirição	Sensibilização dos promotores para a necessidade de resposta por projeto e disponibilização da equipa para esclarecimentos personalizados para estes promotores em concreto
Esclarecimento de dúvidas aos inquiridos	Por mail e telefone, com membros da equipa especializados por tipo de promotor.
Acompanhamento da taxa de resposta de cada inquérito tendo em consideração os prazos de resposta individuais	
Envio de mail de insistência para inquiridos sem resposta	Foram efetuadas duas insistências em cada inquérito.
Acompanhamento da taxa de resposta das insistências tendo em consideração os prazos de resposta individuais	
Contacto telefónico com os promotores de projetos não apoiados	Contacto direto com os 50 promotores não apoiados com candidaturas com maior valor de investimento.
Envio de mail de insistência para os promotores dos Sistemas de Incentivos que não responderam	Enviado pelo Mais Centro a pedido da equipa (15 outubro).
Validação e tratamento das respostas aos inquéritos	Garantir inequívoca associação da resposta a um projeto (a indicação do nº de projeto é fundamental para ponderar as respostas com o investimento elegível que consta do sistema de informação do Mais Centro).
Contacto direto com os promotores dos Sistemas de Incentivos que não responderam adequadamente às questões sobre resultados	Implicou verificação sobre a coerência das respostas relativamente aos indicadores financeiros.



As taxas de resposta aos diversos inquéritos encontram-se sistematizadas no quadro seguinte. Considera-se que as taxas de resposta dos promotores são muito positivas quando comparadas com processos de inquirição desta natureza em Portugal, devendo salientar-se que o contacto do Mais Centro com os promotores dos Sistemas de Incentivos contribuiu de forma notória para o aumento da taxa de resposta no inquérito respetivo.

No caso do inquérito ao grupo de controlo, o número de respostas é claramente insuficiente para apoiar a análise contrafactual.

O tratamento dos resultados dos inquéritos aos promotores encontra-se sistematizado no Anexo D. Neste anexo (ponto D.1) encontra-se também uma caracterização do universo de respondentes em cada um dos inquéritos tratados e a sua comparação com o universo de inquiridos. Verifica-se que o universo dos respondentes representa 42,6% do investimento elegível inquirido no caso dos Sistemas de Incentivos e 73,4% no caso dos “outros promotores”.

#### Quadro 6 Número de inquéritos enviados e taxas de resposta

	Enviados [1]	Contactos incorretos/empresas encerradas [2]	Nº respostas [3]	Taxa de resposta [4=3/1]
Sistemas de Incentivos	422	14	198	47%
Sistemas de Incentivos - promotores não apoiados	122	24	14	11%
Outros promotores	427	0	294	69%

Fonte: Equipa de Avaliação

A cobertura entre Eixos no caso dos “outros promotores” é muito uniforme, em torno dos 70%. No que respeita à distribuição das respostas entre instrumentos de política verifica-se que a cobertura face ao universo de inquiridos é na grande maioria dos casos superior a 65% (sendo de 100% em 5 instrumentos), sendo mais baixa no caso dos equipamentos de saúde (17%) e na energia (55%), e nula nas áreas de acolhimento empresarial (1 projeto inquirido, sem resposta).

No caso dos Sistemas de Incentivos, a cobertura entre instrumentos é mais elevada no SI I&DT e no SI QPME (57% e 53% respetivamente) e mais baixa no SI Inovação (cerca de 40%). Quanto à distribuição por sectores verifica-se que o universo de respondentes representa entre 33% do investimento elegível no caso do turismo e os 100% no caso dos outros serviços. Nos setores com maior representatividade em termos de investimento no universo de inquiridos verifica-se uma cobertura de 46% na indústria, de 47% nos serviços e de 40% no comércio.

Tendo em conta estes resultados, deve haver maior cautela na generalização das conclusões retiradas a partir da análise dos inquéritos no caso dos instrumentos relacionados com equipamentos de saúde, na energia e nas áreas de acolhimento empresarial e, para os sistemas de incentivos, no caso projetos dos setores do Turismo, Transportes, Construção e Comércio.

Tendo em conta a forma como foi efetuada a seleção dos projetos a inquirir, em que se inquiriram todos os projetos concluídos ou com elevado nível de execução, não havendo em rigor um processo de seleção de amostras, não faz sentido falar de erro amostral associado à taxa de resposta. De qualquer forma, é possível analisar a margem de erro que decorre das não respostas, admitindo que as não respostas são elas próprias aleatórias. Verificam-se níveis de erro para a média do investimento elegível, com níveis de confiança de 95%, na ordem dos 8% para os projetos promovidos por promotores públicos e de 10,1% no caso dos projetos apoiados pelos sistemas de incentivos o que são níveis muito aceitáveis para inquéritos desta natureza.

#### Focus group/workshops

Foram realizados três *focus group* visando recolher informação qualitativa de suporte à avaliação no âmbito na análise de resultados e da análise do modelo e processo de contratualização. Foram adicionalmente realizados dois *focus group* no âmbito do estudo de caso sobre a rede de infraestruturas científicas e tecnológicas, envolvendo promotores e parceiros dos projetos apoiados no âmbito dos planos estratégicos das universidades de Coimbra e da Beira Interior.

O quadro seguinte identifica as sessões e a sua data de realização, bem como as questões de avaliação para as quais a informação recolhida foi utilizada. No Anexo H estão identificados os participantes e objetivos dos focus.

## Quadro 7

### Focus group / Workshops

Identificação	Temáticas	Atores	Data e local de realização
FG1 – Modelo de Contratualização	- Discussão da forma de operacionalização do modelo de contratualização - Discussão dos resultados do processo de contratualização	CIM	Coimbra, 28/10/2013
FG2 – Competitividade - realizações e resultados do Mais Centro	- Validação dos resultados preliminares obtidos e discussão das causas que justificam eventuais desvios face ao previsto nos domínios da competitividade, inovação e conhecimento	- AG Mais Centro - Promotores - Associações empresariais - Entidades gestoras de EEC <i>clusters</i> - Entidades do SCT	Coimbra, 16/12/2013
FG3 – Qualificação do espaço regional - Realizações e resultados do Mais Centro	- Validação dos resultados preliminares obtidos e discussão das causas que justificam eventuais desvios face ao previsto nos domínios da valorização do espaço regional e da coesão local e urbana	- AG Mais Centro - CIM - Associações de desenvolvimento regional e local - Organismos desconcentrados da Administração Central relevantes	Coimbra, 16/12/2013
FG 4 - INOV C	Discussão do processo de implementação dos projetos e respetivos resultados	- Universidade de Coimbra - Promotores dos projetos	Coimbra, 9/12/2013
FG 5 - INOVIDA	Discussão do processo de implementação dos projetos e respetivos resultados	- Universidade da Beira Interior - Promotores dos projetos	Covilhã, 12/12/2013

### Estudos de caso

Foram desenvolvidos quatro estudos de caso como forma de recolher informação qualitativa e específica sobre os resultados de intervenções apoiadas e efeitos não esperados, bem como a sustentabilidade e eficiência das operações apoiadas. Privilegiou-se a seleção de projetos concluídos ou com elevada execução, apoiados por seis instrumentos de apoio diferenciados (Quadro 8), sendo que um dos estudos de caso não incide sobre um projeto apenas mas sobre os projetos englobados nos programas estratégicos de C&T apresentados pelas três principais universidades da Região: Aveiro, Beira Interior e Coimbra.

Os relatórios dos estudos de caso são apresentados no Anexo I do presente documento.

## Quadro 8

### Estudos de caso selecionados

EC	Promotor	Descrição	Localização	Investimento elegível (EUR)	Instrumento
1	Universidades: Coimbra, Aveiro e Beira Interior	Reforço da rede de infraestruturas científicas e tecnológicas	n.a.	n.a.	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas
2	United Resins – Produção de resinas, S.A.	United Resins – Produção de Resinas, S.A.	Figueira da Foz	6 294 425	SI Inovação/Inovação Produtiva
3	VougaPark - Parque Tecnológico e de Inovação do Vouga, EM	Implementação do VougaPark	Sever do Vouga	6 171 186	Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística
4	Município de Óbidos	Complexo escolar do Casal do Alvito	Óbidos	2 822 059	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar
5	Município de Arganil	Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense	Arganil	3 089 196	Equipamentos para a Coesão Local

### Abordagens macroeconómicas de análise de efeitos

Para a avaliação dos efeitos do Mais Centro são utilizadas duas abordagens macroeconómicas de avaliação de efeitos que permitem, tendo em conta metodologias distintas, avaliar os impactos do Programa em termos agregados, construindo cenários contrafactuais que permitem tentar controlar aspetos como efeitos *deadweight* ou efeitos de seleção, por forma a que o resultado alcançado corresponda ao impacto ou contributo efetivo do Programa.

Uma dessas abordagens é normalmente utilizada para calcular os efeitos de adicionalidade de um programa/intervenção no seu contexto. Neste caso, com base na utilização dos resultados da inquirição junto dos grupos de tratamento é construída uma medida do nível e despesa que é efetivamente induzida pelo PO, construindo por esta via um cenário de contrafactual que elimina da medição e efeitos aquela despesa que seria feita de qualquer forma. Esta abordagem, ao avaliar a adicionalidade gerada pelos apoios recebidos, permite verificar até que ponto se observam situações de indução de novo investimento, indução de aumento de investimento, ou de aceleração de investimento, o que permite



identificar situações em que a intervenção teve um efeito de efetiva indução de comportamentos e eliminar situações de meros efeitos de *deadweight*, em que o Programa se limitou a financiar intervenções que teriam sempre lugar. Não deixa de ser uma análise que depende das percepções dos elementos do grupo de tratamento, e de natureza qualitativa, podendo essas percepções ou o reporte que delas é feito, ser influenciados por comportamentos estratégicos dos agentes relativamente ao Programa e à avaliação que consideram dever ser feita. A análise não consegue também controlar os efeitos de seleção.

Uma outra abordagem macroeconómica de medição e efeitos passa pela avaliação dos resultados do Programa no grupo de tratamento (neste caso apenas no âmbito dos Sistemas de Incentivos) considerando os indicadores de resultados apropriados para os objetivos relevantes (o VAB, as exportações, a orientação exportadora, a produtividade e o emprego) e confronto com a evolução dos mesmos indicadores no grupo de controlo, que funciona como contrafactual e assim robustece o exercício de avaliação de impactos.

Na medição dos resultados verificados no grupo de tratamento foi solicitado ao INE a medição destes indicadores para o conjunto das unidades tratadas, considerando nas unidades tratadas as entidades em que projetos estão já concluídos ou com nível de execução elevado (acima de 75% de execução financeira), num total de 372 unidades. Para a construção dos grupos de controlo no quadro da aplicação da abordagem macroeconómica de avaliação de efeitos foi solicitado ao INE o apuramento da evolução dos mesmos indicadores no conjunto do universo elegível para apoio – expurgado das unidades tratadas pelo Mais Centro e pelas linhas de financiamento PME Investe apoiadas no âmbito do COMPETE e incidindo, por isso no mesmo universo potencial dos SI do Mais Centro –, respeitando enquanto fatores de elegibilidade critérios de dimensão, sector e ainda a autonomia financeira. Deste modo, a análise relativiza a evolução verificada na população objeto de tratamento com a observada no grupo de controlo.

Devem ser destacados três aspetos relevantes e que constituem uma limitação do exercício efetuado:

- Em primeiro lugar, não foi possível pedir ao INE apuramentos para o grupo de tratamento segregado por instrumento, pelo que quando se avalia o comportamento global do grupo de tratamento se está a englobar uma multiplicidade de agentes que foram tocados pelo programa como intervenções diversas, desde projetos mais integrados e estruturados até intervenções muito pontuais em mecanismos simplificados ou coletivos;
- Em segundo lugar, é importante ter em mente que o universo de controlo, não sendo contaminado pelas intervenções do Programa (esses casos foram expurgados da análise), integra unidades que foram objeto de tratamento por outros programas de política pública, dificultando a associação inequívoca de causalidade entre os resultados observados e os efeitos da intervenção do PO. Assim, nalguns casos, mais do que tratados versus não tratados temos impactos diferenciais dos projetos apoiados pelo PO face a não tratados ou tratados por outras intervenções;
- Por último, os universos de tratamento e de controlo não se mantêm estáveis ao longo do período em análise, variando, por um lado, em função da presença ou não das entidades tratadas nas bases de dados do INE e, por outro, da variação do universo de entidades não tratadas (nomeadamente por via do nascimento e encerramento de entidades), o que dificulta a compreensão da análise efetuada.

### *Abordagens microeconómicas de análise de efeitos*

No quadro das abordagens microeconómicas de avaliação de efeitos procura-se quantificar os efeitos/impactos da intervenção num conjunto de variáveis de resultados, mas tomando agora informação ao nível de cada unidade estatística.

A impossibilidade de aceder a informação individualizada de unidades estatísticas quer do grupo de tratamento (para além das que responderam ao inquérito com esta informação) quer, fundamentalmente, do grupo de controlo, inviabilizou a plena utilização destas metodologias.

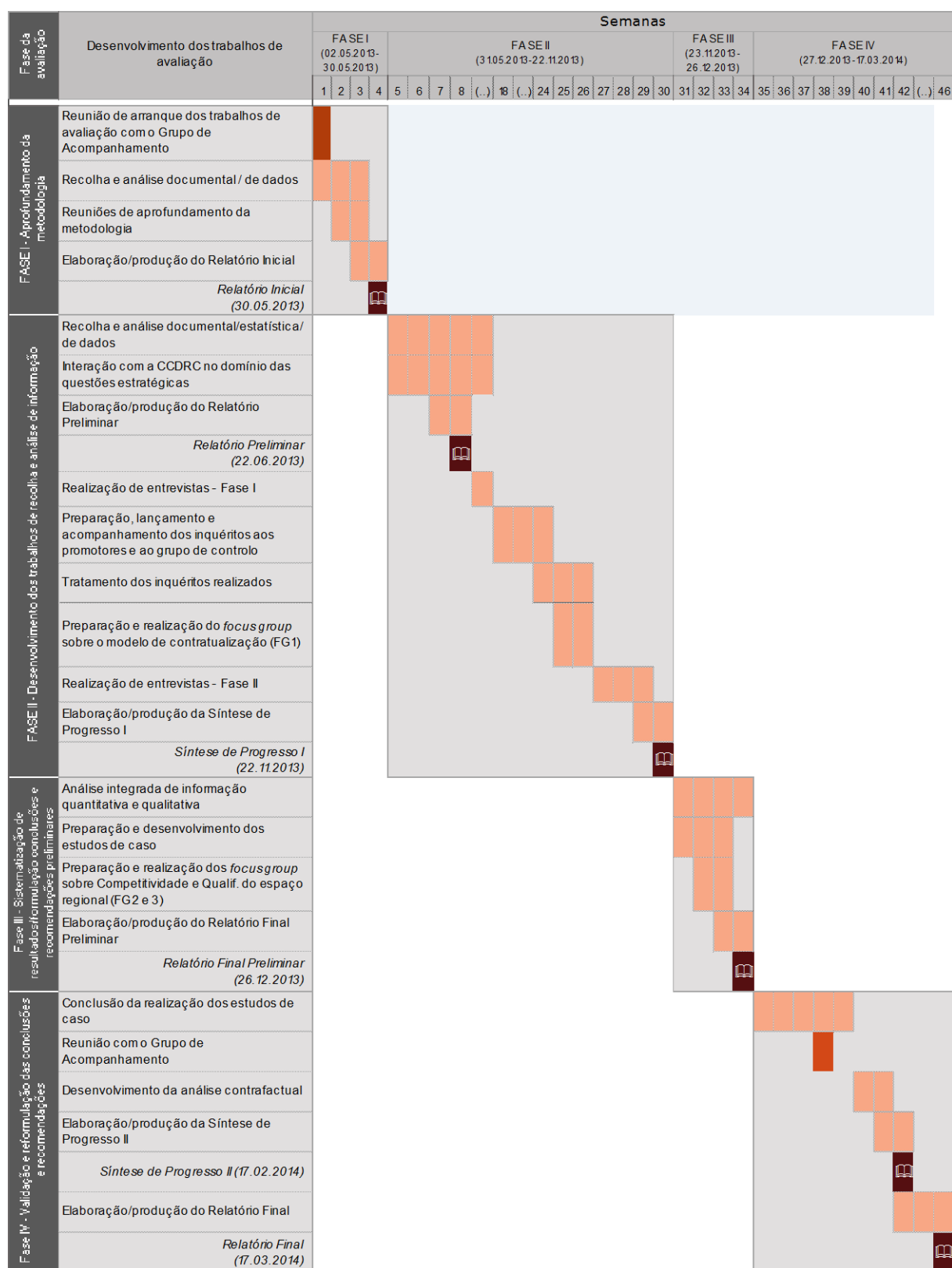
Como forma de obviar esta dificuldade e aplicar, ainda que de forma parcial, as metodologias microeconómicas de análise contrafactual para avaliação de efeitos, foi desenvolvido um exercício que passa pela obtenção das medidas estatísticas das distribuições dos indicadores VAB, exportações, orientação exportadora, emprego ou a produtividade para o universo do grupo de tratamento e para um grupo de controlo selecionado de forma aleatória pelo INE de entre as entidades constantes das bases de dados respetivas que não foram tratadas e que se aproximam em termos de características, quanto a distribuição sectorial e escalão de dimensão, respeitando ainda o critério de autonomia financeira, do grupo de tratamento. O Quadro A. 72 no Anexo E apresenta uma distribuição da composição das unidades consideradas nos grupos de tratamento e controlo. A não disponibilidade de dados individualizados não permite tentar controlar os efeitos de autosseleção.

A partir das medidas resumo das distribuições para cada uma das variáveis de interesse no grupo de tratamento e no grupo de controlo é efetuada uma avaliação do impacto do programa.

## 2.2. O quadro temporal da avaliação

O quadro temporal em que decorreu o exercício avaliativo encontra-se explicitado na figura seguinte.

**Figura 2.**  
**Cronograma de desenvolvimento dos trabalhos de avaliação**



Fonte: Equipe de Avaliação

### 3. Resposta às questões de avaliação

#### **3.1. Questão 1) O desempenho do Programa Operacional em matéria de realizações e resultados é satisfatório? Quais os fatores críticos que explicam esse desempenho e as consequências do mesmo para a prossecução dos objetivos e prioridades do PO?**

As realizações e resultados do Mais Centro são analisados sobretudo com base nos indicadores do PO, sendo o desempenho aferido face às metas que foram estabelecidas em sede de (re)programação. Foram ainda calculados pela equipa, com base no processo de inquirição, indicadores de resultado que complementam os acima referidos.

A análise é efetuada por Eixo Prioritário, como forma de facilitar a compreensão da articulação entre objetivos, realização financeira e realização física do Programa.

#### **Eixo 1 - Competitividade, inovação e conhecimento**

O Eixo 1, com um total de 718 MEUR de fundo programados (43% do PO) e 625 MEUR aprovados até o final de 2012 (39%), apresenta as menores taxas de compromisso, execução e realização do PO (ver Quadro A. 1). Os objetivos de promover o empreendedorismo, a competitividade e a inovação e de desenvolver *clusters* com elevado potencial na região, representam 57% do total de fundo aprovado no Eixo 1, e são operacionalizados através dos SI e Sistema de Apoio a Ações Coletivas (Quadro A. 2).

As dificuldades de mobilização da procura e de execução dos projetos aprovados são transversais aos SI, mas particularmente evidentes no SI QPME e SI I&DT: dos 60 avisos encerrados no âmbito destas tipologias, 36 geraram um total de fundo aprovado inferior a 60% do valor colocado a concurso; vejamos também as elevadas taxas de rescisão/anulação transversais aos SI, em torno dos 30% do investimento elegível aprovado no período no SI Inovação e no SI qualificação PME (Quadro A. 8).

O SI Inovação absorve o maior volume de aprovações (38% do total do Eixo) e verifica-se, de uma forma global, o esgotamento do fundo a concurso, indiciando um melhor encontro entre oferta e procura. Ainda assim não devem ser negligenciadas as baixas taxas de admissibilidade do SI Inovação em comparação com os restantes SI e, como já foi referido, a persistência de um elevado volume de fundo anulado/rescindido, indicadores que sublinham o esforço de gestão da procura que a gestão do PO teve que assegurar para obter o nível de compromisso em causa e, consequentemente, os valores dos indicadores de realização e resultado.

Dos 21 indicadores “alimentados” pelos SI e Sistema de Apoio a Ações Coletivas (tipologia que contribui, de forma complementar, para os mesmos objetivos dos SI, ainda que com um volume de aprovações mais marginal, cerca de 1% do total do Eixo) 16 já atingiram ou ultrapassaram meta para 2015, quando se consideram as aprovações; entre os restantes, a diferença em relação à meta é relativamente curta: os indicadores “incentivo ao empreendedorismo” e “nº de empresas apoiadas” são os únicos que apresentam um valor inferior a 80% da meta (Quadro 9).

Ainda que, de uma forma global, os indicadores apresentem uma *performance* bastante positiva quando se consideram as aprovações – facto digno de nota no atual contexto económico e financeiro, e ainda mais quando se verifica que as metas relativas ao número de postos de trabalho em setores intensivos em conhecimento e média-alta e alta tecnologia, investimento em setores de produção transacionável e internacionalizável, VAB gerado em setores intensivos em conhecimento e média-alta e alta tecnologia e qualidade do emprego, foram aumentadas nas reprogramações do PO - a incerteza quanto à efetiva concretização das realizações e resultados é partilhada pela AG e pelos promotores que apontam a degradação da conjuntura económica, com reflexos no desenvolvimento dos projetos e na perspetiva de vendas, como o principal fator condicionador da execução dos apoios aprovados (Quadro A. 61). A perceção dos *stakeholders* é confirmada pelo ritmo de execução em 2013: numa comparação com os valores registados no final de 2012, as taxas de realização dos SI em Outubro de 2013 aumentaram no SI I&DT e SI Inovação mas mantêm-se significativamente abaixo da média do PO; no SI QPME, verifica-se um recuo da taxa de realização (Quadro A. 2).

## Quadro 9

### Indicadores do Mais Centro – Eixo Prioritário 1

Eixo	Indicador	Unidade	Metas		Realização contratada 2012	Aproximação à meta 2015 (contratada)	Realização executada 2012	Aproximação à meta 2015 (execução)
			2010	2015				
Eixo 1	Índice de sobrevivência	%	30%	40%	ND	ND	ND	ND
	Incentivo ao empreendedorismo	%	10%	20%	14,31%	71,6%	10,19%	51,0%
	Investimento em empresas criadas em sectores intensivos em conhecimento e média-alta e alta tecnologia	%	30%	40%	47,20%	118,0%	69,32%	173,3%
	N.º de empresas apoiadas	N.º	ND	1300	999	76,8%	157	12,1%
	Postos de trabalho criados em sectores intensivos em conhecimento e média-alta e alta tecnologia	%	ND	50%	50%	99,4%	59%	117,5%
	Postos de trabalho criados em ETC (H, M) em atividades industriais de média e alta tecnologia	N.º	210	420	686	163,3%	93	22,1%
	Investimento em sectores de produção transacionável e internacionalizável	%	ND	80%	89,1%	111,4%	86,7%	108,3%
	Qualidade do emprego criado	%	ND	50%	64,4%	128,9%	68,2%	136,4%
	Orientação para mercados internacionais	N.º	1,5	1,5	3,3	220,0%	3,1%	2,0%
	N.º de ações de <i>marketing</i> e internacionalização apoiadas	N.º	ND	36	38	105,6%	2	5,6%
	VAB gerado em sectores intensivos em conhecimento e média-alta e alta tecnologia	%	ND	50%	55,5%	110,9%	53,4%	106,8%
	Empresas com atividades inovadoras	Nº	55%	67%	76,9%	114,7%	79,6%	118,8%
	Capacidade suplementar de produção de energia a partir de fontes renováveis	(em MWh)	ND	1200	5777	481,4%	0	0,0%
	N.º projetos-piloto de energias renováveis apoiados	N.º	6	8	148	1850,0%	0	0,0%
	N.º projetos sociedade de informação apoiados (N.º redes locais de banda larga)	N.º	ND	50	47	94,0%	4	8,0%
	Emprego criado em SI/TIC	%	12%	15%	24,0%	159,9%	22,4%	149,2%
	Postos de trabalho a criar em ETC (H, M) em TIC	N.º	30	300	352	117,3%	32,0%	0,1%
	Acréscimo de população com acesso à banda larga	N.º	ND	170.000	150.761	88,7%	271	0,2%
	N.º de locais públicos abrangidos por projetos em TIC (espaços Internet, escolas, etc)	N.º	ND	500	586	117,2%	24	4,8%
	N.º PME envolvidas em ações de eficiência coletiva	N.º	ND	200	167	83,5%	2	1,0%
	Investimento em empresas	%	ND	90%	99,10%	110,1%	99,79%	110,9%
	N.º PME envolvidas em projetos de cooperação	N.º	100	200	197	98,5%	24	12,0%
	N.º empregos criados pelas PME envolvidas em projetos de cooperação (ETC (H, M))	N.º	100	210	ND	ND	ND	ND
	Investimento em novas infraestruturas	%	ND	50%	49,3%	98,6%	9,9%	19,9%
	N.º projetos apoiados (inf. científicas e de apoio atividade económica)	N.º	20	80	88	110,0%	2	2,5%
	Investimento em I&DT das empresas	%	25%	30%	38,3%	127,8%	0,0%	0,0%
	N.º projetos apoiados de I&DT envolvendo empresas	N.º	100	200	225	112,5%	13	6,5%
	Investimento I&DT	%	ND	10%	8,7%	86,9%	0,5%	5,2%
	Relevância das atividades I&DT em consórcio	%	ND	30%	31,3%	104,4%	0,0%	0,0%
	N.º projetos de investimento em consórcio	N.º	ND	40	44	110,0%	0	0,0%
	População abrangida por Estratégias de Eficiência Coletiva reconhecidas (PROVERE)	N.º	ND	750.000	794.658	106,0%	0	0,0%
	Estratégias de Eficiência Coletiva reconhecidas (PROVERE)	N.º	ND	8	8	100,0%	0	0,0%
	População servida pelas lojas do cidadão centros multi-serviços e balcões únicos	N.º	ND	250.000	255.660	102,3%	0	0,0%
	N.º projetos de modernização serviços públicos a apoiar	N.º	5	8	7	87,5%	0	0,0%
	N.º centros multi-serviços e lojas do cidadão a criar	N.º	7	7	6	85,7%	0	0,0%
	N.º de estagiários integrados após a conclusão do estágio	N.º	ND	2.980	0	0,0%	0	0,0%
	N.º de estágios apoiados	N.º	ND	4.110	0	0,0%	0	0,0%
	N.º de ativos que concluíram ações de formação para a inovação e gestão	N.º	ND	18.804	0	0,0%	0	0,0%
	N.º de ativos abrangidos em ações de formação para a inovação e gestão	N.º	ND	20.893	0	0,0%	0	0,0%
	Pessoas abrangidas por iniciativas de criação de emprego apoiadas	N.º	ND	6.300	0	0,0%	0	0,0%
	N.º de iniciativas de criação de emprego apoiadas	N.º	ND	3.150	0	0,0%	0	0,0%

Legenda: Aproximação à meta 2015:

Contratada 2012	>100%	50%-100%	<50%
Executada 2012	>50%	25%-50%	<25%

Fonte: Sistema de Informação do Mais Centro

***O contributo potencial do PO para o upgrading do perfil de especialização produtiva da região Centro, a performance positiva dos indicadores dos SI considerando as aprovações e as projeções favoráveis de aumento de vendas, exportações, VAB, emprego qualificado e orientação exportadora, merecem uma análise cautelosa dada a incerteza quanto à efetiva concretização das realizações e resultados, partilhada pelos stakeholders auscultados e confirmada pelas dificuldades de aceleração do ritmo de execução dos apoios empresariais.***

A análise do desempenho do PO, desenvolvida na resposta a esta questão de avaliação, a partir dos seus resultados no Eixo 1 foi complementada pela equipa de avaliação através do cálculo de indicadores que permitem comparar designadamente, para os apoios às empresas ao nível dos Sistemas de Incentivos – onde a informação disponível na base de dados do PO é mais rica e os indicadores de desempenho são mais homogêneos – os resultados potenciais (previstos nas candidaturas) com os resultados efetivos e quási-efetivos (recolhidos através do processo de inquirição a promotores) dos projetos apoiados. Previamente a esta análise, procede-se a uma avaliação sucinta enquadradora, por um lado, (i) da natureza da procura dirigida aos Sistemas de Incentivos, (ii) da relação de comparação que se pode estabelecer entre o universo dos Sistemas de Incentivos do Mais Centro com o universo empresarial de referência da região potencialmente elegível pelo Programa (em termos setoriais e dimensionais) e (iii) da natureza/perfil dos investimentos apoiados. Esta análise prévia, articulada com a comparação dos resultados potenciais com os resultados efetivos e quási-efetivos ao nível dos projetos empresariais apoiados, permitirá retirar conclusões mais rigorosas e seguras a propósito do desempenho e resultados do Programa e do seu contributo para as Agendas temáticas associadas à inovação, internacionalização, qualificação empresarial, empreendedorismo e fomento da empregabilidade.

No âmbito dos Sistemas de Incentivos, o Mais Centro apoiou 1.534 projetos, com um investimento elegível de cerca de 550 MEUR dividido de forma relativamente homogênea entre micro e pequenas empresas. Verifica-se, em termos setoriais, um predomínio claro dos projetos industriais (responsáveis por 47% do investimento elegível e incentivo aprovados), seguidos, a alguma distância, pelos projetos enquadrados nos setores dos serviços e turismo (responsáveis, cada um deles, por 21% do investimento elegível apoiado). Ao nível da indústria, destaque para as fileiras metálicas, químicas, mecânicas e eletrónicas e de materiais de construção, e ao nível dos serviços, para os serviços de apoio às empresas, o que constitui um resultado razoavelmente alinhado com o perfil de especialização da região Centro.

Predominam, por outro lado, os projetos industriais de média-baixa tecnologia (53% do investimento elegível) e os investimentos em indústrias que exploram mais intensivamente economias de escala e o fácil acesso a recursos naturais (35%), ao contrário do que sucede com os projetos enquadrados em indústrias que exploram intensivamente estratégias de I&D (apenas 2% do investimento elegível e incentivo aprovados). A Economia Baseada no Conhecimento (EBC) representa 23% do investimento elegível e incentivo aprovados, enquanto que, em linha com a especialização da região, as atividades transacionáveis, expostas à concorrência internacional, são responsáveis por mais de 2/3 do investimento elegível e incentivo (Anexo B.1).

Em matéria de Estratégias de Eficiência Coletiva priorizadas, relevo para o TICE em termos de número de projetos (15% do total) e para os Polos de Competitividade e Tecnologia do Turismo e do *Engineering and Tooling*, por esta ordem, em termos de investimento elegível e incentivo (35% em conjunto). A procura nos Sistemas de Incentivos é claramente dominada por empresas sem presença de capital estrangeiro, por empresas já existentes (representando os 191 projetos apoiados de criação de novas empresas, ainda assim, 22% do investimento elegível e 24% do incentivo) e por novos exportadores, ou seja, empresas cuja orientação exportadora em ano pré-projeto se situou abaixo de 10%, mas com orientação exportadora pós-projeto superior ou igual a 15%. Neste domínio, importa ainda salientar que os projetos de empreendedorismo traduzidos, em particular, na criação de novas empresas não parecem ser, face ao posicionamento médio do total dos projetos apoiados nos Sistemas de Incentivos do Programa, especialmente intensivos em tecnologia e em fatores mais avançados e dinâmicos de competitividade como a diferenciação de produto e a I&D, sendo dominados, com efeito, pela média-baixa e média-alta tecnologia, pela exploração intensiva de economias de escala e do fácil acesso a recursos naturais, para além de registarem um peso das atividades transacionáveis inferior à média global.

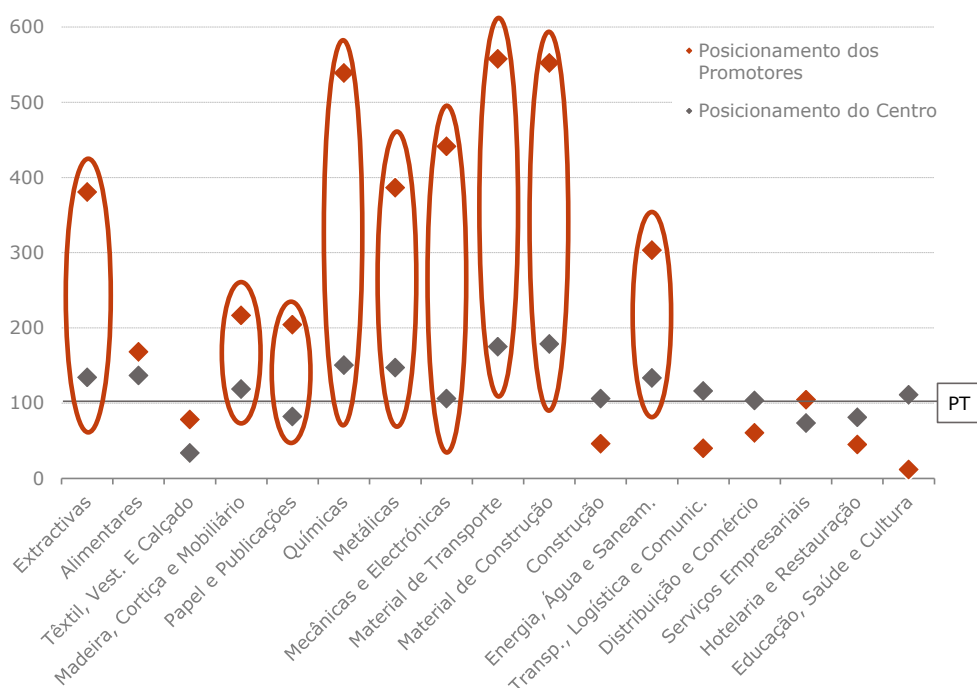
Algumas destas ventilações foram ainda cruzadas com as datas de candidatura dos projetos para se perceber, de forma efetiva, se a natureza da procura dirigida ao Programa sofreu alterações pronunciadas ao longo da sua execução, tendo sido consideradas, para este efeito, três fases distintas: (i) de 1/1/2007 a 2/4/2009, altura em que se alargou a malha e se majoraram incentivos para dar resposta à crise e ao problema do financiamento das empresas; (ii) de 3/4/2009 a 14/11/2010, altura em que a prioridade ao transacionável se torna mais evidente e (iii) de 15/11/2010 a 31/12/2012. Neste quadro, constata-se, em primeiro lugar, uma tendência de descida, ao longo do seu ciclo de execução,

do peso dos serviços empresariais na procura dirigida ao Mais Centro e, de igual modo, de forma não tão clara e sistemática, de subida do turismo por contraponto a alguma descida da indústria, sendo que, no entanto, esta última atividade se mantém claramente maioritária no contexto da procura dirigida ao Programa. Da mesma forma, da 2.ª para a 3.ª fase, dá-se uma subida inequívoca do peso relativo das empresas exportadoras e dos novos exportadores, facilmente explicável pela prioridade concedida ao transacionável a partir de Novembro de 2010. De salientar ainda a tendência progressiva de reforço da importância dos projetos de criação de empresas e de empresas nascentes.

O Anexo B.2 apresenta, a comparação dos perfis de especialização produtiva dos promotores de projetos apoiados pelos Sistemas de Incentivos com a média da economia da região Centro (elegível no universo do Programa, em termos setoriais e dimensionais), como forma de valorar adequadamente os elementos de aproximação e afastamento das estruturas do universo de promotores e do universo potencial de referência do Programa.

Os resultados obtidos mostram que os apoios do Mais Centro reforçam claramente a já de si elevada especialização industrial da região na medida em que todas as atividades extrativas e transformadoras aparecem sobrerrepresentadas no Programa face ao universo empresarial de referência regional potencialmente elegível pelo PO, com especial destaque para as fileiras química, metálica, mecânica e eletrónica, de material de transporte e de materiais de construção, ao mesmo tempo que iguala o nível de especialização da região ao do país na área dos serviços empresariais, que também aparecem sobrerrepresentados na procura dirigida ao Programa (Gráfico 1). Ao contrário, regista-se subrepresentação na construção (resultado expetável face à evolução da conjuntura do setor ao longo do ciclo de execução do Programa e à evolução das próprias condições de elegibilidade do mesmo em matéria de admissibilidade do setor da construção), na distribuição e comércio, nos transportes e logística, na hotelaria e restauração e nas atividades de educação, saúde e cultura.

**Gráfico 1**  
**Grau de especialização produtiva dos promotores apoiados e do universo empresarial por subsectores (variável emprego)**



*Nota: O Quociente de Localização (QLrj), indicador apresentado neste gráfico, mede o grau de especialização de uma região (ou neste caso, também do grupo de promotores apoiados) numa certa atividade económica. O QLrj pode ser definido a partir da seguinte expressão:*

$$QLrj = (Xrj/Xr) / ((Xpj/Xp) \quad (QLrj \geq 0),$$

*em que Xrj é o valor da variável X para a atividade j na região r e Xr é o valor da variável X na região r no conjunto das atividades. No denominador a região considerada é o espaço padrão.*

*A aplicação desta metodologia considera o país enquanto espaço padrão.*

*Se QLrj é igual a 0: a região não possui a atividade j.*

*Se QLrj é igual a 100: a região r tem um grau de especialização idêntico ao do espaço padrão.*

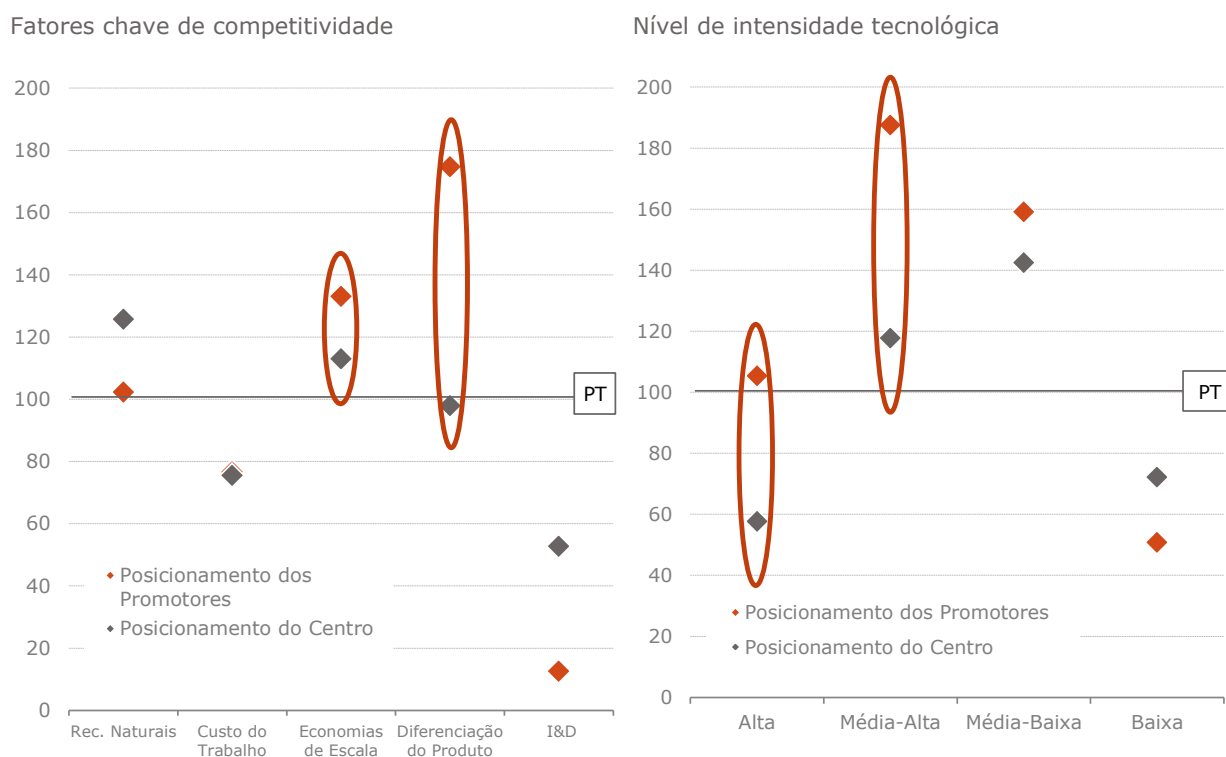
*Se QLrj é maior (menor) que 100: a atividade económica j é mais (menos) importante na região r do que na região padrão.*

*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009*



O Programa parece entretanto contribuir para um certo *upgrading* do perfil de especialização produtiva da região Centro na medida em que as atividades intensivas na exploração de economias de escala e de estratégias de diferenciação de produto, de alta, média-alta e média-baixa tecnologia, transacionáveis e posicionadas na EBC se encontram sobrerrepresentadas no Programa face ao universo empresarial regional potencialmente elegível nos Sistemas de Incentivos (Gráfico 2). Pelo contrário, encontram-se sub-representadas as atividades de baixa tecnologia e intensivas no fácil acesso a recursos naturais e em estratégias de I&D (neste último caso, reforçando a subespecialização da região Centro face ao país). De registar ainda a sobrerrepresentação das pequenas empresas em contraponto à subrepresentação das microempresas.

**Gráfico 2**  
**Grau de especialização industrial dos promotores apoiados e do universo empresarial (variável emprego)**



Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009

Tendo em vista agora a avaliação da natureza e perfil dos investimentos empresariais apoiados, desenvolveu-se uma análise das linhas estratégicas, fatores competitivos, impactos qualitativos, tipologias de despesa e de investimento privilegiados pelas intervenções apoiadas pelos Sistemas de Incentivos, aferindo assim o potencial contributo do Programa para a qualificação dos recursos, estratégias e modelos de negócio das empresas alvo das intervenções (Anexo B.3 e Anexo D.1).

No que diz respeito às tipologias de despesa predominantes nos projetos apoiados pelos Sistemas de Incentivos, verifica-se que as que apresentam maior destaque são o "Equipamento" (40% do investimento elegível apoiado nos Sistemas de Incentivos), fundamentalmente afeto a atividades industriais, de turismo e de transportes, e a "Construção, adaptação de instalações e material circulante" (15% do total de despesas elegíveis, especialmente relevantes nos projetos turísticos), seguindo-se as rubricas "Promoção internacional" e "Recursos humanos" (Quadro 10). As categorias de investimento tangível e material parecem, assim, continuar a dominar o perfil do investimento das empresas apoiadas, sendo que este facto não deve ser, em si mesmo, avaliado inequivocamente de forma menos positiva, na medida em que a inovação no processo, no produto/serviço e até a nível organizacional e as possibilidades em matéria de alargamento e diferenciação da gama de produtos/serviços materializam-se e estão incorporadas diretamente, em muitos casos, na construção, nos equipamentos e nos esforços de modernização tecnológica e de reforço da eficiência. Destaque ainda, a este nível, para a importância especialmente elevada do "Equipamento" e da "Construção, adaptação de instalações e material circulante" no SI Inovação, da "Promoção internacional" no SI QPME e dos "Recursos humanos" no SI I&DT.

**Quadro 10**  
**Investimento elegível apoiado por tipologias de despesa (valores absolutos e %)**

	Investimento elegível apoiado	
	mil euros	%
Equipamento	226,96	39,9%
Hardware e software Informáticos	25,46	4,5%
Construção, adaptação de instalações e material circulante	84,76	14,9%
Marcas, Patentes, Licenças e Transf. Tecnológica	14,73	2,6%
Equip. de Protecção Ambiental	0,14	0,0%
Sistemas Energéticos e Eficiência Energética	5,88	1,0%
Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde	12,89	2,3%
Matérias-Primas e Componentes	4,86	0,9%
Estudos e Assistência Técnica	44,32	7,8%
Recursos Humanos	59,28	10,4%
Formação	4,32	0,8%
Promoção	71,30	12,5%
Investigação Contratada	9,50	1,7%
Equipamento Científico	3,90	0,7%
<b>Total</b>	<b>568,28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

No que concerne às tipologias de investimento, constata-se que a “Inovação” apresenta uma relevância muito intensa (39% do total de despesas elegíveis), veiculada sobretudo pelos projetos do turismo e indústria. Segue-se depois, a larga distância, a “I&D” e a “Internacionalização” (cada uma, 13% do total de despesas, a primeira mais presente nos projetos do setor dos serviços, a segunda nos de comércio e construção) e a “Modernização tecnológica” (12%), com mais ênfase nas atividades industriais.

Apontando no mesmo sentido de qualificação dos recursos e estratégias e de renovação dos modelos de negócio empresariais, verifica-se que o foco estratégico prosseguido pelas empresas, aquando da apresentação das candidaturas, conforme salientado nos inquéritos, é dominado não só pelas preocupações tradicionais com a expansão da capacidade produtiva (21% do investimento elegível), mas também pelo desenvolvimento dos fatores competitivos associados à diferenciação do produto: qualidade, *design*, marca, etc. (21%), pela promoção da I&D e/ou da inovação e valorização do conhecimento e da propriedade industrial (17%), pelo aumento do valor acrescentado (15%) e pela viragem para os mercados externos (13%).

Em matéria de vetores de orientação estratégica privilegiados nos projetos de investimento apresentados e apoiados nos Sistemas de Incentivos empresariais, os resultados apontam no mesmo sentido, com 40% a 50% das respostas a considerarem relevante, respetivamente, a inovação nos produtos/serviços já existentes, a internacionalização, a introdução de novos produtos/serviços, a diferenciação de produtos/serviços e a modernização tecnológica de processos. A análise dos fatores competitivos vai na mesma direção, com o *marketing*, comercialização e distribuição e a qualidade a serem valorizados como relevantes, respetivamente, por cerca de 40% dos respondentes, seguidos pelos esforços próprios de I&D e inovação (37%), pelo acesso ao conhecimento e tecnologia (36%) e pela criação/reforço de marca própria (34%).

No que diz respeito aos impactos qualitativos dos projetos de investimento nas empresas promotoras, os resultados obtidos permitem concluir que 40% a 50% dos respondentes indicaram como impacto potencial muito favorável ou favorável, a diferenciação de bens e serviços, a internacionalização, a qualidade dos produtos/serviços, o lançamento de novos produtos/serviços e a expansão da capacidade produtiva e da produção.

Por outro lado, a partir do sistema de informação do Mais Centro, foram estimados resultados potenciais para as intervenções apoiadas nos Sistemas de Incentivos, avaliados entre os anos pré-projeto e pós-projeto, ao nível de variáveis como as vendas, as exportações, o VBP, o VAB, o emprego, o emprego qualificado, os resultados operacionais, os resultados líquidos do exercício, o ativo total e o capital próprio e de indicadores como a orientação exportadora, a produtividade, o peso relativo do trabalho qualificado, o grau de transformação da produção, a rentabilidade bruta e líquida das vendas, a rentabilidade do capital próprio e a autonomia financeira. Estes resultados foram também ventilados por instrumento de política pública e considerando as três fases de execução do Programa, encontrando-se sistematizados no Anexo B.4.



Os resultados potenciais (os prospetivados pelos promotores na candidatura) foram depois cruzados com os resultados efetivos e quási-efetivos avaliados através dos inquéritos aos promotores apoiados pelos Sistemas de Incentivos com projetos encerrados e/ou com nível de execução financeira igual ou superior a 75%. Neste exercício (Anexo B.5), procura-se perceber se os resultados e metas previstos nos projetos foram ou não cumpridos. Esta comparação é desenvolvida exclusivamente para os promotores objeto de inquirição.

No que diz respeito aos resultados potenciais de todos os projetos apoiados nos Sistemas de Incentivos do Mais Centro, pode-se salientar que as projeções apresentadas para a evolução, entre os anos pré-projeto e pós-projeto, em termos acumulados, da generalidade das variáveis e indicadores considerados são, em termos genéricos, muito favoráveis, com as vendas, as exportações, o VAB e a produção a crescerem, em termos acumulados, respetivamente, 126%, 396%, 223% e 155%; ainda que de forma não tão expressiva, o emprego apresenta uma evolução estimada acumulada também bastante positiva de cerca de 54% (mais em resultado das projeções constantes dos projetos da Fase 3), com o emprego qualificado a apresentar um crescimento ainda mais acentuado, na ordem dos 120%; estes registos traduzem uma subida prevista da orientação exportadora, de 23% para 50%, da produtividade de 108%, do peso do trabalho qualificado, de 31% para 44%, do grau de transformação da produção e da generalidade dos indicadores de rendibilidade e, finalmente, da autonomia financeira, de 38% para 63%. Estes resultados potenciais tendem a ser melhores nos projetos apresentados no SI Inovação e no SI I&DT, sendo menos favoráveis nos projetos apoiados pelo SI Qualificação e Internacionalização de PME.

Constata-se, não obstante, ao nível dos promotores inquiridos (com projetos concluídos ou em fase de conclusão), a existência de desvios significativos, por defeito, no desempenho efetivo dos indicadores de variação acumulada do volume de negócios (total e internacional), do VAB e sobretudo da produtividade entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto, face ao esperado no momento da programação (Quadro 11). No caso da variação acumulada do emprego total e do emprego qualificado, ocorre a situação contrária, sendo que a variação efetiva entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto foi mais favorável do que o esperado (em parte, por se tratar de uma variável contratualizada). Já a variação efetiva da despesa em I&D entre o pré e pós-projeto revelou-se muito expressiva, não existindo termo de comparação relativamente ao valor esperado no momento da programação.

#### Quadro 11

##### Resultados económico-financeiros potenciais e efetivos dos projetos de investimento apoiados: evolução entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto para os respondentes ao inquérito

	Variação potencial (prevista na candidatura)	Variação efetiva (respostas ao inquérito)	Diferencial
Δ% Volume de Negócios	69,9%	35,5%	-34 p.p.
Δ% Volume de Negócios Internacional	159,8%	118,5%	-41 p.p.
Δ% VAB (Valor Acrescentado Bruto)	105,2%	39,1%	-66 p.p.
Δ% Emprego	20,0%	26,0%	6 p.p.
Δ% Emprego Qualificado	56,6%	65,9%	9 p.p.
Δ% Despesa em I&D	-	128,9%	-

Fonte: Equipa de Avaliação, com base no sistema de informação do Mais Centro e nas respostas aos inquéritos dos Sistemas de Incentivos

Os níveis de orientação exportadora e de peso do emprego qualificado estimados no momento da apresentação das candidaturas para o ano pós-projeto não diferem muito dos efetivamente realizados, pelo que se considera ter havido um bom desempenho nestes indicadores (tanto nos níveis, como no seu dinamismo alcançados). Com efeito, desagregando estes dois indicadores pelas variáveis que os compõem, verifica-se que o crescimento das exportações entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto foi superior ao crescimento do volume de negócios total e, da mesma forma, a criação de emprego qualificado foi superior à criação de emprego total. O peso das despesas em I&D no volume de negócios registou também uma evolução positiva entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto (de 5,1% para 8,3%).

A ventilação dos indicadores orientação exportadora, produtividade e peso do emprego qualificado por Sistema de Incentivos, mostra que a evolução efetivamente verificada entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto apresenta uma melhor *performance* no SI Inovação para os dois primeiros indicadores referidos, sendo que o SI I&DT se mostra mais positivo para a dinâmica do peso do emprego qualificado.

Os resultados alcançados parecem encontrar-se fortemente relacionados com os apoios recebidos do Mais Centro pelos promotores. Com efeito, quando questionados sobre a parte da variação, entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto, dos indicadores volume de negócios, volume de negócios internacional e emprego gerada autonomamente pelo projeto, 50% a 72% dos respondentes admitiram que a mesma corresponde a cerca de 90%-100% da variação total (Quadro A. 47). Esta perceção deve ser assumida com alguma ponderação, uma vez que o número de respostas a esta questão do inquérito não apresenta representatividade face ao universo dos inquiridos.

Sendo indiscutível a produção de resultados positivos em todos os indicadores analisados, a existência de desvios face ao projetado, associada ao baixo nível de execução nos Sistemas de Incentivos, aponta claramente para a necessidade do PO e dos Organismos Intermédios acompanharem de perto os projetos apoiados nestes instrumentos de política.

***O Eixo 1 encerra um importante potencial de transformação das condições de suporte à atividade produtiva, em particular da rede de infraestruturas científicas, tecnológicas e de acolhimento empresarial, mas com realizações e resultados ainda muito aquém do indicado pelo perfil de aprovações.***

Considerando os restantes objetivos, operacionalizados através de tipologias de investimento orientadas essencialmente para promotores não empresariais, destaca-se, por ordem do volume de aprovações, o objetivo de reforço da rede de C&T (15% do Eixo 1, consubstanciado no Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas e na Promoção da Cultura Científica e Tecnológica, esta última tipologia com um peso residual no Eixo) e de reforço da envolvente para a inovação empresarial (Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística e Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, cada um representando 6% do total de aprovações do Eixo) (Quadro A. 2). O peso das tipologias no total de aprovações é coerente com o reconhecimento no texto do Programa que a baixa intensidade em tecnologia e inovação constitui um forte constrangimento ao crescimento económico, identificando a construção de novas formas de cooperação com centros de saber e de transferência de tecnologia e de novas soluções de localização territorial como trunfos decisivos da competitividade da região.

O apoio a áreas de acolhimento empresarial, parques de ciência e tecnologia, incubadoras e outras infraestruturas científicas e tecnológicas têm em comum uma forte procura e elevadas taxas de admissibilidade na generalidade dos avisos, confirmando o interesse dos promotores e a adequação dos projetos à estratégia desenhada no momento de programação e às opções da AG na sua operacionalização (Quadro A. 9). O apoio a novas áreas de acolhimento empresarial é a tipologia onde o encontro entre oferta e procura é, numa análise de cada aviso, mais desequilibrada, com vários avisos em que a procura não esgotou o fundo a concurso, mas a introdução da modalidade de balcão permanente permitiu a aprovação de um volume expressivo de fundo. Ainda assim, perspetivava-se um vasto conjunto de intervenções nesta área (nomeadamente no âmbito da contratualização) que em grande medida não foi concretizado – quer por motivos de canalização de fundos para outras tipologias, quer em virtude da crise económica que afetou o tecido empresarial, com reflexos nas intenções de investimento das empresas –, o que indicia que as necessidades de intervenção não terão sido suprimidas, sobretudo no que respeita a ações de requalificação, densificação de serviços e ligação em rede. No próximo período de programação a aposta neste domínio deverá ser sujeita a realização de diagnóstico atualizado e prestar maior atenção às condições de sustentabilidade das intervenções (cf. Estudo de Caso n.º 1 relativo ao VougaPark, em anexo).

O quadro de aprovações reflete-se na *performance* positiva dos indicadores de realização e resultado do PO – vejam-se, em particular, os indicadores “investimento em novas infraestruturas” e “número de projetos apoiados (infraestruturas científicas e de apoio à atividade económica)” que, em 2011, já tinham atingido ou até mesmo superado meta (Quadro 9). Já ao nível dos impactos decorrentes dos projetos apoiados, é ainda prematuro tirar conclusões, uma vez que praticamente não existem operações encerradas. Ainda assim, da auscultação efetuada aos promotores, fica a ideia de que, numa grande parte dos casos apoiados, será possível atingir rapidamente uma elevada utilização da capacidade instalada e, assim, assegurar a sustentabilidade necessária. Isto acontece porque, numa parte relevante dos casos, os projetos apoiados materializam processos de consolidação, de expansão ou de aglutinação de capacidades instaladas (ou devidamente faseados, no caso dos parques de C&T). Isto é especialmente notório nos projetos localizados nas NUTS II do Baixo Mondego e do Baixo Vouga, onde existe um tecido empresarial mais robusto e intensivo em tecnologia e conhecimento (ver Estudo de Caso n.º 1, sobre o papel do Mais Centro no apoio à rede de Infraestruturas Científicas e Tecnológicas).

Para além das realizações e resultados mensuráveis através da bateria de indicadores, identificam-se também, numa análise qualitativa, incentivos a atividades de prospeção do mercado, identificação de necessidades e oportunidades, estabelecimento de prioridades e estratégias de intervenção que dificilmente teriam sido concretizados sem a disponibilização de fundos do PO: veja-se, em particular, o trabalho de planeamento estratégico desenvolvido pelas Universidades da região no âmbito do primeiro aviso do Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia. Este tipo de atividades (imateriais) serão ainda mais fundamentais no futuro, sobretudo aquelas que visam a divulgação e dinamização das novas capacidades, para a sua integração crescente em redes internacionais e para a atração de investimento de base tecnológica a nível nacional e no exterior.

A prossecução dos objetivos atrás referidos encontra-se, no entanto, fortemente limitada pelas dificuldades de concretização dos projetos, evidentes na baixa taxa de realização financeira das tipologias e no atraso dos respetivos indicadores quando se consideram os projetos executados. A informação recolhida sobre o ritmo de execução em 2013 evidencia alguns avanços, mas ainda assim a taxa de realização dos parques de ciência e tecnologia e infraestruturas científicas e tecnológicas permanece significativamente inferior à média do PO, contrastando com a dimensão financeira que lhe é

atribuída (Quadro A. 2). Regista-se também um conjunto significativo de reprogramações em baixa ou de rescisões em 2013, em particular no caso da infraestruturas científicas e tecnológicas cujo valor total de fundo aprovado em Outubro de 2013 era inferior em cerca de 4,4 MEUR ao valor do final de 2012, em resultado, por exemplo, da rescisão do projeto Biomed III, com um fundo aprovado de 9,5 MEUR. Note-se ainda que não só o ritmo de execução é baixo como, no caso do apoio a parques de ciência e tecnologia, as operações individuais aprovadas contabilizam um total de fundo significativamente inferior ao valor sinalizado nos programas estratégicos aprovados no primeiro aviso de concurso, o que indicia uma sobrevalorização da capacidade de investimento por parte dos promotores.

As principais razões para este atraso enquadram-se em três grandes grupos: por um lado, atrasos nas decisões de adjudicação das diversas componentes de investimento, nomeadamente nos casos sujeitos a tutela ministerial e nos que envolvem a compra ou expropriação de terrenos; por outro, falência e processos de recuperação de diversas construtoras a quem foram adjudicadas empreitadas associadas aos diversos projetos apoiados, dada a conjuntura económica altamente desfavorável em que os mesmos estão a ser executados; por último; e por outro, a ausência de uma liderança operacional/executiva dos projetos e de uma equipa no seio das entidades promotores com os recursos e formação necessária para implementar projetos cuja complexidade técnica é somada à complexidade das regras da contratação pública e do quadro regulamentar dos fundos estruturais. Esta última razão é particularmente evidente, do ponto de vista da AG, nos projetos promovidos pelas universidades da região.

## Caixa de Texto 1

### Prioridades do Mais Centro no apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas, a Parques de Ciência e Tecnologia e a Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

No tocante à política de C&T, o QREN introduziu mudanças muito substantivas face ao QCA III, remetendo para os PO regionais os principais instrumentos de apoio a infraestruturas científicas e tecnológicas, a parques de ciência e tecnologia e a incubadoras de empresas de base tecnológica. Esta circunstância constituiu uma importante oportunidade para promover o reforço e a consolidação dos sistemas regionais de inovação no nosso país e, por essa via, do sistema nacional de inovação, criando nos PO regionais (e, portanto, no Mais Centro) uma responsabilidade sem precedentes neste domínio. A opção adotada materializou, assim, uma evolução muito positiva da política de coesão em Portugal, que em grande medida antecipou a problemática da especialização inteligente atualmente em discussão no quadro do Portugal 2020.

Este tipo de apoios foi operacionalizado no contexto do QREN através de dois regulamentos específicos: Regulamento Específico "Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologias e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica" (SAPCT) e o Regulamento Específico "Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas" (SAICT). A 31 de dezembro de 2012, o Mais Centro tinha em apoio 11 projetos ao abrigo do SAPCT, com um investimento total de 43,6 MEUR, um investimento elegível de 42,9 MEUR e uma comparticipação FEDER de 34,9 MEUR, e 33 operações ao abrigo do SAICT (excluindo uma inserida no Plano Tecnológico da Educação, cujo foco está fora do âmbito da presente análise), com um investimento total de 110,1 MEUR, um investimento elegível de 102 MEUR e uma comparticipação FEDER de 80,6 MEUR, dando assim um importante contributo para o reforço e consolidação da rede de infraestruturas científicas e tecnológicas na região Centro.

Os projetos apoiados distribuem-se por sete NUTS III da região Centro segundo uma lógica polinucleada, concentrando-se sobretudo nos seus dois pólos fundamentais de C&T e de inovação: o Baixo Mondego (com 18 projetos e 58% do investimento elegível total) e o Baixo Vouga (com 8 projetos e 22% do investimento total elegível, evidenciando um padrão ajustado que traduz um claro esforço de concentração dos investimentos em realidades que já possuem massa crítica, sem descurar outras mais emergentes ou em consolidação.

Determinado por um requisito estabelecido no primeiro concurso lançado ao abrigo do SAPCT, cada uma das três universidades públicas da região Centro liderou a preparação de um Programa Estratégico integrador de um conjunto coerente de projetos temáticos de C&T territorialmente diferenciados e policoncentrados, capitalizando as competências institucionais e as infraestruturas já existentes no contexto geográfico de inserção e evitando a pressão para a o avanço de projetos sem enquadramento estratégico. Tendo em conta a informação recolhida no terreno pela equipa de avaliação, este requisito determinou uma forte interação entre os principais players regionais no domínio da C&T, o que permitiu estabilizar um conjunto complementar de intervenções a candidatar. Para além disso, foi possível perceber que este processo capitalizou significativamente as Estratégias de Eficiência Coletiva em reconhecimento pelo COMPETE (PCT e outros *clusters*) e induziu um aumento do capital relacional entre as partes muito importante.

O Programa Estratégico liderado pela Universidade de Coimbra – INOV.C – foi estruturado em torno do eixo Cantanhede-Coimbra-Leiria-Óbidos, incidindo em quatro áreas temáticas preferenciais: ciências da vida, energia, TICE e indústrias criativas. Por sua vez, o Programa Estratégico encabeçado pela Universidade de Aveiro – PCI – foi concebido para ser implantado na proximidade dos centros urbanos de Aveiro e Ílhavo, orientando-se para cinco áreas de aposta regional: TICE, Materiais, Mar, Agroindústria e Energia. Por último, o Programa Estratégico da Universidade da Beira Interior – INOVIDA – estruturou-se muito em torno da A23, englobando os concelhos Guarda, Covilhã, Castelo Branco e Abrantes, orientando-se sectorialmente para as áreas da saúde e das agroindústrias.

Os projetos apoiados, cuja análise e avaliação contou com um forte envolvimento da AdI e da FCT, possuem uma orientação muito forte (eventualmente excessiva) para a criação de novas infraestruturas físicas. Com efeito, no âmbito SAPCT, 97,2% do investimento elegível aprovado respeita a nova construção (restando 2,8% do investimento elegível para ações imateriais). Por sua vez, no âmbito do SAICT, 80,5% do investimento elegível está afeto a infraestruturas físicas (66% a novas construções, 17% a ampliações e 17 a remodelações e adaptações), restando apenas 18,6% para equipamento e material e 0,9% para ações imateriais.

Em concreto, ao abrigo do SAPCT, as operações apoiadas respeitam à criação de raiz de dois parques de ciência e tecnologia (o Coimbra iParque e o Parque Tecnológico do Óbidos), à ampliação e/ou qualificação de três parques já existentes (o Biocante, o Tagus Valley e o Parque Empresarial de Castelo Branco), à criação de uma nova infraestrutura de investigação e incubação (a UBI Medical) e à expansão e qualificação de uma incubadora de referência já existente (a IPN Incubadora). Encontra-se, ainda, em análise o apoio à criação de um terceiro parque de ciência e tecnologia (o Creative Science Park - Aveiro Region), que por diversas vicissitudes não conseguiu comprovar até ao momento as condições necessárias à sua aprovação, nomeadamente em resultado do enorme atraso no processo de expropriação dos terrenos em que se pretende construir esta infraestrutura. De notar que este portfólio de projetos está substancialmente aquém do previsto nos

Programas Estratégicos inicialmente preparados, o que denota um grau de ambição dos mesmos eventualmente excessivo.

Ao abrigo do SAICT, os projetos apoiados que mais se destacam pela dimensão são o Biomed III (um laboratório de investigação de alta segurança para servir as necessidades da Universidade de Coimbra em matéria de investigação em saúde e, em particular, biomedicina), o CNC Biotec (infraestrutura de investigação do CNC dedicada à biotecnologia a instalar no Biocant) e o Pólo de Conhecimento em Tecnologias da Construção Sustentável (promovido pelo ITeCons). Vários outros merecem também destaque: o projeto de capacitação do CICECO, o projeto de consolidação do Qopna, a criação do Centro de Conhecimento em Materiais para a Construção Sustentável, a criação do ECOMARE, a criação do Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia do Mar e a criação do Edifício das Comunicações Óticas, Comunicações Rádio e Robótica.

Da análise efetuada, transparece a ideia de que o Mais Centro e as entidades apoiadas privilegiaram dois objetivos fundamentais: por um lado, reforçar e consolidar as infraestruturas de C&T nas áreas de aposta regionais e, por outro, criar e reforçar capacidades regionais nas fases iniciais e mais finais de apoio e promoção de ideias e projetos empresariais de base tecnológica, bem como de transferência de conhecimento e atração de investimento, incluindo IDE. Significa, portanto, que as prioridades seguidas são adequadas, sobretudo porque as mesmas se ajustam claramente à minimização dos principais pontos fracos diagnosticados na região em matéria de C&T.

As tipologias que contribuem para a prossecução dos restantes objetivos representam 17% do total de aprovações e a generalidade dos indicadores, quando se consideram as operações aprovadas, estão muito próximos das metas ou até já as superaram. Uma análise mais detalhada levanta, ainda assim, as seguintes considerações:

- Os indicadores relacionados com a implementação da banda larga (nº de redes locais de banda larga e acréscimo de população com acesso à banda larga) encontram-se em 2012 ligeiramente abaixo da meta. Não tendo sido lançados em 2013 mais avisos ao abrigo do Regulamento Específico Economia Digital e Sociedade do Conhecimento, prevê-se que as metas não venham a ser alcançada. O indicador relativo ao número de locais públicos abrangidos por projetos em TIC já foi superado quando se consideram as aprovações. Ainda que no final de 2012 a taxa de realização da tipologia se encontrasse alinhada com a média do PO e se tenha registado um 2013 uma forte aceleração do ritmo de execução, a concretização plena do objetivo de aumento da penetração da internet de banda larga depende da ligação da rede aos consumidores finais, um último passo da responsabilidade dos operadores no mercado de telecomunicações e portanto fora do controlo direto da AG. As alterações do contexto justificam a preocupação por parte da AG que este passo não venha a ser ultimado com a rapidez esperada e que a plena concretização do objetivo seja portanto adiada.
- Também no caso dos indicadores de realização física associados à tipologia Sistema de Apoio à Modernização Administrativa registam-se ligeiros atrasos face à meta para 2015 que não se espera que venham a ser superados, dado que a reprogramação de 2011 resultou na concentração dos apoios à modernização administrativa no COMPETE. Note-se no entanto que a meta do indicador de resultado “população servida pelas lojas do cidadão, centros multiserviços e balcões únicos” já foi superada.
- No que respeita à tipologia Energia, note-se o facto do indicador “nº de projetos piloto de energias renováveis” incluir na sua contabilização projetos no domínio da eficiência energética (por exemplo projetos de aproveitamento da energia solar) dificilmente enquadráveis no conceito de projeto piloto. O indicador de capacidade suplementar de produção de energia a partir de fontes renováveis foi já amplamente ultrapassado, o que revela a dificuldade, no momento da programação, de prever metas num domínio de intervenção relativamente novo e com uma forte complexidade técnica. A tipologia apresenta uma das mais baixas taxas de realização: mesmo considerando os avanços em 2013, permanece consideravelmente abaixo do padrão do PO, facto que deve ser lido à luz do peso das entidades privadas sem fins lucrativos no total de aprovações e da sua relativa fragilidade financeira. O ritmo de execução e a previsão de quebras significativas levanta dúvidas sobre a efetiva concretização dos valores de capacidade suplementar de produção de energia a partir de fontes renováveis.
- As metas dos indicadores relativos aos PROVERE encontram-se também ultrapassadas, existindo entre os *stakeholders* a perceção que os apoios contribuíram efetivamente para o desenvolvimento de parcerias e do trabalho em rede, e para a focagem em investimentos de natureza imaterial, que passam, nomeadamente, pela criação de marcas, *marketing* territorial e turístico, animação e realização de eventos, promoção dos produtos, criação de percursos e rotas, desenvolvimento de plataformas para apoio à visitação, entre outros. No entanto, foram também reconhecidas as fragilidades das estruturas de gestão e animação dos PROVERE (em termos de recursos financeiros, técnicos e humanos) e as dificuldades sentidas pelos promotores no financiamento de programas de ação dependentes de várias fontes de financiamento (por exemplo, do PO Regional e do PRODER), cuja articulação foi insuficiente. Estas dificuldades não terão sido alheias ao conjunto expressivo de reprogramações em baixa dos projetos incluídos em PROVERE e aprovados no âmbito do RE Promoção e Capacitação Institucional, contribuindo para que o valor total de fundo aprovado ao abrigo da tipologia em Outubro de 2013 seja inferior ao verificado no final de 2012 e indiciando que a ambição e capacidade de execução destas entidades terão sido sobrevalorizadas na fase de preparação e aprovação das candidaturas.

- A bateria de indicadores do Eixo 1 inclui ainda seis indicadores relativos a estágios/estagiários, ações de formação e iniciativas de criação de emprego apoiadas que até ao final de 2012 eram nulos, situação que se espera venha a ser alterada com a Iniciativa Impulso Jovem.

## *Eixo 2 – Valorização do espaço regional*

***A elevada procura dirigida aos concursos, o volume de fundo aprovado e executado e a performance positiva dos indicadores no domínio da proteção e qualificação do património ambiental e cultural é coerente com a forte ligação entre a identidade da região e a grande variedade de recursos endógenos e com o expressivo potencial de valorização económica, em especial no setor do turismo. Persistem, ainda assim, fragilidades no estabelecimento de links entre a preservação, fruição e valorização económica do património.***

Com 210 MEUR de fundo programado, o Eixo 2 representa a menor fatia do PO (13%), dando resposta a um conjunto diversificado de objetivos no domínio da gestão e valorização dos recursos endógenos (ambientais e culturais) e da saúde. No final de 2012, o Eixo encontrava-se em *overbooking* mas a passagem de operações aprovadas no âmbito das tipologias Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais, Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas, Ciclo Urbano da Água e Otimização da Gestão de Resíduos para o PO Valorização do Território permitiu libertar um volume considerável de fundos e baixar a taxa de compromisso para valores inferiores a 100% em 2013 (Quadro A. 1).

Até ao final de 2012 o objetivo de apoiar a proteção, gestão e qualificação ambiental representava mais de metade do volume de fundo aprovado no Eixo, com destaque para o peso das ações de valorização e qualificação ambiental (29%) (Quadro A. 2), em consonância com o reconhecimento no texto do PO da forte ligação entre a identidade da região e a grande variedade de recursos naturais e culturais, cuja preservação e valorização no campo económico (como fontes de criação de rendimento, em especial através das atividades de turismo) é ainda fortemente limitada pela dispersão espacial dos recursos e pelas assimetrias existentes na qualificação das diferentes partes do território.

Considerando as aprovações até o final de 2012, os indicadores de realização e resultado no domínio da preservação e proteção do ambiente tinham atingido ou ultrapassado a meta para 2015, com exceção para o indicador “nº de centros de informação e interpretação nas áreas protegidas” (Quadro 12). Dado não existirem concursos lançados para a tipologia Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Qualificados em 2013 é previsível que o indicador não atinga a meta.

Destaca-se em particular a forte procura dirigida aos concursos abertos neste domínio, tendo na generalidade dos casos o fundo a concurso sido esgotado (Quadro A. 8). A apetência dos promotores, conjugada com um ritmo de execução positivo face ao padrão do PO, não deve ter sido alheia ao facto da tipologia Ações de Valorização e Qualificação Ambiental ter sido uma das selecionadas pela AG para a constituição de uma reserva de despesa válida e elegível caso existam quebras de investimento noutras tipologias.

O objetivo de promover a valorização e a salvaguarda do património cultural e o acesso à fruição e participação em atividades culturais é operacionalizado através de 2 tipologias – património cultural e rede de equipamentos culturais – que no seu conjunto representam 15% do total de aprovações do Eixo 2. Ainda que se identifiquem alguns desequilíbrios entre a oferta e procura, a decisão de aumentar o fundo a concurso nos avisos com maior procura e o lançamento de avisos em balcão permanente contribuíram para que o total de fundo a concurso nas duas tipologias tenha sido esgotado. As metas dos indicadores de realização e de resultado já foram atingidas, e dado o lançamento de um aviso em 2013 é provável que venham a ser ultrapassadas. Merecem no entanto destaque as dificuldades de execução, iniciadas de uma forma global pelas taxas de realização abaixo da média do Eixo 2 e do PO (Quadro A. 2) e pelas reprogramações em baixa de projetos com uma natureza estruturante. De fato, não obstante a aprovação de novos projetos em 2013, o total de fundo comunitário aprovado até Outubro de 2013 na tipologia Património Cultural era inferior ao valor registado no final de 2012, fruto de reprogramações em baixa, com destaque, pela natureza integrada da operação, pelo valor do património em causa e pelo volume de fundo comunitário, para a reprogramação do projeto “rota dos mosteiros património da humanidade da região centro” para menos de metade do fundo inicialmente aprovado. Estes dados somam-se à perceção da AG que as intervenções sobre o património cultural, não obstante serem necessárias, são relativamente dispersas e com uma natureza reativa face ao mau estado de conservação do património, sendo a vertente de apoio à valorização e efetiva fruição dos espaços pela populações muito menos conseguida, e portanto, limitadora da plena concretização dos objetivos. No caso dos apoios à programação cultural em rede foram destacados os ganhos de escala que os operadores do mercado cultural conseguiram alcançar e, consequentemente, o reforço do consumo cultural em territórios mais afastados dos principais pólos de produção.

A tipologia Infraestruturas e Equipamentos de Saúde representa 32% (77 MEUR) das aprovações do Eixo 2, destacando-se pelo volume de fundo os projetos de ampliação do Hospital de Sousa Martins (39 MEUR de fundo) e o novo equipamento do Hospital Pediátrico de Coimbra (14,5 MEUR). Os indicadores de realização e resultado registavam no final de 2012 valores alinhados ou muito próximos das metas para



2015, sendo que o lançamento de avisos em 2013 permite perspetivar a concretização das metas. Note-se também que a tipologia apresenta uma das mais elevadas taxas de execução do PO. Neste quadro globalmente positivo destaca-se, ainda assim, as rescisões e reprogramações em baixa em 2013 (num total de 1,4 MEUR, explicando a redução do total de fundo aprovado face ao final de 2012) e a perceção por parte da AG da ausência de uma visão integrada do sistema regional de saúde nas candidaturas, exigindo uma atenção reforçada na análise dos projetos para evitar sobreposições de ofertas.

**Quadro 12**  
**Indicadores do Mais Centro – Eixo Prioritário 2**

Eixo	Indicador	Unidade	Metas		Realização contratada 2012	Aproximação à meta 2015 (contratada)	Realização executada 2012	Aproximação à meta 2015 (execução)
			2010	2015				
Eixo 2	km de linhas de água intervencionados	Nº	94	90	109	121,1%	1	1,1%
	N.º projetos apoiados (em cursos de água)	Nº	ND	10	10	100,0%	1	10,0%
	Áreas sensíveis reabilitadas	%	20%	25%	35,9%	143,5%	0,0%	0,0%
	N.º intervenções apoiadas (áreas sensíveis)	Nº	10	15	15	100,0%	0	0,0%
	N.º de centros de informação, interpretação a educação a melhorar/realizar nas áreas protegidas	Nº	3	8	6	75,0%	0	0,0%
	População abrangida por sistemas de proteção de riscos	Nº	ND	680.000	746.528	109,8%	137.098	20,2%
	N.º projetos proteção (inundações, incêndios e outros)	Nº	ND	25	84	336,0%	5	20,0%
	N.º intervenções de reabilitação e valorização de monumentos	Nº	ND	10	9	90,0%	0	0,0%
	Visitantes de monumentos e sítios recuperados/valorizados	Nº	ND	850.000	848.305	99,8%	0	0,0%
	N.º de consultas externas hospitalares/hab	Nº	ND	0,83	0,831	100,1%	0	0,0%
	Nº de projetos (Saúde)	Nº	ND	23	22	95,7%	0	0,0%

Legenda: Aproximação à meta 2015:

Contratada 2012	>100%	50%-100%	<50%
Executada 2012	>50%	25%-50%	<25%

Fonte: Sistema de Informação do Mais Centro

### Eixo 3 – Qualificação dos espaços sub-regionais

**A regeneração urbana e a qualificação da rede escolar são duas das mais fortes apostas do PO, registando-se uma adesão muito positiva dos promotores e um conjunto de realizações e resultados que vão ao encontro das expectativas.**

O Eixo 3 representa a maior fatia do fundo comunitário programado (44%), aprovado (46%, encontrando-se no final de 2012 em situação de *overbooking*) e executado (55%), facto que deve ser lido à luz da forte adesão dos promotores aos apoios enquadrados na política de cidades (30% do fundo aprovado no Eixo) e à concretização da estratégia nacional de requalificação da rede escolar (39%); as intervenções de melhoria da mobilidade, acessibilidades e transportes destacam-se também no quadro das aprovações (19%), seguindo-se a alguma distância os investimentos noutros equipamentos (Quadro A. 1 e Quadro A. 2).

As tipologias têm em comum a forte procura dirigida aos avisos, elevadas taxas de admissibilidade e aprovação e uma *performance* positiva dos respetivos indicadores de realização e resultado (Quadro A. 11 e Quadro 13): a generalidade dos indicadores apresenta valores alinhados ou superiores à meta para 2015, com exceção do número de municípios envolvidos em reabilitação urbana e população beneficiada por intervenções em circulares/variantes aos principais centros urbanos. No caso da tipologia mobilidade territorial, o volume de investimento ainda em análise de mérito no final de 2012, o lançamento de mais dois avisos em 2013 e o facto de ter sido uma das tipologias seleccionadas pela AG para a constituição de uma reserva de despesa válida e elegível caso existam quebras de investimento noutras tipologias permite perspetivas a concretização da meta. Também no caso do número de municípios envolvidos em operações de reabilitação urbana, a gestão do *overbooking* pode permitir a aproximação à meta.



### Quadro 13

#### Indicadores do Mais Centro – Eixo Prioritário 3

Eixo	Indicador	Unidade	Metas		Realização contratada 2012	Aproximação à meta 2015 (contratada)	Realização executada 2012	Aproximação à meta 2015 (execução)
			2010	2015				
Eixo 3	Alunos abrangidos pela construção/remodelação da rede escolar	Nº	ND	45.000	51.898	115,3%	493	1,1%
	N.º salas apoiadas	Nº	224	1800	2.056	114,2%	16	0,9%
	N.º centros escolares construídos	Nº	38	140	139	99,3%	1	0,7%
	N.º escolas remodeladas/ampliadas	Nº	31	65	75	115,4%	2	3,1%
	% de municípios abrangidos por intervenção em equipamentos	%	ND	40,00%	43,00%	107,50%	2,00%	5,0%
	Nº equipamentos	Nº	ND	60	79	131,7%	4	6,7%
	% população urbana (cidades) abrangida por intervenções de reabilitação urbana	%	ND	90%	89,0%	98,9%	29,0%	32,2%
	Municípios envolvidos em operações de reabilitação urbana	Nº	ND	60	55	91,7%	15	25,0%
	Outras entidades envolvidas em operações de reabilitação urbana	Nº	ND	75	96	128,0%	2	2,7%
	População beneficiada por intervenção em Circulares/variantes aos principais centros urbanos	Nº	ND	250.000	205.300	82,1%	0	0,0%
	km de vias rodoviárias construídos/reabilitados	em km	ND	500	579	115,8%	41	8,2%
	Km de Ciclovias construídas/reabilitadas	em km	ND	100	135	135,0%	0	0,0%

Legenda: Aproximação à meta 2015:

Contratada 2012	>100%	50%-100%	<50%
Executada 2012	>50%	25%-50%	<25%

Fonte: Sistema de Informação do Mais Centro

Note-se também que não obstante as dificuldades de execução até final de 2012 e a verificação de um conjunto de reprogramações em baixa em 2013 na tipologia Parcerias para a Regeneração Urbana, registaram-se em 2013 aumentos do volume de fundo aprovado e executado no total das duas tipologias da política de cidades, merecendo da AG uma apreciação qualitativa muito positiva do grau de concretização dos respetivos objetivos.

Neste quadro globalmente positivo não devem ser negligenciadas as dificuldades de execução dos projetos: uma análise dos indicadores dos projetos não empresariais (Eixo 1, Eixo 2 e Eixo 3) já concluídos revela que a generalidade de realizações e resultados efetivamente concretizados estão alinhados com o previsto em sede de candidatura (Quadro A. 13), pelo que a expressiva diferença entre os valores dos indicadores quando se consideram as operações aprovadas e as executadas surge mais associado a dificuldades globais de execução dos investimentos - insuficiente maturação dos projetos, complexidade das regras da contratação pública, atrasos na contratação dos projetos, falta de capacidade financeira para implementar o projeto (Quadro A. 64) – do que a uma tendência de sobrevalorização dos resultados passíveis de serem alcançados.

### 3.2. Questão 2) Quais os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do Programa Operacional, em cada uma das suas prioridades estratégicas? O impacto das intervenções é sustentável?

A análise do contributo efetivo das intervenções para os objetivos do Mais Centro constitui uma análise de impactos efetivos, estimados através de métodos apropriados. De acordo com o entendimento expresso no Caderno de Encargos da presente avaliação e com a metodologia apresentada, a análise de impactos efetivos foi efetuada com recurso a metodologias quantitativas de análise de efeitos (abordagens macroeconómicas e microeconómicas de análise de impactos) e à análise contrafactual (que corresponde, na sua essência, a efetuar uma comparação entre o que ocorreu de facto e aquilo que ocorreria na ausência da intervenção, permitindo estabelecer um nexo de causalidade entre as intervenções e os resultados observados na realidade que se pretende transformar, determinando assim o impacto das intervenções). Esta análise recaiu, de acordo com a metodologia proposta e as especificações do Caderno de Encargos, especificamente sobre as intervenções apoiadas no âmbito dos Sistemas de Incentivos, as quais representam, à data de reporte da avaliação, 26% do fundo comunitário e 21% do investimento elegível apoiados pelo Programa à data de reporte da avaliação.

A análise do contributo das restantes intervenções para os objetivos do Mais Centro foi efetuada apenas com recurso a métodos qualitativos, em particular através do processo de inquirição aos promotores não empresariais e, complementarmente, através dos estudos de caso realizados no âmbito da presente avaliação. O processo de inquirição procurou aferir os efeitos associados a lógica global de mudança subjacente ao Programa, traduzida na matriz de articulação entre objetivos, áreas prioritárias e

instrumentos/tipologias, cujos resultados são apresentados nos Quadro A. 70 e Quadro A. 71 (total e por Eixo Prioritário).

A resposta à presente questão de avaliação foi complementada com uma análise relativa ao efeito de adicionalidade gerado pelos apoios concedidos, a qual visa medir o nível de despesa que tem efetivamente sido induzido pelo Mais Centro, construindo por esta via um cenário de contrafactual que elimina, da medição e dos efeitos, a despesa que seria realizada mesmo na ausência da intervenção (efeitos de *deadweight* ou de inércia).

A aproximação à análise do grau de sustentabilidade das operações é, neste contexto, desenvolvida por via da identificação de domínios de intervenção do Programa em que os projetos reconhecidamente apresentam uma maior dificuldade na cobertura dos custos operacionais em fase de exploração por receitas, bem como do nível de dependência destas de recursos públicos (do orçamento central ou local), num quadro de crescentes dificuldades ao nível do financiamento público.

### *O alcance dos objetivos do PO relativizado pela sua dimensão financeira no investimento da região*

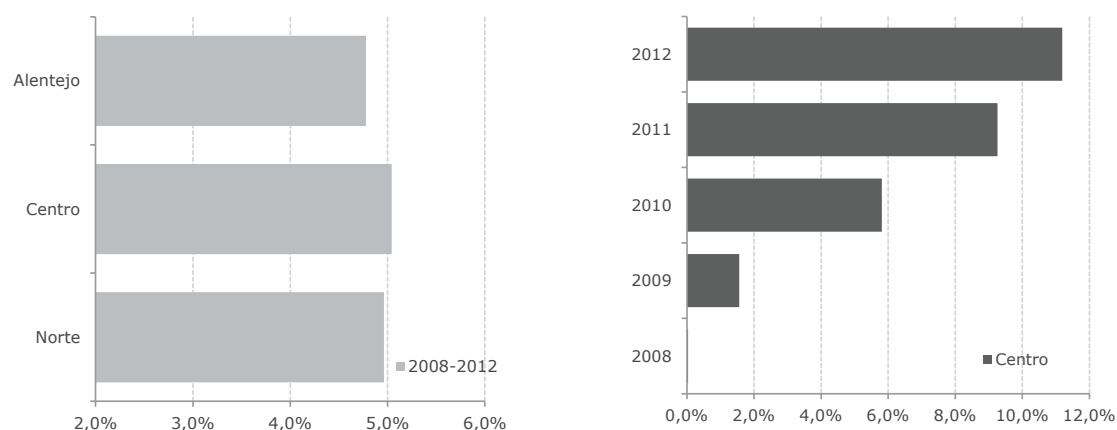
**A ambição expressa no PO deve ser relativizada pelo volume de fundos disponíveis, aprovados e executados, na medida em que limita o potencial de penetração do PO nos fluxos de investimento da região.**

A estratégia de desenvolvimento da região Centro no atual período de programação, expressa no texto do PO, aponta a criação de economias de eficiência coletiva e de inovação, a organização do sistema urbano, a valorização dos recursos endógenos e a qualificação do território e das redes de infraestruturas e equipamentos como grandes objetivos. A concretização de uma estratégia de desenvolvimento que permita avançar decididamente nesta direção exige a mobilização de instrumentos de financiamento que vão além, em volume e natureza, do âmbito específico de financiamento do Mais Centro, remetendo importantes componentes da estratégia consensualizada para outros instrumentos financeiros nacionais e comunitários. Neste quadro, a ambição expressa no programa deve ser relativizada pelo volume de fundos disponíveis, aprovados e executados, na medida em que limita o potencial de penetração do PO nos fluxos de investimento da região.

A estimativa desta penetração, com base no peso do investimento elegível executado no âmbito do Mais Centro desde 2008 no total de formação bruta de capital fixo na região no mesmo período aponta para um valor em torno dos 5%, alinhado com o registo das restantes regiões de convergência. Com a aceleração do ritmo de execução ao longo do período de programação o peso do investimento elegível executado no âmbito do Mais Centro no total de formação bruta de capital fixo na região atingiu em 2012 um máximo de 11%.

### **Gráfico 3**

#### **Peso do investimento elegível executado nos PO regionais na formação bruta de capital fixo**



Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do INE, Contas Regionais e Observatório do QREN, Boletins Trimestrais.

Nota: Excluindo a FBCF das famílias e das Instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias; estimativas para 2011 e 2012 com base na taxa de crescimento da FBCF nacional.

A análise da penetração do investimento apoiado nos Sistemas de Incentivos pelo Mais Centro e pelo COMPETE, em termos de despesa elegível certificada, efetivamente executada, na FBCF empresarial realizada no Centro entre 2008 (ano em que se começaram a executar investimentos no contexto dos

Programas) e 2012, inclusive<sup>9</sup>, para os setores que são acolhidos na íntegra ou quase na íntegra pelos Sistemas de Incentivos de, a saber, indústria, comércio, turismo e transportes, produziu os seguintes resultados: os dois Programas, em conjunto, foram responsáveis por 42,9% da FBCF empresarial realizada na região ao nível do setor industrial e por 16,8% da FBCF empresarial nas atividades do comércio, turismo e transportes.

### *O efeito de adicionalidade induzido pelo Programa*

Tomando essencialmente por base os resultados do inquérito realizado aos promotores de projetos apoiados pelo Mais Centro, na presente questão de avaliação procura-se analisar o nível de adicionalidade dos Sistemas de Incentivos empresariais e das tipologias de operação de natureza pública do Programa, no sentido de aferir em que medida - nos casos aplicáveis e relevantes - os apoios concedidos aos projetos determinaram a dimensão e rapidez do investimento realizado e, no caso dos apoios empresariais, também a criação de postos de trabalho que lhe está associada.

No respeitante à dimensão e rapidez do investimento, serão considerados quatro tipos de situações distintas:

- Os apoios como "catalisadores" de investimento, funcionando como indutores de raiz ou elemento determinante de novos investimentos, ou seja, os casos em que os investimentos não se teriam realizado na ausência de apoios;
- Os apoios como "amplificadores" de investimento, contribuindo para o aumento da respetiva dimensão, isto é, os casos em que os apoios são percebidos como indutores de investimento aumentado;
- Os apoios como "aceleradores" de investimento, antecipando e encurtando o respetivo ciclo de realização, ou seja, os casos em que, na ausência de apoios, o início do projeto teria sido adiado e/ou o seu ciclo de realização alargado;
- Os apoios como "facilitadores de financiamento" do investimento, nas situações em que o investimento se teria realizado independentemente da fonte de financiamento; esta situação corresponde mais a um mecanismo de alteração da estrutura de financiamento do que a um mecanismo de alteração ou indução da estrutura do investimento e da natureza das respetivas aplicações relevantes (sem apoios, haveria maior recurso a capital próprio e/ou capital de risco e/ou capital alheio de médio e longo prazo e/ou a outras fontes de financiamento).

***Cerca de 63% dos promotores respondentes ao inquérito dos Sistemas de Incentivos empresariais do Mais Centro, representando cerca de 55% do investimento elegível, reconhece explicitamente que os apoios contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão.***

De acordo com os resultados do inquérito conduzido junto dos promotores dos Sistemas de Incentivos do Mais Centro (Anexo D), cerca de 38% dos respondentes, representando cerca de 31% do investimento elegível, não teria desenvolvido o projeto na ausência de apoios. Neste sentido, os Sistemas de Incentivos são encarados como "catalisadores" de investimento, funcionando como indutores de raiz ou constituindo um elemento determinante de novos investimentos. O reconhecimento da importância dos apoios recebidos para a própria concretização do investimento afigura-se mais relevante no caso do SI I&DT, em que cerca de metade do investimento não teria sido realizado sem o apoio do Mais Centro; em termos setoriais, é no Turismo e nos Serviços que os apoios emergem como determinantes, bem como nas médias e microempresas, quando as respostas são ponderadas pelo investimento elegível dos promotores.

Os resultados do inquérito evidenciam ainda que cerca de 25% dos promotores respondentes, representando cerca de 24% do investimento elegível, considera que, sem o apoio dos Sistemas de Incentivos empresariais do Mais Centro, a dimensão financeira dos investimentos teria sido mais reduzida. Neste caso, os Sistemas de Incentivos são encarados como "amplificadores" de investimento, contribuindo para o aumento da respetiva dimensão. Numa análise mais desagregada, o efeito dimensão associado aos incentivos surge mais acentuado no caso do SI QPME, em que os promotores responsáveis por cerca de 39% do investimento elegível assumem que o investimento teria sido de menor dimensão financeira no caso de não terem recebido o apoio via Sistemas de Incentivos. A redução do investimento seria ainda mais evidente nos setores da construção e dos transportes, bem como nas empresas de média dimensão.

O efeito conjunto dos Sistemas de Incentivos enquanto "catalisadores" e "amplificadores" de investimento é ilustrado no quadro seguinte, evidenciando em particular a importância dos apoios no caso do SI QPME e nos setores da construção e transportes.

---

<sup>9</sup> Com base em dados do INE, das Contas Nacionais e Regionais, definitivos até 2011 e estimados para 2012. A não desagregação da informação por escalão de dimensão empresarial implica que se tenha de considerar o investimento apoiado em conjunto nos dois programas que disponibilizam estes incentivos às empresas da região.

#### Quadro 14

#### Nível de adicionalidade (investimento novo e investimento aumentado) nos Sistemas de Incentivos – Análise por instrumento, setor e dimensão da empresa

(em percentagem do investimento elegível do Eixo/tipologia de operação)

	Investimento novo (1)	Investimento aumentado (2)	Nível de adicionalidade (3)=(1)+(2)
<b>Sistemas de Incentivos às empresas</b>	<b>31,1%</b>	<b>24,1%</b>	<b>55,2%</b>
SI I&DT	49,4%	17,6%	67,0%
SI Inovação	27,2%	21,2%	48,4%
SI QPME	33,3%	38,8%	72,1%
<b>Por setor de atividade</b>			
Indústria	24,5%	29,9%	54,4%
Construção	6,7%	93,3%	100,0%
Comércio	18,5%	30,7%	49,2%
Transportes	-	85,0%	85,0%
Turismo	54,0%	7,5%	61,5%
Serviços	31,8%	20,4%	52,2%
Outros Setores	100,0%	-	100,0%
<b>Por nível de dimensão empresarial</b>			
Microempresa	38,1%	14,6%	52,7%
Pequena empresa	25,8%	28,2%	54,0%

Fonte: Equipa de Avaliação, com base nos resultados do exercício de inquirição conduzido junto de promotores privados e públicos de projetos apoiados pelo Mais Centro

Na qualidade de "aceleradores" de investimento, os Sistemas de Incentivos são reconhecidos por cerca de 22% dos respondentes (representando cerca de 20% do respetivo investimento elegível), como tendo contribuído para encurtar o ciclo de realização e/ou antecipar o arranque do mesmo. A desaceleração do investimento na ausência do apoio seria mais evidente no SI QPME e no SI Inovação, sendo que o efeito adiamento da data de arranque do projeto se manifesta apenas, e de forma marginal, no primeiro caso. As empresas comerciais e as pequenas empresas emergem como as categorias que consideram, ainda que de forma relativamente marginal, o alargamento do prazo de execução do projeto.

Na verificação do efeito de adicionalidade induzido pelos Sistemas de Incentivos, o elemento de maior relevo na análise prende-se, contudo, com a magnitude do volume de investimento que teria sido realizado com recurso a financiamento bancário e/ou com apoio do capital de risco, por um lado, e recurso a financiamento próprio, por outro, caso não tivessem sido obtidos apoios por parte do Mais Centro. Os Sistemas de Incentivos são encarados, neste caso, como "facilitadores" do financiamento dos investimentos, correspondendo mais a um mecanismo de alteração da estrutura de financiamento. Cerca de 23% dos respondentes, representando cerca de 36% do investimento elegível, manteriam o objetivo de concretização do investimento, recorrendo para tal a capital alheio e/ou de risco (cerca de 32% do investimento elegível) ou, em menor escala, a financiamento próprio (cerca de 4% do investimento elegível). A natureza imperativa do investimento, independentemente da forma assumida pelo respetivo financiamento, é particularmente evidente no caso do SI Inovação, nos setores do turismo e dos serviços, bem como por parte das pequenas e microempresas, quando ponderadas as respostas pelo volume de investimento elegível.

Na aferição dos efeitos dos Sistemas de Incentivos ao nível da criação de emprego, os resultados do inquérito conduzido junto de promotores empresariais revela que cerca de 35% dos respondentes, representando cerca de 14% do investimento elegível, assume que não teria criado postos de trabalho sem o apoio dos Sistemas de Incentivos empresariais do Mais Centro. Quando ponderada pelo investimento elegível, tal determinação é mais evidente nos casos do SI QPME e SI I&DT, bem como nos setores do comércio e dos serviços.

Por outro lado, cerca de 41% dos respondentes, com uma proporção idêntica de investimento elegível, indicam que teriam criado postos de trabalho, mas em menor volume (cerca de 22%) ou menos qualificados do que o previsto (cerca de 19%). Tomando por base o investimento elegível dos respondentes, a contratação abaixo do que estava previsto é, por sua vez, superior no SI I&DT, nos setores da construção e dos serviços, e nas microempresas. A menor qualificação do que o previsto ocorreria de forma relativamente mais marcada no SI Inovação e nos setores dos transportes e do turismo.

Finalmente, o atraso na contratação é assinalado por cerca de 25% dos respondentes (44% do investimento elegível), e seria mais relevante no SI Inovação. Tendo por base a expressão do investimento elegível dos respondentes, os setores mais afetados pelo desfasamento na contratação seriam a indústria e, em menor escala, o comércio, ocorrendo maioritariamente em microempresas.

**Cerca de 58% dos promotores não empresariais, representando cerca de 61% do investimento elegível, reconhece explicitamente que os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão.**

No que diz respeito às tipologias de operação mais vocacionadas para promotores não empresariais (sobretudo públicos), verifica-se que uma parcela de 48% de respondentes ao inquérito, responsáveis por cerca de 54% do investimento elegível, indica que não teria desenvolvido os projetos sem o apoio por parte do Programa (Anexo D.3). Os apoios são, sob esta perspetiva, encarados como "catalisadores" de investimento, funcionando como indutores de raiz ou elemento determinante de novos investimentos. Quando ponderado pelo investimento elegível, o reconhecimento da importância dos apoios para a concretização dos projetos afigura-se mais notório no Eixo Prioritário 1, seguido do Eixo Prioritário 3, com particular relevo nos apoios concedidos à Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-escolar. A salientar, ainda, o caso específico das intervenções dirigidas à Valorização e Animação do Património Cultural, integradas no Eixo 2, cuja concretização se deverá, em exclusivo, à existência de apoios comunitários para o efeito, na medida em que a totalidade dos respondentes ao inquérito assume que não teria concretizado o projeto na ausência de tais apoios.

Por outro lado, cerca de 10% dos promotores respondentes (7% do investimento elegível), encara os apoios do Mais Centro como "amplificadores" de investimento, na medida em que contribuem para o aumento da respetiva dimensão. Quando ponderados pelo investimento elegível dos respondentes, os resultados do inquérito realizado indicam que a redução da dimensão financeira das intervenções seria mais evidente no Eixo 1, nomeadamente nas tipologias Promoção e Capacitação Institucional, e no Eixo 2, neste caso com destaque para as operações relativas à Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental.

O efeito conjunto dos apoios concedidos pelo Mais Centro a promotores não empresariais, enquanto "catalisadores" e "amplificadores" de investimento, é ilustrado no quadro seguinte, evidenciando em particular a importância dos apoios no caso do Eixo Prioritário 1, para a generalidade das tipologias consideradas, bem como para as tipologias dirigidas à Valorização e Animação do Património Cultural e à Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental, enquadradas no Eixo 2, para as quais os apoios do Programa se revelaram determinantes.

Dos resultados do inquérito conclui-se ainda que, sem o apoio do Mais Centro, cerca de 7% dos respondentes, responsáveis por cerca de 8% do investimento elegível, teria alargado o prazo para a realização do projeto, ao passo que cerca de 3% dos respondentes e do investimento consideraria um adiamento na data de arranque do projeto. Nestas situações, os incentivos são encarados como "aceleradores" de investimento, encurtando e antecipando o respetivo ciclo de realização do investimento. A desaceleração do investimento manifestar-se-ia de forma mais marcada nas tipologias dirigidas à Modernização Administrativa (Eixo 1), bem como nos apoios concedidos ao Ciclo Urbano da Água e Ações de Valorização e Qualificação Ambiental (Eixo 2).

A imperatividade da concretização do investimento é reconhecida por cerca de 35% dos promotores de operações de natureza pública, responsáveis por cerca de 30% do investimento elegível, na medida em que a eventual inexistência de apoios não teria comprometido a realização do investimento, mas teria alterado a sua estrutura de financiamento: cerca de 20% do investimento elegível dos respondentes teria sido efetuado com recurso a outras fontes de financiamento e 10% do investimento com recurso a financiamento próprio. O recurso a outras fontes de financiamento seria mais marcado no Eixo 2, em que cerca de 21% dos respondentes (30% do investimento elegível), consideraria esta opção, com particular destaque para as intervenções dirigidas à Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas e ao Ciclo Urbano da Água.

#### Quadro 15

##### Nível de adicionalidade nas intervenções de natureza pública (investimento novo + investimento aumentado)

(em percentagem do investimento elegível do Eixo/tipologia de operação)

	Investimento novo (1)	Investimento aumentado (2)	Nível de adicionalidade (3)=(1)+(2)
<b>Total do PO (exclui Sistemas de Incentivos às empresas)</b>	<b>53,8%</b>	<b>7,1%</b>	<b>60,9%</b>
<b>Eixo Prioritário 1 (exclui Sistemas de Incentivos às empresas)</b>	<b>70,1%</b>	<b>18,0%</b>	<b>88,1%</b>
Apoio à Modernização Administrativa	65,1%	33,9%	99,0%
Promoção e Capacitação Institucional	8,6%	91,4%	100,0%
Apoio a Ações Coletivas	70,1%	29,9%	100,0%
Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	59,0%	-	59,0%
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	96,2%	1,3%	97,5%
<b>Eixo Prioritário 2</b>	<b>40,7%</b>	<b>11,6%</b>	<b>52,3%</b>
Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	49,5%	-	49,5%
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	60,3%	6,7%	67,0%

	Investimento novo (1)	Investimento aumentado (2)	Nível de adicionalidade (3)=(1)+(2)
Ações de Valorização do Litoral	59,2%	-	59,2%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	77,2%	0,8%	78,0%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	8,3%	9,9%	18,2%
Valorização e Animação do Património Cultural	100,0%	-	100,0%
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	39,9%	-	39,9%
Rede de Equipamentos Culturais	64,6%	28,5%	93,1%
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	6,5%	-	6,5%
Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	13,7%	86,3%	100,0%
<b>Eixo Prioritário 3</b>	<b>55,2%</b>	<b>3,9%</b>	<b>59,1%</b>
Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	58,3%	-	58,3%
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	49,0%	1,9%	50,9%
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	64,2%	-	64,2%
Mobilidade Territorial	46,3%	13,3%	59,6%
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	57,8%	-	57,8%

Fonte: Equipa de Avaliação, com base nos resultados do exercício de inquirição conduzido junto de promotores não empresariais de projetos apoiados pelo Mais Centro

### *Análise quantitativa do contributo do Programa para o reforço da competitividade empresarial da região*

A análise do contributo das intervenções ao nível dos Sistemas de Incentivos para o objetivo global do Mais Centro de “reforço da competitividade, da inovação e do conhecimento” e, em particular, para o objetivo específico relacionado com a promoção da competitividade e a inovação tecnológica, organizacional e comercial das micro e pequenas empresas. De acordo com o descrito no capítulo da metodologia, com vista à aplicação de abordagens macroeconómicas e microeconómicas de medição de efeitos, foi possível obter junto do INE apuramentos da evolução de variáveis como o VAB, o emprego, a produtividade, as exportações e a orientação exportadora, para as entidades tratadas e para grupos de controlo adequados.

Uma análise com vista a avaliar os contributos das intervenções apoiadas em termos agregados passou por medir a evolução de um conjunto de indicadores no universo de tratamento e no universo de controlo. Para o efeito foi apurada uma lista de entidades tratadas com projetos concluídos ou com execução superior a 75% (num total de 372 entidades apoiadas pelo PO nestas condições), que serviu de base a um pedido ao INE de informação agregada sobre os indicadores referidos no período de 2007 a 2011 (este ano é o mais recente com informação disponível). Adicionalmente, com o objetivo de ter um universo de comparação, foi solicitado o apuramento dos mesmos indicadores, expurgando as entidades que foram tratadas e as apoiadas pelo PME Investe do COMPETE, na região e para as micro e pequenas empresas com autonomia financeira superior a 15%.

Os quadros constantes do Anexo E.1 sistematizam os principais resultados apurados.

***As unidades tratadas revelam, em termos agregados, um comportamento mais favorável do que as unidades não tratadas em todos os indicadores, sendo tal desempenho mais evidente no que respeita ao VAB, exportações e emprego e mais modesto ao nível da produtividade e da orientação para os mercados internacionais. As unidades tratadas apresentam níveis de produtividade e de orientação exportadora superiores às do universo de controlo, revelando que o Programa incidiu no segmento mais dinâmico da estrutura produtiva, e que esse diferencial aumentou ao longo do tempo.***

Procurando comparar a evolução dos indicadores no universo tratado e no universo de controlo, o Quadro A. 83 apresenta as variações entre 2007 e 2011, último ano para o qual existem dados disponíveis. Para uma correta interpretação da informação apresentada convém ter em mente que, face à impossibilidade de ter acesso a informação individualizada das unidades observadas, a classificação de uma entidade como tratada ou não é feita para o conjunto do período independentemente do momento em que ocorreu o tratamento, pelo que a evolução dos indicadores diz respeito à evolução agregada nas entidades que em algum momento foram tratadas, o que quer dizer que nalguns casos os efeitos ainda não se terão materializado. Por outro lado, os valores agregados para os diversos anos respeitam a um universo em que o número de entidades não é constante e deve assim ser lido como o valor agregado para o conjunto de entidades presentes nesse dado ano (os dados refletem assim, também, quer a criação de novas empresas, quer o encerramento de outras).

A análise dos valores apresentados revela um comportamento mais favorável do universo tratado do que do universo de controlo em todos os indicadores analisados.



As diferenças mais substanciais registaram-se ao nível das exportações (o grupo de tratamento mais do que duplicou as exportações enquanto o grupo de controlo evidenciou um crescimento de 30% no seu volume de negócios internacional), no VAB (49 pontos percentuais melhor o comportamento no grupo de tratamento) e no emprego (40 p.p. acima no grupo de tratamento, evidenciando um claro aumento do emprego por oposição a uma diminuição do pessoal ao serviço no conjunto unidades não tratadas da região).

O desempenho no universo tratado foi mais moderado no caso da produtividade média – cerca de 10 p.p. melhor no grupo de tratamento, revelando um reforço deste indicador num quadro em que a produtividade média das unidades tratadas foi entre cerca de 34% e 50% superior à das não tratadas – e da orientação exportadora (5,6 p.p. melhor no grupo de tratamento, num contexto em que a orientação exportadora média do universo tratado foi sistematicamente superior e veio a reforçar-se ao longo do período, passando de 9 p.p. acima do grupo de controlo em 2007 para 15 p.p. em 2011).

## Quadro 16

### Evolução dos indicadores no universo tratado e não tratado entre 2007 e 2011

	Universo tratado	Universo não tratado	Diferença de comportamento
VAB	41,7%	-7,1%	48,8 p.p.
Produtividade média	7,9%	-1,8%	9,7 p.p.
Exportações	116,1%	29,4%	86,7 p.p.
Orientação exportadora média	7,5 p.p.	1,8 p.p.	5,6 p.p.
Emprego	34,9%	-4,7%	39,5 p.p.

Fonte: Equipa de avaliação com base nos dados do INE

A estratificação, por setores e classes dimensionais, da análise agregada da evolução entre os anos 2007 e 2011, efetuada acima, evidencia:

- O melhor desempenho do grupo de tratamento ao nível do VAB é comum a todos os setores e escalões dimensionais, sendo mais relevante nas micro empresas, nos “outros setores” e na construção (Quadro A. 73);
- Um comportamento mais favorável do emprego no grupo de tratamento em todos os setores e estratos dimensionais, destacando-se a *performance* das microempresas e dos “outros setores” (Quadro A. 82);
- Um comportamento mais favorável, ainda que mais moderado que nos casos anteriores, da produtividade do grupo de tratamento em todos os estratos com exceção dos setores comércio e “outros setores”, onde se verificaram decréscimos acumulados em ambos os grupos mas mais intensos no grupo de tratamento (Quadro A. 76).

Tentando aprofundar a análise agregada anterior que, como referido, apresenta limitações derivadas quer da variação da composição do grupo quer ainda de não se controlar o momento em que o tratamento tem lugar, efetuou-se uma análise microeconómica com base nas distribuições das variações anuais das variáveis nas unidades tratadas presentes em cada dois anos consecutivos, procedendo-se da mesma forma para o grupo de controlo. A análise das distribuições permite assim aferir se os valores agregados tendem a “esconder” comportamentos de unidades individuais que influenciam os valores globais e garantir que a análise da evolução entre cada dois anos não é influenciada pelo nascimento e encerramento de unidades.

A análise da distribuição das taxas de variação anuais do VAB nas unidades que integram o grupo de tratamento e grupo de controlo (Quadro A. 74) revela que se registou alguma flutuação, com a média das variações anuais de VAB nas unidades do grupo de controlo a serem melhores (menos negativas) nos anos de 2008 e 2009, sendo as médias melhores nas unidades tratadas em 2010 e 2011. Em termos agregados, a média global das variações anuais de VAB no período entre 2007 e 2011 foi marginalmente negativa em ambos os casos, tendo as unidades do grupo de tratamento registado um decréscimo do VAB de 2,2%, 1,7 p.p. superior às do grupo de controlo, em virtude do menor desempenho em 2008 e 2009. Já em termos de mediana das distribuições de variações anuais do VAB verifica-se que no caso do grupo de tratamento as medianas são sistematicamente positivas enquanto no grupo de controlo são negativas todos os anos, o que revela que os valores das médias estão a ser afetados por alguns valores extremos.

Este comportamento, conjugado com os valores agregados observados, revela que o programa teve um importante efeito em termos de sobrevivência das unidades empresariais e ainda apoiou o surgimento de novas empresas mais dinâmicas, promovendo a reestruturação empresarial. De facto, conjugando o resultado das que se mantêm com o resultado agregado, verifica-se que se deverá ter registado um importante movimento de mortalidade das unidades que geravam menos VAB nas unidades do grupo de controlo e, das que se mantêm, mais de 50% registam diminuições de VAB e a média das variações do VAB é também negativa. Do lado do grupo de tratamento regista-se um aumento agregado significativo,

do VAB e simultaneamente mais de 50% das unidades registam aumentos de VAB. O facto de a média das variações anuais ser negativa nalguns anos, nomeadamente no início do programa em que muitas unidades ainda não tinham sido tratadas, deve-se a variações muito negativas de algumas unidades.

A análise desagregada em termos setoriais e por escalões dimensionais revela também um padrão com alguma volatilidade, sinalizando que não há clara dominância de desempenho no comportamento das unidades tratadas. No que respeita à mediana destas distribuições das variações anuais do VAB, em termos globais esta foi sempre superior no caso das unidades tratadas, o que aponta no sentido de que pelo menos parte dos comportamentos erráticos verificados em termos de média se terão ficado a dever a valores extremos registados por algumas entidades.

A análise das diferenças das medidas estatísticas das distribuições da evolução anual de número de pessoas ao serviço nas entidades tratadas e nas entidades de controlo, apresentadas no Quadro A. 83, revela que em média neste período as unidades tratadas aumentaram o emprego em 0,26% ao ano, enquanto as unidades não tratadas revelaram em média uma estabilização do nível de emprego. Não se registam diferenças agregadas significativas em termos de medianas das variações anuais do emprego entre o grupo de tratamento e grupo de controlo, pois mais de metade das unidades quer do grupo de tratadas quer do grupo de controlo não variaram o emprego.

Quando se analisam as medidas estatísticas das distribuições das taxas de variação anual da produtividade no grupo de tratamento e grupo de controlo (Quadro A. 77) verifica-se que as unidades tratadas registam em média uma variação da produtividade mais penalizadora que as unidades não tratadas (-1,1% face a -0,4%). Este desempenho é mais evidente nos anos de 2008 e 2009, período em que a maioria das unidades ainda não tinham sido tratadas, acompanhando o comportamento menos favorável registado na evolução do VAB e sendo potenciado pelo aumento do emprego nas unidades tratadas (o caso mais evidente deste duplo efeito é o registado no setor do turismo em 2009). No caso da mediana das variações anuais da produtividade, verifica-se que esta foi sempre superior nas unidades tratadas face às unidades do grupo de controlo, o que significa que as 50% empresas tratadas com melhor comportamento registaram variações anuais melhores do que as 50% empresas não tratadas com melhor comportamento. Mais uma vez uma análise conjugada destes indicadores revela que o Programa estará a apoiar novas unidades mais produtivas, promovendo por esta via uma reestruturação do tecido produtivo da região.

Para a medição dos contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização de objetivos em matéria de orientação para os mercados internacionais avaliaram-se a evolução das exportações e da orientação exportadora no grupo de tratamento e de controlo entre 2007 e 2011. A análise do Quadro A. 78 revela que em termos agregados e considerando os diversos critérios de segmentação que têm sido utilizados, o universo tratado registou uma evolução das exportações muito mais favorável que a do grupo de controlo, induzida sobretudo pelo melhor comportamento dos setores da indústria e construção (e pelo alargamento da base exportadora no setor do turismo) e do segmento das microempresas.

No que respeita à orientação exportadora, verifica-se que o programa apoiou empresas que já possuíam, face ao universo não tratado, maiores níveis de orientação exportadora na grande maioria dos setores (excetuam-se o turismo e os transportes – Quadro A. 79). Em termos agregados (Quadro A. 80), entre 2007 e 2011, regista-se um comportamento mais favorável do grupo de tratamento em termos da evolução da orientação exportadora, induzido por um aumento das exportações muito significativo num contexto de aumento do volume de negócios nacional também importante, ao passo que no grupo de controlo se regista um aumento do volume de negócios internacional mais moderado e uma ligeira quebra no volume de negócios interno. Este melhor desempenho observa-se em todos setores com exceção dos “outros setores” e do comércio, onde, respetivamente, as exportações desceram e estagnaram no período (Quadro A. 78).

Quando se aprofunda a análise agregada tomando as medidas estatísticas das distribuições das variações anuais quer das exportações quer da orientação exportadora, verifica-se, no caso das exportações, e só para as variações entre 2010 e 2011 para as quais foram obtidos dados, que a média das variações anuais no caso das unidades tratadas é de 2,7%, 2,5 pontos percentuais inferior à registada no universo de controlo, enquanto a variação anual da orientação exportadora das unidades tratadas, neste caso para o conjunto do período, é de 1,2 p.p., superior em 0,9 p.p. à registada nas unidades não tratadas. Estes resultados indiciam que o Programa estará a contribuir para o alargamento da base exportadora da região, apoiando empresas que se estão a iniciar ou a reforçar a sua presença internacional.

#### *Análise qualitativa do contributo das intervenções para os objetivos do Programa*

***A avaliação, por parte dos promotores, dos contributos dos projetos para os objetivos do PO é consistentemente mais positiva quando se considera a escala local, revelando que percecionam uma tendência de limitação dos resultados a uma escala regional, mais alargada e integrada.***

Os promotores não empresariais de projetos apoiados pelo Mais Centro reconhecem e valorizam de forma mais acentuada os contributos das intervenções realizadas para os objetivos do Programa ao nível

local, por oposição aos contributos ao nível da região Centro (Quadro A. 70), indiciando que efeito de escala/dimensão dos projetos apoiados terá sido limitado face ao desejado no âmbito do presente período de programação dos fundos estruturais. Este âmbito mais local dos resultados das intervenções não deixa de refletir:

- A reduzida expressão no Programa dos projetos desenvolvidos em parceria e com âmbito supramunicipal (sendo que dentro destes se constata que as parcerias na região revelam claramente melhores resultados quando a escala é mais restrita<sup>10</sup>) e,
- A dominância dos municípios enquanto promotores e a natureza mais infraestrutural dos investimentos apoiados pelo PO – os municípios são promotores de cerca de 50% do investimento elegível apoiado e, nas tipologias que não os Sistemas de Incentivos, 82% do investimento elegível é de natureza infraestrutural e 7% incide sobre ações imateriais (o investimento de natureza imaterial assume maior expressão relativa no Eixo 1, sendo também neste Eixo que a perceção dos promotores quanto ao alcance geográfico dos efeitos dos seus projetos aproxima mais a escala regional da local; no Eixo 3 acontece exatamente o inverso, ou seja, maior focalização dos efeitos à escala local e dominância do investimento em infraestruturas).

***A avaliação dos promotores não empresariais sobre os contributos das intervenções para um leque alargado de objetivos do Programa revela que as operações apoiadas contribuem diretamente para os objetivos dos Eixos em que se enquadram, mas também que os impactos sobre o desenvolvimento regional se fazem numa lógica de uma matriz complexa de contributos cruzados, indiretos e induzidos.***

Globalmente, e tendo por base o número absoluto de respostas ao inquérito, os contributos mais fortes do Programa far-se-ão sentir no âmbito dos objetivos relativos à promoção da coesão territorial, ao aumento da qualidade dos serviços públicos e à promoção da regeneração urbana e requalificação de áreas específicas das cidades, os quais merecem um maior número de avaliações positivas ou muito positivas por parte dos promotores respondentes, quer no que concerne aos seus efeitos ao nível local, quer ao nível da região Centro. Na apreciação veiculada pelos promotores, salientam-se ainda os reconhecidos contributos dos projetos para reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos, promover a inclusão social, promover a região e os seus produtos/serviços, bem como valorizar e qualificar o ambiente.

Um contributo também importante, embora mais moderado, do Programa é esperado nas áreas de intervenção relativas ao sistema urbano e governação, designadamente nos objetivos que visam a melhoria da mobilidade, acessibilidades e conectividade externa e a competitividade das cidades, bem como nos domínios do ambiente, património e cultura, nas vertentes de proteção e valorização do património natural e de valorização do património cultural e animação cultural e turística. O contributo do Programa para a área da competitividade e atividade económica emerge como mais modesto na opinião dos promotores não empresariais, designadamente no que concerne aos seus efeitos sobre o reforço das redes de logística, sobre a cooperação entre as empresas e o sistema científico e tecnológico e sobre a consolidação e valorização de *clusters* com potencial na região (estes dois últimos objetivos são sobretudo prosseguidos pelos projetos apoiados no âmbito dos Sistemas de Incentivos). Quando ponderadas pelo correspondente investimento elegível, os objetivos de melhoria da mobilidade, acessibilidades e conectividade externa ascendem no *ranking* dos contributos mais valorizados pelos promotores, o que naturalmente resulta da dimensão dos projetos em causa.

Da análise desagregada dos resultados do inquérito aos promotores não empresariais (Quadro A. 71) resulta que a autoavaliação levada a cabo pelos promotores corrobora os contributos esperados das intervenções, que se definem, em regra, em linha com a natureza e orientação estratégicas impressas aos vários Eixos Prioritários. Em paralelo, os contributos esperados das intervenções enquadra-se em cada um dos Eixos do Mais Centro encontram-se bastante dispersos e pulverizados pelos quatro grandes domínios de intervenção considerados: competitividade e atividades económicas, ambiente, património e cultura; equipamentos coletivos e serviços públicos; e sistema urbano e governação. Ou seja, na opinião dos promotores os efeitos das intervenções não se cingem aos objetivos prosseguidos pelo Eixo em que se enquadram as operações apoiadas. O exemplo mais evidente deste registo é constituído pelo Eixo Prioritário 3, cujos promotores parecem relevar os contributos das respetivas intervenções - para além dos expectáveis relativos a equipamentos coletivos e serviços públicos e ao sistema urbano e governação - para objetivos associados à valorização do ambiente e do património natural e à promoção da região e dos seus produtos/serviços.

Tomando por base o número de respostas ao inquérito, a análise dos resultados por Eixo Prioritário permite ainda concluir que:

---

<sup>10</sup> Veja-se, por exemplo, ao nível da Política de Cidades, o contraste entre o bom desempenho da generalidade dos projetos enquadrados na regeneração urbana (ainda que a lógica de parceria entre atores diferenciados também não tenha sido a desejada, centrando-se muito nos municípios) e os resultados bastante mais modestos obtidos no âmbito das redes urbanas para a competitividade e inovação.

- Os promotores responsáveis por projetos do Eixo Prioritário 1 avaliam de forma positiva ou muito positiva o seu contributo para promover a sociedade da informação e do conhecimento e para reforçar a competitividade do tecido empresarial, em paralelo com objetivos mais dirigidos à provisão, acesso e qualidade de equipamentos coletivos e serviços públicos e à coesão territorial;
- Os promotores do Eixo Prioritário 2 salientam os contributos das intervenções para proteger, valorizar e promover o património natural e para valorizar e qualificar o ambiente. São ainda visados os objetivos que visam o aumento da qualidade dos serviços públicos e a promoção da coesão territorial, não sendo, de igual modo, de somenos importância o contributo esperado ao nível da promoção da região e dos seus produtos/serviços;
- Nas intervenções do Eixo Prioritário 3, os objetivos eleitos pelos promotores dirigem-se mais, como expectável, para os domínios dos equipamentos coletivos e serviços públicos e para o sistema urbano e governação: a promoção da coesão territorial, o aumento da qualidade dos serviços públicos e o reforço da dotação e do acesso a equipamentos e serviços coletivos são os contributos mais valorizados pelos promotores neste domínio.

As tendências reveladas não se alteram significativamente, antes são reforçadas, quando se ponderam as respostas ao inquérito pelo correspondente investimento elegível em cada um dos Eixos Prioritários.

### *Análise da sustentabilidade do impacto das intervenções*

***Os promotores de projetos de natureza pública apoiados pelo Mais Centro revelam-se confiantes quanto às condições de sustentabilidade futura dos investimentos. A sustentabilidade financeira dos investimentos encontra-se, contudo, muito dependente de recursos públicos e será fortemente condicionada pelos esforços de consolidação das contas públicas nacionais e pela capacidade de os promotores dinamizarem as infraestruturas e equipamentos apoiados.***

A temática associada à sustentabilidade dos impactos das intervenções de política pública afigura-se fundamental no contexto de exercícios avaliativos, uma vez que as críticas mais comumente apontadas a intervenções financiadas por fundos estruturais residem, por um lado, na alegada natureza efémera dos seus efeitos, ao não induzirem impactos permanentes sobre a realidade em que intervêm e, por outro, na incerteza quanto à necessária cobertura dos custos operacionais futuros decorrentes dos investimentos realizados. Contudo, esta não constitui uma temática de fácil análise no contexto da realização de uma avaliação intercalar, uma vez que só uma análise *ex-post* efetuada retrospectivamente, permitirá recolher a informação necessária a uma correta medição da sustentabilidade efetiva dos impactos. Na atual fase do presente exercício de avaliação foi possível, não obstante, coligir alguns elementos que permitem ter uma perspetiva sobre esta problemática, tendo por base o resultado do processo de auscultação a promotores das operações apoiadas pelo Mais Centro e as entrevistas realizadas a entidades envolvidas na implementação do Programa. Por outro lado, também as experiências veiculadas por via dos estudos de caso desenvolvidos vêm contribuir para avaliar a sustentabilidade do impacto das intervenções, gerando ilações com um âmbito e alcance necessariamente mais restritos.

Uma das vertentes de análise da sustentabilidade dos impactos das intervenções prende-se com a sua sustentabilidade a nível financeiro, a qual foi analisada com base nos inquéritos aos promotores não empresariais sob a perspetiva da cobertura dos custos operacionais futuros associados à operação a médio-longo prazo, ou seja, durante a fase de exploração do investimento (Quadro A. 66 e Quadro A. 67). A grande maioria - cerca de 72% - das respostas ao inquérito realizado aos promotores de projetos não empresariais considera que existem condições para garantir a sustentabilidade financeira futura do projeto, assegurando-se, assim, o normal funcionamento e os custos operacionais associados na fase de exploração dos equipamentos. Esta percentagem atinge cerca de 76% quando se ponderam estas respostas pelo valor do correspondente investimento elegível, sendo os promotores dos projetos apoiados sob o Eixo 3 os que revelam uma posição mais favorável nesta matéria, equivalente a cerca de 75% das respostas e 79% do investimento elegível correspondente, designadamente ao nível das tipologias de operação dirigidas à Requalificação da Rede Escolar e à Mobilidade Territorial. No Eixo 2, destacam-se ainda as tipologias em que a sustentabilidade financeira, na opinião dos promotores, se encontra integralmente garantida, como sejam a Energia, Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados, Ações de Valorização do Litoral e Valorização e Animação do Património Cultural.

Por outro lado, cerca de 5% dos respondentes ao inquérito, responsáveis por cerca de 4% do investimento elegível, consideram que as condições de financiamento futuro se encontram apenas parcialmente garantidas, ao passo que em cerca de 23% dos casos é reconhecido que o projeto não envolve financiamentos adicionais no futuro (este é, por exemplo, o caso do financiamento de ações imateriais). Os promotores das tipologias relativas à Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas e Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação são os que avaliam de forma menos positiva a existência de condições que garantam uma exploração sustentável no futuro.

Quando questionados acerca da origem do financiamento necessário à cobertura dos custos operacionais futuros associados ao investimento (Quadro A. 68 e Quadro A. 69), a grande maioria dos respondentes -

cerca de 88%, equivalente a 90% do investimento elegível – considera que tal financiamento terá origem em receitas próprias não diretamente associadas ao projeto, com maior representatividade nos Eixos 1 e 3. Em menor proporção (cerca de 15%) são os promotores que admitem o financiamento futuro por via de receitas geradas pelo próprio projeto, sendo significativa a parcela de respondentes do Eixo 2 (cerca de 30%) que considera tal possibilidade.

Os resultados do inquérito aos promotores nesta matéria deverão ser complementados com os *inputs* proporcionados pelas entrevistas efetuadas a entidades com responsabilidade na implementação e operacionalização do Mais Centro, no sentido de captar eventuais preocupações relativas à cobertura dos custos operacionais por parte dos promotores e o potencial de geração de efeitos sustentáveis a prazo. No que respeita aos projetos de natureza pública enquadrados no Eixo Prioritário 1, no caso das tipologias Economia Digital e Sociedade do Conhecimento e Sistema de Apoio a Ações Coletivas, a sustentabilidade das operações encontrar-se-á fortemente dependente da situação financeira do promotor em causa, sendo que as políticas subjacentes têm, em princípio, cabimento no orçamento das entidades promotoras. No que concerne a Parques de Ciência e Tecnologia e Áreas de Acolhimento Empresarial, as operações aprovadas nestas tipologias contam, em geral, com uma contribuição por parte do orçamento municipal, o qual dependerá do volume de receitas líquidas (venda de lotes) conseguido pelas infraestruturas em questão (quanto mais elevadas as receitas líquidas, menor o apoio concedido). A sustentabilidade dos equipamentos encontra-se, assim, salvaguardada na memória descritiva do projeto e/ou no correspondente plano de negócios, sendo que não existe a garantia de que os lotes em causa venham a ser vendidos. O exemplo veiculado pelo estudo de caso relativo ao VougaPark alerta, neste sentido, para os perigos associados ao sobredimensionamento das estruturas de acolhimento empresarial comparativamente à massa crítica da envolvente económico-científica, bem como para a forte dependência deste tipo de estruturas de um apoio público para a sua sustentabilidade operacional. Ademais, as características de algumas infraestruturas de ciência e tecnologia apoiadas tendem a gerar gastos operacionais excessivos, que podem constituir uma ameaça à sua sustentabilidade futura, pelo que importa analisar cuidadosamente os correspondentes projetos de arquitetura e promover visitas ao terreno. Contudo, de entre as operações integradas no Eixo Prioritário 1, poderá considerar-se que o maior risco se encontra associado à utilização da banda larga, cujos resultados e impactos esperados poderão não ser alcançados, caso os operadores não consigam alugar as infraestruturas criadas e financiadas com o apoio do Mais Centro.

As intervenções de natureza ambiental enquadradas no Eixo Prioritário 2, designadamente as dirigidas à valorização do litoral, são muito exigentes em termos de obrigações de manutenção, pelo que requerem, em regra, um modelo de gestão global que envolve todas as vertentes e entidades (capitanias, câmaras municipais, concessionários, etc.). No que concerne às operações de valorização e salvaguarda do património cultural, por exemplo, existe da parte da entidade gestora do Programa a preocupação de solicitar ao promotor uma demonstração de sustentabilidade e um plano de gestão e animação do equipamento, com o intuito de verificar as condições prevaletentes na fase de exploração do mesmo e que dependerão, naturalmente, do número de utilizadores esperado.

No que respeita a projetos de cariz municipal enquadrados no Eixo Prioritário 3, algumas intervenções realizadas ao nível do parque escolar da região continuam a suscitar algumas dúvidas quanto à sua sustentabilidade futura, na medida em que, muito embora se enquadrem e dirijam a um domínio de intervenção prioritário da política pública (a educação), a cobertura futura dos custos operacionais que lhes estão associados não se encontra garantida em todos os casos, o que poderá por em causa a sustentabilidade do impacto destas estruturas. Há ainda que ponderar, nos casos aplicáveis, o efeito do investimento realizado na eficiência energética dos edifícios escolares, com consequente reflexo, quer nos custos de construção, quer nos custos correntes e de manutenção das estruturas. No domínio dos Equipamentos para a Coesão Local, o estudo de caso relativo à Cerâmica Arganilense denota o sobredimensionamento da operação em face do atual e futuro grau de utilização das suas valências e conclui que o projeto e os seus efeitos não se afiguram sustentáveis na ausência de apoio público. Nas tipologias de operação financiadoras de projetos geradores de receitas (por exemplo, equipamentos desportivos), as tarifas a aplicar terão de evoluir de acordo com as necessidades de financiamento, mas é expectável que, na maioria dos casos, os próprios recursos de bilheteira não venham a ser suficientes para cobrir a totalidade dos custos operacionais.

A análise de sustentabilidade em projetos de natureza pública não poderá, contudo, cingir-se à análise da rentabilidade do projeto, na medida em que o interesse público se poderá sobrepor a esta e a pertinência da sua realização se justificar, em grande medida, por via das perspetivas de procura e utilização das infraestruturas e dos serviços criados. Nestes casos, por ocasião da análise de mérito da candidatura, a verificação da sustentabilidade financeira da operação constitui-se como uma formalidade processual, não sendo exigido um estudo de viabilidade económica do projeto, inclusivamente nos casos em que tal se justificaria. Ademais, a própria análise de mérito das candidaturas a financiamento não privilegia – e amiúde não contempla – a sustentabilidade da operação como critério de seleção. Da análise dos regulamentos específicos aplicáveis ao Mais Centro, a sustentabilidade da operação apenas surge como critério (ou subcritério) da análise de mérito das candidaturas num número muito limitado de casos, como sejam, a título exemplificativo, o relativo ao Património Cultural<sup>11</sup>, Saúde<sup>12</sup> ou

<sup>11</sup> Critério C - Valia específica da operação; Subcritério C1 - Sustentabilidade técnica e financeira da operação.



Equipamentos para a Coesão Local<sup>13</sup>. Importa, porém, assinalar que, muito embora nestes casos a análise de mérito das candidaturas inclua um parâmetro direcionado para as questões da sustentabilidade, a sua minimização poderá, não obstante, não ser suficiente para inviabilizar a aprovação do investimento, dado o nível de interesse público de que o projeto se poderá revestir. Ademais, não obstante a preocupação em obter alguma informação relativamente às perspetivas de sustentabilidade das intervenções aferidas por esta via, posteriormente não é efetuado um acompanhamento adequado das intervenções, verificando-se que as expectativas apresentadas em fase de candidatura nem sempre se concretizam.

Em síntese, os promotores de projetos de natureza pública apoiados pelo Mais Centro revelam-se confiantes quanto às condições de sustentabilidade financeira futura dos investimentos. Há, contudo, que ter em conta que as verbas necessárias à cobertura dos custos operacionais decorrentes das intervenções terão maioritariamente origem em recursos públicos - centrais ou locais -, logo encontrando-se fortemente condicionados ou dependentes dos esforços de consolidação das contas públicas nacionais. Nestes projetos, os principais fatores que poderão ameaçar a sustentabilidade financeira e os resultados das intervenções prendem-se com a orçamentação e/ou a alteração da estratégia ou da orgânica das entidades promotoras, com a capacidade de dinamizar os equipamentos e infraestruturas apoiados (sobretudo por via de ações imateriais organizadas em rede numa lógica supramunicipal), bem como com a população residente na área de implementação dos projetos, que poderá não ser suficiente para garantir o desejado efeito de escala. Apesar das limitações nos dados disponíveis para avaliar a sustentabilidade das operações, poderá, contudo, concluir-se que, não obstante o otimismo evidenciado pelos beneficiários, a elevada dependência de dinheiros públicos, num quadro de financiamento público decrescente, poderá levantar sérias dúvidas quanto à sustentabilidade futura das intervenções e do seu impacto.

***Os promotores dos projetos apoiados ao abrigo dos Sistemas de Incentivos salientam os efeitos de médio e longo prazo gerados pelos projetos financiados sobre a evolução das empresas, sendo que, não obstante as preocupações de base relativamente à análise de viabilidade e de sustentabilidade económico-financeira dos projetos, o impacto do atual contexto económico-financeiro amplia de forma significativa os riscos quanto ao sucesso dos projetos apoiados e, mesmo, quanto à evolução dos seus promotores.***

O inquérito realizado a promotores apoiados pelo Mais Centro no âmbito dos Sistemas de Incentivos procurou avaliar a perceção dos mesmos quanto à persistência no tempo dos efeitos gerados/a gerar pelos projetos que beneficiaram de apoio sobre a evolução da empresa (Quadro A. 59). Dos resultados apurados resulta evidente que os efeitos dos projetos apoiados sobre a evolução dos seus promotores se farão sentir primordialmente no médio ou longo prazo: cerca de 39% das respostas ao inquérito (correspondentes a cerca de 35% do investimento elegível) considera que os efeitos se farão sentir num horizonte temporal de longo prazo (não inferior a cinco anos), ao passo que cerca de 36% dos respondentes (responsáveis por cerca de 50% do investimento elegível) perspetivam que os efeitos sobre a evolução da empresa se farão sentir no médio prazo.

A maior persistência no tempo dos efeitos das operações apoiadas no âmbito do SI Inovação não deixa de estar associada à maior dimensão e carácter integrado dos investimentos apoiados neste instrumento de política, permitindo intervenções mais profundas nas empresas e portanto com maior impacto no seu desempenho futuro. A análise do impacto potencial global dos projetos de investimento nas empresas promotoras no SI Inovação, aferida pela relação entre o investimento efetuado e o volume de negócios no ano pré-projeto, permite perspetivar impactos significativos nas empresas apoiadas. Com efeito, verifica-se que o peso dos projetos com impacto estruturante nas empresas promotoras, isto é, os projetos de raiz somados aos projetos com impacto forte ou radical na dimensão da empresa promotora representam 66% dos projetos apoiados neste instrumento e 79% do investimento elegível (Quadro 17). Se alargarmos a análise aos projetos que podem ser considerados como tendo um impacto relevante nas empresas promotoras, isto é, incluindo os projetos com um impacto superior a 50% do volume de negócios da empresa promotora, constata-se que 79% dos projetos apoiados, representando 92% do investimento elegível se encontram nesta situação.

---

<sup>12</sup> Critério C - Evidenciar uma inegável qualidade através de conceção geral, consistência, viabilidade técnica e sustentabilidade financeira.

<sup>13</sup> Critério C - Valorização do âmbito supraconcelhio e existência de parcerias que garantam a sustentabilidade do projeto.



**Quadro 17****Avaliação do impacto do projeto na empresa promotora: a relação entre o investimento total e o volume de negócios pré-projeto no SI Inovação**

	N.º Projetos		Inv. Elegível	
	N.º	%	Euros	%
Marginal ( $I/VN < 20\%$ )	16	5%	5.296.010	2%
Moderado ( $20\% \leq I/VN < 50\%$ )	44	14%	22.929.002	7%
Significativo ( $50\% \leq I/VN < 100\%$ )	41	13%	44.564.833	13%
Forte ( $100\% \leq I/VN < 200\%$ )	30	10%	27.464.894	8%
Radical ( $I/VN \geq 200\%$ )	53	17%	80.629.963	23%
Empresas novas/Sem atividade no ano pré-projeto	120	39%	168.158.282	48%
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>	<b>349.042.984</b>	<b>100%</b>

Fonte: Equipa de Avaliação, com base no sistema de informação do Mais Centro

No âmbito dos Sistemas de Incentivos, a análise de viabilidade e de sustentabilidade económico-financeira dos projetos adquire relevância particular no SI Inovação, sendo aferida em sede de candidatura com base na análise da situação das empresas promotoras no ano pré-projeto e as perspetivas para a sua situação no ano pós-projeto. Nos restantes Sistemas de Incentivos, a viabilidade e de sustentabilidade económico-financeira dos projetos procura-se garantir através da obrigatoriedade de uma autonomia financeira mínima pré-projeto dos seus promotores e da análise de impactos perspetivados pelo projeto em variáveis-chave como o crescimento das exportações, da orientação exportadora, de recursos humanos qualificados, da criação de novos produtos/ serviços/processos, etc.

Apesar destas preocupações de base, é evidente que existem riscos quanto ao sucesso dos projetos apoiados e, mesmo, quanto à evolução dos seus promotores. O impacto do atual contexto económico-financeiro amplia de forma significativa esses riscos. Neste sentido, torna-se especialmente relevante que se proceda a uma análise mais integrada das empresas a apoiar e do conjunto de projetos que as mesmas têm vindo a promover no passado recente, uma vez que este tipo de análise permitirá por certo reduzir o potencial de insucesso nos projetos a apoiar.

No que respeita especificamente a investimentos turísticos, as questões associadas à sustentabilidade financeira das operações foram, de igual modo, reforçadas ao longo do período de implementação do QREN, passando a ser exigido ao investidor a realização de parte do capital por ocasião da assinatura do contrato, com o intuito de obstar a situações futuras de carência de capitais próprios. O crescente rigor atribuído à capacidade financeira dos promotores, considerando-se inclusivamente o recurso a uma garantia bancária ou hipoteca, em paralelo com a análise de viabilidade económico-financeira do projeto, tende a ditar novos requisitos para a formatação do novo modelo a aplicar ao financiamento de projetos turísticos, que deverá pautar o novo ciclo de programação comunitária.

No caso dos apoios a empresas, de entre os fatores que podem ameaçar a sustentabilidade dos resultados salientam-se as alterações abruptas de mercado (como seja a mudança tecnológica), que poderão inviabilizar o alcance dos resultados previstos. As empresas têm de ser vistas como entidades gestoras da qualidade e da durabilidade do produto, o que não será viável com uma elevada rotatividade das empresas presentes no mercado.

### **3.3. Questão 3) As intervenções apoiadas estão a produzir efeitos não esperados? Em caso afirmativo, quais são esses efeitos e de que modo são convergentes ou divergentes com os objetivos e princípios do Programa Operacional?**

Uma das questões que se coloca com grande relevância na implementação e operacionalização de políticas públicas, designadamente as desenvolvidas com apoio estrutural comunitário, diz respeito à verificação de efeitos não esperados que se encontrem associáveis à intervenção e cujos resultados extravasam o leque de objetivos das áreas de intervenção dos programas financiadores. Perante a possibilidade de colocarem em causa o cumprimento dos objetivos das intervenções, os efeitos negativos são normalmente objeto de maior atenção. Contudo, a consideração de eventuais efeitos positivos não esperados é também da maior relevância, uma vez que a sua potencial internalização nos exercícios de conceção e implementação das políticas poderá contribuir para o aumento da sua eficácia e eficiência.

São diversas as causas possíveis para a materialização de efeitos não esperados no contexto das intervenções de política pública, designadamente:

- A não verificação das cadeias de impactos implícitas na seleção dos objetivos e na hierarquia estabelecida nas relações entre objetivos operacionais, específicos e globais da intervenção, caso em que se observam realizações e as intervenções geraram resultados ao nível dos objetivos

operacionais, mas esses resultados podem não se traduzir ao nível dos objetivos específicos ou globais;

- A conjugação de elementos exteriores à intervenção, que tendem a diminuir ou, ao invés, reforçar o desempenho em matéria de objetivos específicos e globais, caso em que há também realizações e resultados, mas a alteração do contexto reforça ou diminui os resultados;
- A verificação de efeitos secundários não desejados das intervenções ou não previstos aquando da sua conceção;
- A conceção das intervenções em termos de divergência entre a dimensão parcial do projeto apoiado e a dimensão global do promotor, o que faz com que, gerando-se os resultados, os mesmos não têm o efeito esperado ou têm efeitos adicionais sobre o promotor;
- As alterações/adaptações dos próprios instrumentos de política pública à evolução do contexto ou à gestão da procura e dos compromissos, casos em que as adaptações efetuadas podem desvirtuar a intervenção e impedir que os efeitos inicialmente esperados se materializem.

As questões associadas à eventual materialização de efeitos não esperados no contexto da implementação e execução do Mais Centro foi abordada no contexto das diversas entrevistas realizadas, bem como no quadro dos inquéritos aos promotores de projetos apoiados, onde se procurou apurar até que ponto se registaram desvios entre o previsto e o executado e determinar quais os fatores que se encontram na base de tais divergências. Na resposta à presente questão de avaliação sinaliza-se, assim, um conjunto de situações que poderão ter contribuído para limitar o alcance ou mesmo desvirtuar os objetivos subjacentes aos instrumentos de operacionalização e implementação do Programa.

***A alteração do contexto económico emerge como o fator mais impactante e divergente para com os objetivos do Programa, gerando efeitos manifestamente adversos ao nível das iniciativas privadas e do investimento público, na opinião da generalidade das entidades envolvidas na implementação do Mais Centro.***

Nas entrevistas realizadas no contexto do presente exercício de avaliação foram colocadas algumas questões sobre eventuais efeitos não esperados associados à implementação do Mais Centro, designadamente em torno do efeito da conjuntura socioeconómica sobre a implementação do Programa ou em que medida alguns aspetos processuais e burocráticos inerentes à sua operacionalização possam ter gerado uma complexidade elevada e condicionado o acesso aos apoios.

No caso dos projetos empresariais, a inesperada envolvente económica – quer a nível nacional, quer regional – tem-se traduzido em grandes dificuldades económicas para as empresas, nomeadamente em termos de liquidez e de acesso ao crédito bancário, no contexto de crescentes dificuldades de adaptação a um cenário desfavorável. A evolução da conjuntura económica ao longo do período de execução do Mais Centro veio, assim, colocar desafios à sua implementação, nomeadamente a partir do momento em que se instalou um quadro muito mais restritivo do acesso das empresas ao financiamento, quer pelo seu custo mais elevado, quer, sobretudo, pela variação negativa do volume de crédito às sociedades não financeiras, que provocaram uma alteração do “valor” dos incentivos percebido pelos beneficiários e destinatários do Programa, assistindo-se a alguma “desvalorização” do efeito do prémio e de uma progressiva “valorização” do acesso ao financiamento. A crise económica e financeira veio, assim, ditar dinâmicas de procura e investimento mais condicentes com o novo quadro de restrições orçamentais e de dificuldades no acesso ao crédito, limitando a ambição inicial do Programa em domínios específicos, como os de cariz mais inovador ou desenvolvidos em parceria.

No que concerne aos projetos de natureza pública, as extremas dificuldades financeiras sentidas por parte da administração central e local – com a inerente complexidade no processo de orçamentação – tendem a limitar a sua intervenção a despesas de funcionamento (não de investimento) dos organismos que tutelam ou das entidades envolvidas, com um impacto negativo na evolução da execução do Programa. O arranque das intervenções sob contratualização pautou-se por dificuldades processuais relacionadas com a certificação de despesa e o processamento de pedidos de pagamento por parte das comunidades intermunicipais, enquanto organismos intermédios, com inevitáveis consequências no arranque e na implementação dos projetos. Por outro lado, a ocorrência de situações de falência de empreiteiros ou fornecedores veio também, em fases posteriores da execução, manifestar-se como um efeito não esperado e condicionador da execução e, nalguns casos, dos objetivos visados pelas intervenções.

As dificuldades associadas a tipologias de operação que apelam a lógicas de parceria (como por exemplo, os projetos conjuntos, os PROVERE ou as RUCI) revelaram-se, de igual modo, como fatores limitativos do desempenho e da eficácia do Programa, na medida em que a implementação das operações veio a ser dificultada pela multiplicidade e dispersão dos agentes envolvidos. As dificuldades financeiras têm ditado o arrastamento da execução destes projetos, agravado pelas dificuldades de gestão associadas à multiplicidade de executores. Em particular, no caso dos projetos conjuntos, o modelo atual não se afigura favorável às associações empresariais, por causa da corresponsabilidade de terceiros (quando estes desaparecem). Este problema nas competências organizacionais tem constituído um óbice ao reforço da componente de projetos conjuntos no total do Programa. As expectativas inicialmente criadas

em torno de instrumentos baseados em estratégias de cooperação e interligação não se vieram, até à data, a concretizar no terreno, o que tem limitado a ambição original do PO neste domínio.

***A generalidade dos promotores de projetos com maior maturidade mantém, contudo, as expectativas relativamente à execução do investimento aprovado em sede de candidatura, destacando, como fatores com maior relevância para os desvios observados, a degradação da conjuntura económica e financeira (no caso das empresas) e a complexidade das regras de contratação pública (por parte dos promotores públicos).***

Outra forma de identificar a materialização de efeitos não esperados ao longo do período de execução do Programa passa por apurar as razões da ocorrência de desvios entre o previsto e o executado nos projetos com maior maturidade, para o que se afigura fundamental o *input* proporcionado pelo inquérito aos promotores.

Como referido, as maiores dificuldades evidenciadas pelos promotores municipais prendem-se com questões financeiras, por efeito da redução dos orçamentos públicos. No caso específico das instituições privadas de solidariedade social, salientam-se as questões relacionadas com os procedimentos associados ao financiamento comunitário (com os quais estas instituições não estavam familiarizadas) e às regras de contratação pública. Por seu turno, os promotores da área da ciência, investigação e tecnologia (designadamente as universidades) têm evidenciado alguns problemas na execução das operações aprovadas, que decorrem, quer das restrições orçamentais impostas a estes organismos (para cobertura da parte não-cofinanciada dos projetos), quer derivados da orientação estratégica ou da própria dinâmica das entidades em termos operacionais. Nas tipologias direcionadas para o financiamento de Áreas de Acolhimento Empresarial, Infraestruturas Científicas e Tecnológicas/Polos de Ciência e Tecnologia sobressaem as dificuldades em obter a autorização da tutela para a realização de despesa, bem como as dificuldades decorrentes dos processos administrativos, nomeadamente a complexidade e morosidade dos concursos públicos, da aquisição de equipamento, etc.). As alterações na estrutura orgânica e as restrições no orçamento das entidades públicas – designadamente as da área do turismo – têm também afetado a execução das operações aprovadas no domínio da Promoção e Capacitação Institucional.

No caso dos Sistemas de Incentivos a empresas, relevam-se os problemas de financiamento bancário de projetos de maior envergadura, que naturalmente decorrem da conjuntura económica prevalecente ao longo do período de reporte da avaliação.

A análise das respostas aos inquéritos aos promotores dos Sistemas de Incentivos do Mais Centro revela que as perspetivas de concretização do investimento (ou, no caso de projetos concluídos, a sua concretização efetiva) se situam ao nível do previsto em sede de candidatura para a grande maioria dos respondentes, designadamente, cerca de 64% do número de respostas, que equivale a 55% do investimento elegível inquirido (Quadro A. 58). Cerca de 32% dos respondentes assinalam que tais perspetivas se apresentam abaixo do previsto em candidatura e cerca de 4% assumem um aumento do nível de investimento previsto. Quanto aos fatores que estiveram na origem dos desvios entre o previsto e o executado (Quadro A. 61), cerca de 65% dos promotores de projetos apoiados no âmbito dos Sistemas de Incentivos assinalam como principal razão a degradação da conjuntura económica e financeira, com reflexos no desenvolvimento dos investimentos. Embora com uma representatividade muito mais reduzida, a deterioração das perspetivas de vendas e o atraso nos pagamentos das comparticipações comunitárias, foram também referenciadas por cerca de 39% e 26% das respostas, respetivamente. Globalmente verifica-se que a evolução da conjuntura económica ao longo do período de execução do Mais Centro veio colocar desafios à sua implementação, nomeadamente a partir do momento em que se instalou um quadro muito mais restritivo em termos do acesso das empresas ao financiamento.

No que respeita aos fatores que mais condicionaram a execução dos projetos apoiados (Gráfico 4), as respostas ao inquérito aos promotores não empresariais pontuam: i) a complexidade/exigência das regras da contratação pública (cerca de 40% das respostas, com um idêntico montante em termos do investimento elegível); ii) os atrasos observados na contratação do projeto (cerca de 36% das respostas e do investimento); iii) a insuficiente maturação do projeto apresentado na fase de candidatura (cerca de 34% das respostas e do investimento); e iv) a falta de capacidade financeira, na componente não cofinanciada, para implementar o projeto (cerca de 32% das respostas e 34% do investimento).

A análise das condicionantes à execução dos projetos por Eixo Prioritário de intervenção do Mais Centro (ilustradas no gráfico seguinte) permite salientar que: i) no Eixo 1 foram particularmente restritivos a falta de capacidade financeira para implementar o projeto (assinalada por 46% dos respondentes deste Eixo) e o atraso na contratação do projeto (38%); ii) no Eixo 2 os fatores limitativos mais apontados pelos promotores foi o atraso na contratação do projeto (46% das respostas deste Eixo) e a complexidade das regras de contratação pública (41%); e, finalmente, iii) os promotores do Eixo 3 salientaram a complexidade das regras de contratação pública (cerca de 40% das respostas do Eixo) e a falta de capacidade financeira para implementar o projeto (cerca de 38% das respostas).

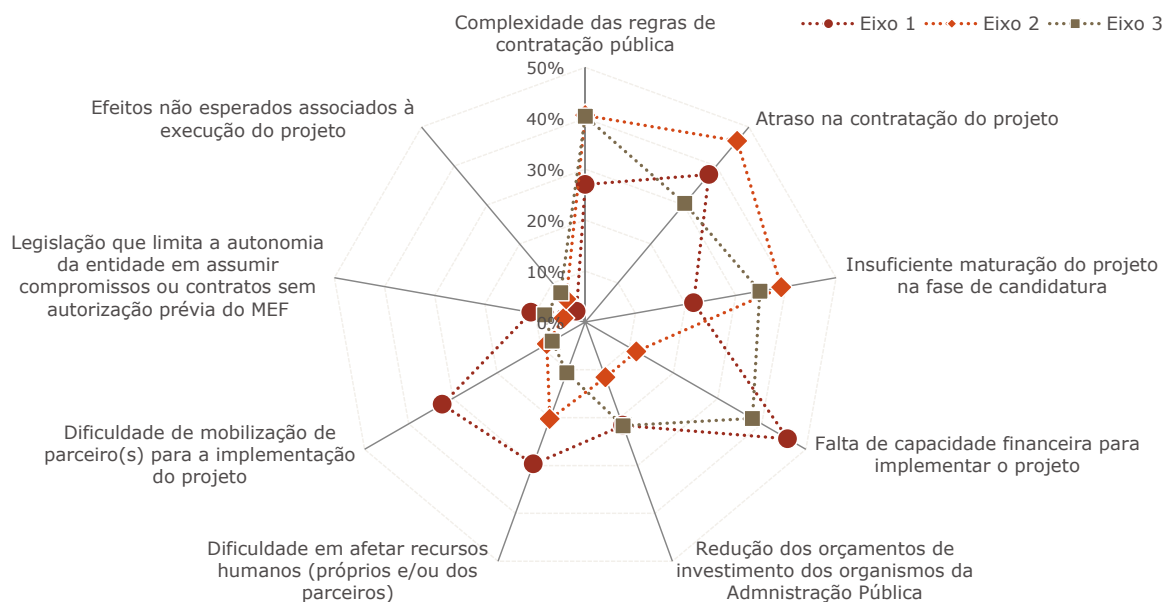
**Gráfico 4**  
**Inquérito aos promotores públicos do Mais Centro - Principais fatores que condicionaram a execução dos projetos apoiados**



Fonte: Resultados dos inquéritos aos promotores públicos do Mais Centro

Dos estudos de caso realizados no âmbito da presente avaliação poderão ainda ser deduzidos efeitos não esperados adicionais, que assumem uma natureza muito específica e que estão claramente associados ao tipo de intervenção em questão. De entre estes são de assinalar os atrasos observados na execução dos projetos que se decorrem de: i) atrasos nas decisões de adjudicação das diversas componentes do investimento, nomeadamente nos casos sujeitos a tutela ministerial e nos que envolvem a compra ou expropriação de terrenos; ii) processos de falência e recuperação de empresas construtoras a quem foram adjudicadas empreitadas; e iii) a inexistência de uma liderança operacional e executiva dos projetos e de uma equipa, no seio das entidades promotoras, com os recursos e formação necessários para implementar projetos de elevada complexidade técnica.

**Gráfico 5**  
**Inquérito aos promotores públicos do Mais Centro - Principais fatores que condicionaram a execução dos projetos apoiados (por Eixo Prioritário)**



Fonte: Resultados dos inquéritos aos promotores públicos do Mais Centro

### **3.4. Questão 4) As realizações e os resultados verificados poderiam ter sido alcançados com menores recursos financeiros?**

A questão da aplicação dos recursos públicos tem assumido uma relevância crescente no debate em torno do alcance e da eficácia das políticas públicas. Assumindo-se que as realizações e resultados previstos são atingidos, ou seja, que o nível de eficácia alcançado se mantém, um aspeto determinante será tentar assegurar que essa eficácia seja alcançada com o menor volume de recursos possível, em particular tendo em conta a atual escassez de recursos públicos. Subjacente à resposta à presente questão de avaliação permanece, contudo, a irrefutável interligação entre as questões associadas, por um lado, à eficiência e, por outro, à eficácia da aplicação do financiamento comunitário, sendo que é esta última que tendencialmente norteia as grandes diretrizes das opções de gestão dos Programas Operacionais.

Tal como previsto na proposta apresentada, a resposta a esta questão é efetuada na seguinte perspetiva: tendo em conta que há diversas tipologias de operação que podem concorrer para os mesmos objetivos, compara-se a sua eficiência relativa no sentido de identificar aquelas intervenções que são relativamente mais “baratas” para produzir os mesmos efeitos - uma forma de aumentar a eficiência global das intervenções pode passar por privilegiar as tipologias de operação mais eficientes. Neste sentido, a resposta à questão de avaliação poderá ser abordada sob duas perspetivas, as quais foram adotadas no presente exercício consoante a disponibilidade da informação de base necessária para o efeito:

- Uma primeira abordagem consiste em verificar, para um nível idêntico de realizações e resultados comparáveis, qual o grau de variabilidade dos recursos aplicados para atingir tais objetivos. No caso dos projetos aprovados ao abrigo dos Sistemas de Incentivos, esta análise foi desenvolvida tendo por base os resultados do processo de inquirição aos promotores, em que a densidade de operações concluídas e com resultados mensuráveis permite a dedução de indicadores comuns aos vários projetos. Para as restantes tipologias de operação do Programa, por seu turno, a análise da variabilidade dos custos debate-se, desde logo, com uma questão prévia que consiste na diversidade de intervenções abrangidas e, logo, a reduzida disponibilidade de indicadores de resultado que possam ser comparáveis entre projetos com valores efetivos (projetos concluídos), inviabilizando-se, assim, uma análise comparada dos resultados das intervenções e dos correspondentes custos. Neste caso, a análise dos indicadores ao nível dos projetos encontra-se limitada, à partida, pela existência de domínios de intervenção diferenciados e específicos às tipologias em causa, cujos indicadores de desempenho serão também, naturalmente, de natureza diversa.
- Uma segunda abordagem na comparabilidade na aplicação de recursos deriva do cálculo e análise do efeito de alavanca gerado pelas várias tipologias de operação do Programa, em que o apuramento do volume de investimento associado ao financiamento comunitário se pode constituir como um indicador do efeito multiplicador dos apoios sobre o tecido económico-social, identificando-se, assim, quais as tipologias do PO que mais contribuiriam para o efeito.

Em complemento às análises descritas, a análise desenvolvida foi ainda enriquecida com *inputs* proporcionados pelas entrevistas realizadas ao longo do estudo, bem como com o recurso aos estudos de caso realizados, visando a deteção de eventuais práticas ou domínios de intervenção que se afigurem relevantes em matéria de eficiência na aplicação de recursos.

***Os níveis de eficiência, estruturados a partir dos resultados potenciais e, sobretudo, efetivos dos projetos empresariais apoiados, parecem ser mais elevados no SI Qualificação e Internacionalização de PME do que no SI Inovação e, nomeadamente, do que no SI I&DT.***

No que respeita aos Sistemas de Incentivos, a lógica da resposta dada à presente questão de avaliação assenta, assim, na ideia de que, admitindo os níveis de realizações e de resultados verificados, deverá identificar-se quais os instrumentos ou medidas em que o resultado por unidade de custo é maior (em três indicadores de resultado). É óbvio que esta abordagem apresenta limitações, pois os universos tocados pelos diversos instrumentos são distintos, pelo que qualitativamente haveria diferenças dos resultados e, por outro lado, as conclusões baseadas neste tipo de abordagem pressupõem uma hipótese simplificadora, que é a de que se os recursos fossem concentrados nos instrumentos mais eficientes haveria uma proporcionalidade na obtenção de resultados, o que normalmente não é verdade uma vez que os instrumentos de política possuem objetivos e elegibilidades diferenciadas. A análise é (fundamentalmente) centrada nos projetos de investimento empresarial e tem como fontes de informação essenciais os dados recolhidos do sistema de informação do Mais Centro e os resultados dos processos de inquirição efetuados.

Na aferição da eficiência, são considerados os seguintes indicadores: Variação do volume de negócios (VN) por unidade de custo por tipologia de operação; Variação do volume de negócios internacional por unidade de custo por tipologia de operação; Variação do emprego por unidade de custo e por tipologia de operação; e Investimento elegível (adicionado e aumentado) empresarial por unidade de custo por tipologia de operação.



Os três primeiros indicadores resultam da análise combinada dos dados do sistema de informação do Mais Centro (resultados potenciais) e das respostas aos inquéritos (resultados efetivos) para cada uma das variáveis relevantes considerando a variação acumulada entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto e confrontando essa variação com o nível de apoio. O último indicador mede o grau de alavancagem que o incentivo tem sobre uma variável de realização, o investimento elegível.

A desagregação dos resultados por subtipologia não é aconselhável no caso dos inquéritos, dado que não reúne o número suficientemente grande de respostas por sub-tipologia de operação. Comparando os resultados previstos por instrumento em sede de candidatura (resultados potenciais) com os resultados obtidos através de inquérito (resultados efetivos), constata-se que os valores não são substancialmente diferentes, com a exceção talvez do SI I&DT, pelo que se poderá analisar, embora cautelosamente, os resultados por medida obtidos em sede de candidatura.

Podem retirar-se desta análise as seguintes conclusões:

- Os níveis de eficiência, estruturados a partir dos resultados potenciais e, sobretudo, efetivos dos projetos empresariais apoiados, parecem ser mais elevados no SI Qualificação e Internacionalização de PME do que no SI Inovação e, nomeadamente, do que no SI I&DT. Do quadro seguinte pode concluir-se, por exemplo, que cada euro de FEDER aplicado no SI QPME gera uma variação efetiva acumulada de vendas entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto de 9,91€ no caso do SI QPME, 2,23€ no caso do SI Inovação e 1,94€ no SI I&DT (Quadro 18);
- No seio do SI Inovação, a medida “Empreendedorismo Qualificado” regista melhor eficiência comparativamente aos projetos de “Inovação Produtiva” em termos da capacidade de gerar negócio e emprego, ao contrário do que acontece com a capacidade de geração de negócio internacional (Quadro A. 86);
- Os “Projetos Conjuntos” registam uma melhor eficiência (em matéria de geração de negócio e exportações, acontecendo o contrário em termos de criação de emprego) do que os “Projetos Individuais e de Cooperação” no seio do SI Qualificação e Internacionalização de PME, passando-se a situação contrária no SI&DT, em que os “Projetos Individuais” refletem maior eficiência do que os “Projetos em Co-promoção”;
- Ao nível do SI&DT, assinala-se o elevado nível de eficiência obtido na medida “Criação e Reforço de competências Internas de I&DT/Núcleos de I&DT”;
- Considerando as diversas tipologias de operação, no que respeita ao investimento elegível adicionado, os dados revelam que os maiores níveis de alavancagem foram registados no SI QPME. As duas medidas que geraram maior nível de investimento elegível por euro de incentivo foram a “Criação e Reforço de competências Internas de I&DT/Núcleos de I&DT” do SI I&DT e os “Projetos Individuais e de Cooperação” no seio do SI Qualificação e Internacionalização de PME.

#### Quadro 18

##### **Variação efetiva acumulada de indicadores económicos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto nos investimentos apoiados por euro de incentivo**

	Variação das Vendas por € de Incentivo	Variação das Exportações por € de Incentivo	Variação do Emprego por € de Incentivo	Investimento Elegível por € de Incentivo
SI Inovação	2,23	1,98	0,01	1,51
SI I&DT	1,94	1,41	0,03	1,50
SI QPME	9,91	8,23	0,09	2,13
<b>Total</b>	<b>3,72</b>	<b>3,13</b>	<b>0,03</b>	<b>1,64</b>

Fonte: Equipa de Avaliação, com base nos resultados do inquérito aos promotores dos Sistemas de Incentivos

**A resposta à conjuntura económica desfavorável observada ao longo do período de implementação do QREN envolveu o aumento das taxas de cofinanciamento aplicáveis a várias tipologias de operação, o que implicou que, para o mesmo nível de recursos comunitários, o investimento alavancado pelo Programa, bem como as realizações e os resultados associados, viesse a ser mais reduzido que o inicialmente esperado.**

O aumento das taxas de cofinanciamento do Programa ao longo do período abrangido pela avaliação implicou necessariamente uma revisão das metas dos indicadores de realização e resultado do Programa, em particular para os projetos desenvolvidos por promotores públicos: um volume de FEDER idêntico passou a estar associado a um menor volume de investimento elegível, logo reduzindo a eficiência relativa do Programa, em favor dos objetivos de eficácia do Programa e da sua execução, num contexto de capacidade limitada de autofinanciamento por parte dos promotores (veja-se, por exemplo, o que sucedeu nos contratos de delegação de competências com as CIM).

A aplicação, na mesma tipologia de operação, de taxas de comparticipação diferentes consoante a tipologia do promotor, poderá, por outro lado, também condicionar a otimização na utilização dos



recursos disponíveis. A título exemplificativo, esta situação ocorre com a tipologia de operação relativa aos Equipamentos para a Coesão Local, em que o privilégio a promotores não públicos (por exemplo IPSS, com taxas de cofinanciamento inferiores) poderia ter potenciado a eficiência neste domínio de intervenção do Programa, na medida em que poderiam ter sido alcançados maiores níveis de realização com o mesmo nível de recursos globais. Este acréscimo potencial de eficiência apresenta-se contudo como meramente teórico, uma vez que são os municípios as entidades que mais concorreram ao PO nesta área e as entrevistas efetuadas revelaram dificuldades observadas ao nível da reduzida familiarização das instituições privadas de solidariedade social com os trâmites processuais do apoio estrutural comunitário, o que terá contribuído também para a menor eficiência dos apoios em domínios como a eficiência energética, por exemplo.

A resposta à presente questão de avaliação contempla ainda o apuramento do volume de investimento associado (ou potenciado) pelo financiamento comunitário em cada uma das tipologias de operação do Programa, que poderá ser traduzido pelo rácio entre o investimento elegível e o fundo comunitário aprovados no âmbito de cada tipologia de operação. Conforme expresso no Quadro A. 88, para além dos Sistemas de Incentivos - cujas taxas de cofinanciamento aplicáveis são, em regra, regulamentarmente inferiores às restantes tipologias - as tipologias que tendem a gerar uma maior proporção de investimento elegível por unidade de fundo comunitário aprovado são, designadamente:

- No Eixo 1 - Apoio a Ações Coletivas, Energia, Promoção e Capacitação Institucional e Economia Digital e Sociedade do Conhecimento;
- No Eixo 2 - Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental e Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas;
- No Eixo 3 - Iniciativa Comunitária JESSICA e, em menor escala, as tipologias de operação abrangidas pela Política de Cidades e Equipamentos para a Coesão Local.

O cálculo do efeito de alavanca parece, assim, indiciar que, com exceção dos Sistemas de Incentivos, as tipologias que se afiguram financeiramente mais eficientes não são as que se assumem como estrategicamente mais relevantes e com maior preponderância financeira no contexto do Programa. Esta conclusão vem confirmar o anteriormente assumido, no sentido de que as decisões relativas ao financiamento das grandes diretrizes do Programa tendem a estar mais associadas a questões de eficácia e de interesse público das intervenções do que a questões estritamente financeiras.

Finalmente e a título ilustrativo, selecionaram-se, a partir da base de dados dos projetos apoiados pelo Mais Centro, alguns indicadores complementares para avaliar a eficiência relativa na aplicação dos recursos do Programa a partir das operações. A análise desenvolvida foi, desde logo, limitada pela disponibilidade de indicadores de resultado para os vários projetos apoiados, não sendo estes em número suficiente para proceder a um exercício mais amplo e robusto, como pretendido. Efetivamente, sendo aqueles em número reduzido e não generalizáveis ao conjunto de operações aprovadas no âmbito da tipologia em causa, procedeu-se a um exercício ilustrativo fazendo recurso de um número muito limitado de indicadores de realização, aplicáveis a vários projetos e, logo, comparáveis entre si, na tipologia Mobilidade Territorial. Da análise do Quadro A. 89 resulta a vasta amplitude/dispersão dos valores de custo elegível e de fundo comunitário por unidade de resultado nos indicadores selecionados, o que se pode explicar pelo facto das intervenções em causa serem de natureza diferenciada e pela inexistência de custos/valores padrão que sirvam de referência à aplicação do correspondente financiamento comunitário nesta tipologia de operação.

***O atual contexto económico tem atribuído uma relevância acrescida, tornando mesmo prementes, as questões relacionadas com a eficiência na aplicação de recursos públicos nacionais e comunitários, como foi corroborado pelas entidades responsáveis pela implementação do Mais Centro.***

As entrevistas tidas com os responsáveis pela implementação e operacionalização do Programa evidenciaram um conjunto de domínios ou práticas potencialmente geradoras de uma eficiência acrescida na aplicação dos fundos de natureza estrutural, e dos fundos públicos em geral, que poderão enriquecer a análise até aqui desenvolvida.

No que respeita às tipologias de operação de natureza pública, foi reconhecido que o recurso privilegiado a procedimentos concursais tem incutido ao processo de seleção e aprovação de candidaturas uma preocupação acrescida com a eficiência (e eficácia) na aplicação de recursos, gerando um impacto positivo ao nível dos custos finais das obras. As exigências inerentes aos concursos públicos, designadamente as que respeitam à observação das regras de contratação pública e consultas ao mercado, constituem uma garantia *a priori* de uma maior racionalidade na aplicação dos fundos disponíveis. Ademais, a atual conjuntura económica teve, em paralelo, um efeito positivo sobre os custos finais dos projetos, ao permitir a adjudicação de obras a montantes substancialmente inferiores aos previstos inicialmente, favorecendo inclusivamente o resultado final da intervenção.

Por outro lado, o recurso a tabelas de custo-padrão ou de referência afigura-se como uma prática de relativa uniformização de custos e financiamento a aplicar pelos vários promotores. Embora utilizado num número muito limitado de tipologias de operação (como por exemplo, a Requalificação da Rede

Escolar, que estabelece um limite máximo de financiamento por sala de aula), a sua aplicação a um leque mais alargado de instrumentos - designadamente os que envolvem a construção de infraestruturas e equipamentos poderia constituir um elemento adicional na racionalização de custos das operações e, por essa via, da promoção da eficiência na aplicação de recursos, quer sejam nacionais, quer comunitários.

Tomando algumas tipologias/domínios de intervenção como casos ilustrativos, assinalam-se alguns exemplos claros em que a eficiência das intervenções tem assumido ou tenderá a assumir um relevo crescente, designadamente:

- Nas tipologias Parcerias para a Regeneração Urbana e Requalificação da Rede Escolar, os projetos aprovados apresentavam um reduzido estado de maturidade (sem projetos de execução), cujas estimativas de custos não obedeciam a custos padrão. No contexto dos avisos de abertura de concurso mais recentes, tal lacuna foi colmatada, com a exigência de apresentação do projeto de execução, o que agilizou a implementação das operações, uma vez aprovadas;
- A programação cultural em rede constitui um exemplo claro do estabelecimento de parcerias que permitem ampliar a escala de atuação/intervenção com um volume de recursos mais limitado e cujos resultados se afiguram mais favoráveis do que os derivados de atuações individuais (por exemplo, através de aquisição de “pacotes” de espetáculos a custos inferiores);
- Ao nível dos investimentos imateriais, os projetos conjuntos revelam-se claramente mais favoráveis; contudo, a existência de um único promotor afigura-se mais indicada no caso de grandes projetos, uma vez que a agilidade na execução é superior, comparativamente ao desenvolvimento de projetos em rede.

### **3.5. *Questão 5) O grau de concretização dos protocolos de delegação de competências assumidos entre a AG e as CIM corresponde aos resultados esperados? Os critérios e os princípios definidos para a distribuição da dotação financeira associada à contratualização entre as sub-regiões do Centro revelaram-se adequados?***

***A oportunidade de utilização dos Programas Territoriais de Desenvolvimento como instrumento de territorialização de políticas públicas e de articulação das estratégias de âmbito sub-regional com a estratégia regional implícita no PO não foi plenamente explorada.***

A contratualização com as associações de municípios correspondeu a uma opção do modelo de governação do QREN, generalizando no território continental as experiências positivas verificadas nas NUTS II de Lisboa e Vale do Tejo e do Algarve em quadros comunitários anteriores e nas Ações Integradas de Base Territorial (AIBT) realizadas no QCA III. Esta opção visou alcançar fundamentalmente quatro grandes objetivos:

- Fomentar uma abordagem integrada das intervenções de desenvolvimento territorial, priorizando a cooperação entre municípios e atribuindo-lhes uma participação acrescida na concretização dos objetivos estratégicos e programáticos dos PO regionais;
- Definir e estabilizar um quadro financeiro municipal plurianual, de modo a fomentar uma melhor programação dos investimentos;
- Contribuir para a consolidação de uma malha institucional de nível sub-regional – sob a forma de Comunidade Intermunicipal –, estimulando a capacitação técnica deste tipo de entidades públicas;
- Alcançar ganhos de eficácia e de eficiência na gestão dos recursos comunitários disponibilizados pelo QREN, no exercício das competências conferidas, face a um modelo centralizado na AG, como o que vigorou no QCA III.

A contratualização foi suportada em Programa Territoriais de Desenvolvimento (PTD): de acordo com as “Orientações para a contratualização com subvenção global entre as autoridades de gestão dos Programas Operacionais Regionais e as associações de municípios baseadas em NUTS III”, aprovadas em 19 de Março de 2008, o PTD deve conter uma explicitação clara da estratégia definida para o território da associação de municípios e da sua coerência com a estratégia do espaço NUTS II em que se insere e uma proposta de plano de investimentos que evidencie a sua coerência global.

Nos termos do Decreto-lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro e da deliberação da CMC dos Programas Operacionais Regionais de 19 de Março de 2008, foram delegadas funções de gestão nas Comunidades Intermunicipais da região Centro. A 16 de Dezembro de 2008 foram celebrados os contratos de delegação de competências cujas dotações financeiras somavam 469 MEUR (e 6 MEUR adicionais de assistência técnica).

**Quadro 19****Dotações financeiras resultantes dos contratos de delegação de competências com subvenção global, 2008**

CIM/NUTS III	População residente, 2006		PIB per capita, 2006	Fundo contratualizado		
	Nº	%	Mil Euros	Mil Euros	%	Per capita
Beira Interior Sul (BIS)	76.640	3,3%	13,1	17.627	3,8%	230
Baixo Mondego (BM)	367.718	15,7%	14,7	70.736	15,1%	192
Baixo Vouga (BV)	370.014	15,8%	14,0	60.060	12,8%	162
Comurbeiras: Beira Interior Norte (COM)	200.325	8,5%	10,3	38.875	8,3%	194
Comurbeiras: Cova da Beira (COM)			10,3			
Dão Lafões (DL)	272.430	11,6%	11,0	64.085	13,7%	235
Médio Tejo (MT/PIS)	266.392	11,3%	12,1	62.267	13,3%	234
Pinhal Interior Sul (MT/PIS)			10,0			
Oeste (OE)	354.794	15,1%	12,9	79.649	17,0%	224
Pinhal Interior Norte (PIN)	135.025	5,7%	9,4	26.988	5,8%	200
Pinhal Litoral (PL)	258.474	11,0%	15,4	35.986	7,7%	139
Serra da Estrela (SE)	46.496	2,0%	7,8	12.793	2,7%	275
<b>Total</b>	<b>2.348.308</b>	<b>100%</b>		<b>469.065</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e INE

Não foi possível identificar durante o processo de auscultação dos *stakeholders* e recolha de informação a metodologia de análise global dos PTD por parte da AG - por exemplo, como é explicitamente referido nas "Orientações para a contratualização com subvenção global entre as autoridades de gestão dos Programas Operacionais Regionais e as associações de municípios baseadas em NUTS III", a metodologia de análise do grau de alinhamento da estratégia proposta para o território da CIM com a estratégia de desenvolvimento regional; da relevância das operações de natureza inequivocamente sub-regional no conjunto das operações propostas; do nível de integração e de sinergias entre operações enquadráveis nas diversas Agendas do QREN - nem a forma como foram considerados no processo de decisão da distribuição financeira associada à contratualização. A distribuição da dotação financeira pelas CIM reflete, contudo, a distribuição da população residente, mas uma análise dos valores de fundo contratualizado per capita revela a preocupação de beneficiar as CIM com um nível médio de rendimento mais baixo como a Serra da Estrela.

O principal processo de articulação entre as estratégias e intenções de investimento das CIM e o PO Regional desenvolveu-se num curto espaço de tempo e adotou como unidade de análise o projeto, quando as CIM foram a chamadas a apresentar uma lista dos projetos objeto de contratualização, com o respetivo encaixe nas tipologias de investimento. Não foram identificados momentos (ou processos) em que este enfoque no plano de ação tenha sido devidamente enquadrado pelos objetivos e prioridades estratégicas plasmados nos PTD ou avaliado à luz do nível de compromisso de outros atores importantes para o desenvolvimento do território com os PTD. Por outro lado, a fraca utilização dos PTD como instrumento de fundamentação estratégica e critério de análise de mérito das candidaturas fora do âmbito dos contratos de subvenção global limitou também o potencial dos PTD como instrumento de articulação das opções de desenvolvimento sub-regionais com outros instrumentos de base territorial (como as Estratégias de Eficiência Coletiva), com a estratégia regional e com as três Agendas do QREN.

**A evolução dos indicadores financeiros do PO e dos indicadores de realização e resultado das tipologias com um maior peso no total da subvenção global está fortemente dependente dos investimentos realizados ao abrigo da contratualização.**

Em resultado da implementação das iniciativas "5 - Flexibilização da utilização das dotações contratualizadas" e "7 - Possibilidade de transição de projetos com aprovação condicionada no III QCA" previstas no primeiro Memorando de Entendimento entre o Governo da República e a ANMP, e dos reforços aprovados pela Comissão Diretiva, as dotações financeiras do contrato de delegação de competências entre a AG e as CIM passaram a somar um total 609 MEUR. Com a celebração do segundo Memorando de Entendimento, que se materializou num conjunto adicional de 16 medidas tendentes a dar continuidade à promoção da execução de investimentos de iniciativa municipal, foi reafirmada a importância dos municípios na gestão e execução de uma importante parte dos fundos comunitários disponíveis no QREN. A operacionalização do segundo memorando resultou em alterações aos regulamentos específicos - visando consagrar o aumento das taxas de co-financiamento no âmbito dos PO Regionais - e na implementação da Bolsa de Mérito à execução, assegurando disponibilidades financeiras aos beneficiários das subvenções globais contratadas com as CIM/AM com adequada capacidade de gestão e execução.

**Quadro 20****Dotações financeiras resultantes dos contratos de delegação de competências com subvenção global, 31 Dezembro de 2011 (Mil EUR)**

Tipologia	BIS	BM	BV	COM	DL	MT/PIS	OE	PIN	PL	SE	Total	
											Mil Euros	%
Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	1.580	3.147	8.564	1.131	4.159	1.617	3.330	2.754	487	1.394	28.164	5,3%
Promoção da Cultura Científica e Tecnológica	0	0	0	0	0	1.046	0	0	0	0	1.046	0,2%
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	0	0	472	987	1.103	0	0	0	0	0	2.562	0,5%
Energia	0	0	266	614	0	0	0	0	0	0	880	0,2%
Promoção e Capacitação Institucional	0	0	0	0	0	560	0	0	0	0	560	0,1%
Modernização Administrativa	0	183	0	1.199	2.857	2.140	3.101	0	0	0	9.479	1,8%
Rede de Equipamentos Culturais	0	0	3.967	0	312	293	493	640	0	0	5.705	1,1%
Valorização e Animação do Património Cultural	0	0	181	493	0	4.111	0	0	0	0	4.785	0,9%
Ações de Valorização do Litoral	0	428	0	0	0	0	0	0	0	0	428	0,1%
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	2.425	3.697	9.208	5.794	4.563	7.145	494	6.869	2.626	1.026	43.847	8,3%
Ciclo Urbano da Água	0	9.003	0	0	0	1.522	6.405	0	8.141	71	25.141	4,8%
Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	0	0	0	904	0	0	0	0	408	2.232	3.543	0,7%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	0	0	0	0	0	219	0	905	0	0	1.125	0,2%
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade	2.858	5.303	13.232	6.546	2.538	4.714	2.458	8.575	8.255	345	54.824	10,4%
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo EB e Pré-Escolar	4.754	21.564	47.146	6.005	16.922	43.908	42.443	21.651	10.726	4.835	219.954	41,7%
Mobilidade Territorial	6.680	6.063	10.682	19.431	37.762	14.355	8.685	7.957	11.702	2.069	125.385	23,8%
<b>Total</b>	<b>18.297</b>	<b>49.387</b>	<b>93.717</b>	<b>43.104</b>	<b>70.218</b>	<b>81.628</b>	<b>67.407</b>	<b>49.353</b>	<b>42.345</b>	<b>11.972</b>	<b>527.429</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sistema de Informação do Mais Centro

Através da deliberação da Comissão Diretiva de 30 de Agosto de 2012, foram apurados e fixados novos valores subvenção global por CIM no respeito pelo disposto na deliberação da CMC de 5 de Abril de 2011, tendo resultado a celebração de novas adendas aos contratos de delegação de competências. O novo valor teve em conta o reforço da primeira dotação de cada subvenção global, prevista para o período de 2008-2010, num montante equivalente a 25% do valor contratado; os reforços de dotação que tinham sido acordados na vigência do contrato de delegação de competências; os valores resultantes da dedução, ao valor correspondente a 75% do valor indicativo acordado para o segundo período (2011-2013), do montante comprometido com a aprovação das operações submetidas à AG até 31 dezembro de 2010 e que ainda não tinham sido objeto de aprovação; os montantes relativos a operações de requalificação da Rede Escolar do Ensino Básico e da Educação Pré-escolar, aprovadas fora do âmbito das subvenções globais; e os valores resultantes dos 75% do valor indicativo acordado para o segundo período (2011-2013), ao qual foi deduzido o valor das subvenções globais não comprometidas com a aprovação de operações em 31 de dezembro de 2011.

A distribuição das dotações finais (num total de 527 MEUR de fundo, representando 32% do PO) por tipologia revela o peso da requalificação da rede escolar do 1º ciclo do ensino básico e pré-escolar (42% do total), mobilidade territorial (24%) e equipamentos e serviços coletivos de proximidade (10%). A análise do volume de fundo aprovado e executado confirma que o andamento dos indicadores financeiros do PO está fortemente dependente dos investimentos realizados ao abrigo da contratualização: os projetos contratualizados contabilizam um total de 565 MEUR aprovados (45% do total aprovado no âmbito do PO, com exceção dos Sistemas de Incentivos) e 431 MEUR executados (54%). A taxa de compromisso e realização do volume de fundo contratualizado é significativamente superior ao padrão do PO e as três tipologias com um maior peso apresentam taxas de realização superiores a 75%. Também no caso de tipologias com um menor peso no total de projetos contratualizados, verifica-se que a taxa de realização é geralmente superior ao padrão do PO. Considerando que as tipologias os projetos contratualizados representam mais de 90% do total de fundo aprovado e executado ao abrigo das tipologias "Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e Pré-Escolar", "Mobilidade Territorial", "Equipamentos e serviços coletivos de proximidade" e "Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística" é também evidente a correlação com os indicadores de realização e resultado destas tipologias.

***A lógica de contratualização estratégica, procurando descentralizar responsabilidades de conceção, execução e monitorização integradas, foi fortemente limitada pela instabilidade do modelo organizacional e dos procedimentos ao longo do período de programação, com consequentes perdas de eficiência.***

Desde dezembro de 2008, quando foram celebrados os contratos de delegação de competências, o modelo organizacional para o seu exercício e, em particular as competências legalmente atribuídas às CIM, enquanto Organismos Intermédios, foi significativamente alterado: na sequência do Primeiro Memorando de Entendimento entre o Governo da República e a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) que continha um “Plano de Iniciativas para promover a execução dos investimentos de iniciativa municipal no âmbito do QREN”, assinado em 9 de Março de 2010, foi avocada a responsabilidade dos atos relacionados com a aprovação de projetos e validação de despesa, que até aí eram da competência das CIM pelo contrato de delegação celebrado. O facto de até 2010 nenhuma CIM ter o *compliance assessment* aprovado - a par com a perceção, da parte da Autoridade de Certificação de que não estavam garantidos todos os recursos necessários para as CIM atuarem plenamente como um OI - impedia o normal funcionamento dos circuitos de aprovação de candidaturas, validação e certificação de despesa e justificou a decisão de avocação de competências.

Desde a assinatura das Adendas aos Contratos de Subvenção Global, em Março de 2010, o exercício das funções delegadas passou a ser sujeito a um reforço da atividade de acompanhamento e de supervisão de conformidade por parte do Secretariado Técnico do Mais Centro. A alteração do modelo organizacional resultou, na prática, na duplicação de numerosas tarefas (levadas a cabo simultaneamente pela equipas de apoio técnico das CIM e da AG, gerando fortes ineficiências) e foi percecionada pelas CIM, como um sinal de falta de confiança nas suas capacidades institucionais, técnicas e administrativas e, em última instância, como um fator fortemente limitador da participação das CIM na operacionalização do PO face ao previsto no momento da assinatura dos contratos de delegação de competências. Acresce que a alteração dos requisitos e dos procedimentos ao longo do tempo geraram, por vezes, dúvidas e incertezas nos utilizadores e tiveram implicações nas ferramentas de análise das candidaturas e dos pedidos de pagamento, com reflexo negativo na eficácia e eficiência da gestão.

***A pressão para acelerar a execução dos projetos e aprovar projetos com um elevado grau de maturidade, não favoreceu a construção dos projetos de âmbito intermunicipal, frequentemente ainda em fase de conceção. O processo de contratualização incentivou a capacitação técnica das CIM, mas a instabilidade dos procedimentos e a limitação dos recursos técnicos e humanos disponíveis condicionou negativamente os processos de aprendizagem organizacional.***

As equipas técnicas das CIM reconheceram que a ambição na intenção de evitar a dispersão dos apoios e apostar em projetos com uma área de influência claramente multiconcelhia e/ou desenvolvidos numa lógica de rede esteve muito mais presente no momento da conceção do PTD do que na operacionalização do processo de contratualização. De facto, não é possível identificar entre os projetos aprovados uma lógica de investimento com abrangência inter e/ou supramunicipal, dada a natureza “municipalizada” e convencional da generalidade dos projetos. Ainda que o modelo de contratualização estabelecido tenha associado um pacote de investimentos global para cada CIM, foi reconhecido pelos *stakeholders* que a grande fatia da subvenção global foi municipalizada desde o início do processo. No entanto, a principal razão apontada para esta desconexão entre o momento de elaboração de estratégia e a operacionalização foi a urgência de aceleração do ritmo de execução do PO, que não se compadeceu com a aprovação de projetos que, pela sua natureza inter e/ou supramunicipal, exigem um período mais longo para a mobilização de parceiros e construção de consensos.

A pressão para a identificação e aprovação dos projetos com um maior grau de maturidade e a alteração do quadro regulamentar não criaram as condições ideais para a aprendizagem organizacional: a capacitação das equipas técnicas centrou-se nos procedimentos e ferramentas necessários para a execução das tarefas não avocadas, sobrando pouco tempo e recursos para as equipas reforçarem o seu papel enquanto agente do planeamento e desenvolvimento regional. Ainda assim foi reconhecido unanimemente que a contratualização serviu de incentivo à constituição de equipas técnicas que dificilmente teriam sido montadas num contexto diferente e que começam a ser lançados pelas CIM projetos que visam ganhos de eficácia e eficiência ao nível sub-regional, fora do âmbito da contratualização. A disponibilidade da AG, em particular dos Secretários Técnicos, para a resolução dos problemas de natureza mais operacional foi também sublinhada pelas CIM, não obstante ter sido referido que as orientações técnicas e as sessões de trabalho com a AG foram insuficientes para a informação circular de forma eficiente e para garantir a desejada uniformidade de procedimentos, fatores particularmente críticos no final de 2010 quando o “desbloqueamento” do processo de análise e aprovação de candidaturas gerou um pico de trabalho nas CIM. Dada a necessidade de compatibilização das tarefas a desenvolver para a verificação dos investimentos na fase de encerramento dos projetos com as tarefas de preparação do próximo período de programação, num quadro de forte limitação dos recursos técnicos e humanos nas CIM, foi também sublinhada a urgência de simplificação dos procedimentos de verificação no local.



***O perfil de investimentos municipais apoiados pelo PO Regional alterou-se entre o QCA III e o QREN, refletindo as alterações no modelo de articulação entre Programas temáticos e regionais, as prioridades definidas em termos regulamentares e as necessidades privilegiadas pelos municípios. Observou-se uma redução do investimento canalizado para a infraestruturação do território (acessibilidades e ambiente), um aumento muito substancial dos investimentos nas infraestruturas de ensino e um reforço dos apoios à atividade económica, em particular no domínio da IDTI.***

Com o intuito de complementar a resposta à questão sobre o processo e os resultados da contratualização, foi realizada uma análise comparativa do perfil de investimentos realizados pela administração local e empresas maioritariamente públicas (em particular as empresas municipais) no âmbito do Mais Centro e do PO da região Centro no QCA III, por grandes áreas de investimento.

Esta análise baseia-se nos dados disponibilizados pela AG relativamente aos investimentos realizados por estes promotores (e apoiados pelo FEDER) no QCA III (valores executados) e no QREN (valores aprovados) e implicou um exercício de compatibilização da classificação dos investimentos nos dois períodos. Para o efeito, foi estruturada pela equipa uma tipologia de “Domínios e Áreas de Intervenção dos Fundos estruturais e de coesão” a partir do cruzamento da classificação dos temas prioritários no QREN e dos domínios e setores constantes das bases de dados do QCA III (ver quadro seguinte).

#### **Quadro 21**

#### **Domínios e áreas de intervenção dos fundos estruturais – Tabela de correspondência com as tipologias de investimento previstas no QCA III e no QREN**

Domínio/Área de Intervenção dos Fundos estruturais		Tipo de Tema Prioritário - QREN	Domínio QCA III
Apoio à atividade económica	Turismo	Turismo	Turismo
	Ciência e tecnologia	Investigação e desenvolvimento tecnológico (IDT), inovação e empreendedorismo	Investigação, desenvolvimento e inovação tecnológicos (IDTI)
Infraestruturação do território	Acessibilidades e transportes	Transportes	Infraestruturas de transportes
	Ambiente	Proteção do ambiente e prevenção de riscos	Infraestruturas ambientais (incluindo a água)
Condições de atratividade e qualidade de vida	Infraestruturas de ensino	Infraestruturas de ensino	Infraestruturas de ensino
	Qualificação urbana	Reabilitação urbana e rural	Ordenamento e requalificação
	Investimentos socioculturais	Atividades culturais	Infraestruturas sociais e de saúde
		Investimento em infraestruturas sociais	
	Sociedade da informação	Sociedade da Informação	Infraestruturas de telecomunicações e sociedade da informação
Outros	Outros	Energia	
		Mobilização para as reformas nos domínios do emprego e da inclusão nacional, regional e local	
		Reforço das capacidades institucionais aos níveis nacional, regional e local	

*Nota: Os investimentos inseridos nos domínios do QCA III "Promoção da adaptação e do desenvolvimento das zonas rurais" e "Ajudas às PME e ao artesanato" foram distribuídos pelas diversas áreas de intervenção.*

*Fonte: Equipa de avaliação, com base na classificação de áreas de intervenção do Estudo "25 anos de Portugal Europeu: Fundos", desenvolvido pela Augusto Mateus & Associados para a Fundação Francisco Manuel dos Santos.*

A comparação entre os investimentos apoiados pelo programa regional do Centro nos dois períodos de programação (valores executados no QCA III e aprovados até 31/12/2012 no QREN) permite destacar as seguintes tendências<sup>14</sup> (Quadro 22):

- O investimento na infraestruturação do território, que no âmbito do QCA III representava quase metade do investimento elegível e do fundo executado, apresenta no atual período de programação um peso consideravelmente mais baixo (menos de 25% do total), registando-se decréscimos do peso relativo quer das acessibilidades e transportes como dos investimentos no domínio do ambiente, facto que deve ser avaliado à luz da decisão de concentração de importante parte dos investimentos nesta área no PO temático Valorização do Território.
- Os investimentos dos municípios no domínio da melhoria das condições e qualidade de vida representam quase 70% do investimento elegível e do fundo aprovado no QREN, valor significativamente superior ao registado no anterior período de programação (45%) e muito “puxado” pelos investimentos na requalificação do parque escolar (particularmente evidente no perfil de investimentos contratualizados).

<sup>14</sup> Naturalmente que estas tendências não deixam de ser influenciadas pela diferente articulação entre os programas regionais e os programas temáticos (ou setoriais, no caso do QCA III) que vigorou em cada um destes períodos de programação dos fundos.



- O peso mais expressivo do investimento elegível e fundo no âmbito do apoio à atividade económica no atual período de programação, fruto da aposta nos temas ligados à ciência e tecnologia, em particular em infraestruturas de I&DT, centros de competência numa tecnologia específica, transferência de tecnologias e aperfeiçoamento das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas (PME), entre estas e outras empresas e entidades do SCTN e serviços avançados de apoio a empresas e grupos de empresas.

#### Quadro 22

Áreas de intervenção dos investimentos promovidos pelos municípios e apoiados pelo PO regional no QCA III e no QREN

Domínio/Área de Intervenção		QCA III		QREN - Mais Centro					
		TOTAL Executado 2000-2009		TOTAL Aprovado a 31.12.2012		Contratualizado		Não contratualizado	
		% Despesa elegível	% FEDER	% Investimento elegível aprovado	% Incentivo aprovado	% Investimento elegível aprovado	% Incentivo aprovado	% Investimento elegível aprovado	% Incentivo aprovado
Apoio à atividade económica	Turismo	4,5%	4,7%	2,3%	2,3%	2,5%	2,4%	2,1%	2,1%
	Ciência e tecnologia	1,4%	1,2%	4,7%	4,7%	4,6%	4,6%	4,9%	4,9%
Infraestruturação do território	Acessibilidades e transportes	27,6%	28,0%	15,5%	15,6%	23,6%	23,7%	0,2%	0,2%
	Ambiente	19,0%	20,3%	8,2%	8,1%	9,9%	9,9%	4,9%	4,7%
Condições de atratividade e qualidade de vida	Infraestruturas de ensino	2,7%	3,0%	34,1%	34,3%	41,4%	41,6%	20,1%	20,2%
	Qualificação urbana e rural	30,0%	31,2%	24,0%	24,0%	4,5%	4,5%	61,1%	61,2%
	Investimentos socioculturais	14,3%	11,0%	8,9%	8,7%	11,9%	11,6%	3,1%	3,2%
	Sociedade da informação	0,1%	0,1%	1,6%	1,6%	1,5%	1,5%	1,8%	1,8%
Outros	Outros	0,5%	0,5%	0,8%	0,7%	0,2%	0,2%	1,8%	1,7%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

### 3.6. Questão 6) A estratégia que presidiu ao desenho do Programa mantém-se atual? A hierarquia de prioridades é adequada ao momento que atravessamos? Quais os ajustamentos que se impõem?

A Estratégia de Desenvolvimento Regional proposta para o CENTRO de PORTUGAL ao longo do período temporal 2014-2020 organiza-se em torno de seis prioridades nucleares:

- *Sustentar e aumentar a criação de valor*

A Região Centro possui um conjunto de recursos e potencialidades que podem estar na base de uma nova dinâmica produtiva e empreendedora, que reforce as cadeias de valor daqueles recursos que já estão no mercado e que promova novos processos de progresso económico, assentes em estratégias de inovação e internacionalização, através de uma conjugação de esforços, centrados na criação de valor acrescentado, tanto por parte de entidades privadas como por parte do terceiro setor e da administração pública.

- *Estruturar uma rede policêntrica de Cidades de Média Dimensão*

A consolidação da rede regional de cidades de média dimensão deverá permitir oferecer um modelo atrativo de vivência urbana, reforçando os bons níveis de qualidade de vida já alcançados e valorizando a diferenciação, especialização e complementaridade da rede urbana.

- *Gerar, Captar e Reter Talento*

Os territórios e os setores económicos estratégicos para o desenvolvimento da Região Centro dependem, em larga medida, da qualidade dos recursos humanos, e em particular do seu talento, ingrediente indispensável para inovar, gerar novas atividades, e por via disso mesmo criar valor acrescentado, através da partilha de uma verdadeira consciência regional e da adoção de mentalidades construtivas, assentes no reforço positivo. Importa educar os jovens e assegurar as condições para a sua fixação na Região Centro, mas igualmente apostar na formação ao longo da vida e na captação de talento exterior à própria região, mas que nela queira concretizar os seus projetos de vida.

- *Reforçar a Coesão Territorial*

Numa região com as atuais características da Região Centro, é indispensável procurar diminuir as disparidades e assimetrias territoriais existentes, percebendo que a Coesão Territorial não se esgota na Coesão Social nem na adoção de modelos indiferenciados de apoio à competitividade, obrigando a uma análise profunda e específica de identificação e valorização dos recursos endógenos e potencial de evolução existente em cada unidade territorial.

- *Dar Vida e Sustentabilidade a Infraestruturas Existentes*

Após décadas que proporcionaram uma expressiva evolução em termos de infraestruturas e equipamentos existentes na Região Centro, nas mais variadas áreas, importa agora sobretudo gerar atividades e empregos que garantam a sua plena utilização, em prol da promoção da qualidade de vida dos cidadãos e do apoio à atividade económica, assegurando a respetiva sustentabilidade.

- *Consolidar a Capacitação Institucional*

Urge criar as condições necessárias para que os agentes regionais, sub-regionais e locais, públicos e privados, em associação, através de múltiplas parcerias e mecanismos de trabalho em rede, possam promover de forma concertada as iniciativas que irão ajudar a desenvolver os seus territórios, através projetos de base territorial e/ou temática. Trata-se também aqui de procurar melhorar o desempenho das organizações na prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, através da qualificação dos seus recursos humanos e da utilização de novos métodos de trabalho, nomeadamente por via do recurso às TICE, em particular combatendo algumas das fragilidades ainda existentes em diferentes tipologias de organizações, reforçando a sua capacitação, e com isso alavancando o correspondente potencial de contributo para o desenvolvimento do CENTRO de PORTUGAL. Só através de uma crescente consolidação de relações interinstitucionais e do reforço do capital relacional estaremos melhor preparados para enfrentar o futuro da Região Centro.

Esta definição das prioridades nucleares e a sua concretização em cinco eixos de atuação conseguem conjugar elementos de continuidade, valorizando o caminho percorrido e afirmar elementos de mudança que permitem complementar e interligar os elementos estruturantes da região. O modelo de construção dos eixos de atuação valoriza, igualmente, a articulação entre atores e o desenvolvimento de ações integradas, elementos que são amplamente considerados nas orientações comunitárias para o próximo período de programação estrutural.

Ainda que a visão de desenvolvimento regional para o Centro surja, naturalmente, na continuação do enunciado para o atual período de programação, surgiram nos últimos anos novas problemáticas com impacto na execução dos investimentos apoiados pelos fundos estruturais e na evolução dos indicadores económicos e sociais regionais que justificam uma mudança de foco de algumas prioridades estratégicas.

## Quadro 23

### Comparação entre a estratégia CRER 2020 e as Prioridades 2007-2013

Prioridades Estratégicas 2007-2013	CRER 2020 - Prioridade Nucleares
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de recursos humanos</li> <li>• Reforço da inovação, da competitividade e do conhecimento</li> <li>• Valorização do território regional e sub-regional</li> <li>• Cooperação territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentar e aumentar a criação de valor</li> <li>• Gerar, captar e reter talento</li> <li>• Estruturar uma rede policêntrica de cidades de média dimensão</li> <li>• Reforçar a coesão territorial</li> <li>• Dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes</li> <li>• Consolidar a capacitação institucional</li> </ul>

A comparação entre a estratégia que presidiu ao desenho do Mais Centro e a hierarquia de prioridades desenhada para o próximo período de programação merece os seguintes considerações:

- A prioridade nuclear “Sustentar e aumentar a criação de valor” aproxima-se da prioridade expressa na estratégia para a região Centro para o atual período de programação “Reforço da inovação, da competitividade e do conhecimento”, sendo evidente em ambas um foco na melhoria das condições de suporte à inovação, internacionalização e ao empreendedorismo, tendo em vista do a melhoria do posicionamento do tecido empresarial nas cadeias de valor e nos mercado globalizado. A prioridade estratégica é coerente não só com a ambição de a região situar-se como um *Innovation Leader* e de aproximar a participação da região no PIB nacional ao seu peso populacional, mas também com o reconhecimento em vários documentos oficiais e relatórios de avaliação que a

alteração do contexto económico e financeiro tem vindo a limitar os resultados e impactos do QREN sobre a competitividade da economia portuguesa face ao potencial previsto no momento da programação e na fase inicial de aprovação dos apoios, assumindo-se o reforço da competitividade do tecido empresarial como um fator crítico no processo de ajustamento macroeconómico em curso.

- A prioridade “Gerar, captar e reter talento” dá também continuação a uma prioridade do atual período de programação – “Formação de recursos humanos”, voltando a confirmar a aposta na qualificação inicial dos jovens, em paralelo com a formação de natureza técnica e profissional orientada para satisfazer as necessidades do tecido empresarial regional.
- A valorização do território regional e sub-regional é desdobrada, no CRER 2020, em três prioridades nucleares: (1) “Reforçar a coesão territorial”, refletindo, por um lado, a preocupação explicitamente apresentada no diagnóstico regional, com as assimetrias e desigualdades territoriais (ao que não deve ser alheio o reconhecimento que num contexto de crise económica o risco de agravamento das disparidades económicas, sociais e territoriais tende a agravar-se) e, por outro, a assunção da diversidade de recursos territoriais como uma das principais forças da região, ainda não plenamente explorada; (2) “Dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes”, somando ao foco estratégico em intervenções sobre a oferta de equipamentos e infraestruturas de uma forma integrada e planeada presente no atual período de programação (por exemplo fechando redes incompletas) o foco mais explícito com a valorização e a utilização plena da oferta já existente (novamente em consonância com a preocupação com a sustentabilidade e eficiência dos investimentos públicos que emergem no próximo período de programação como críticas); e (3) as intervenções na rede urbana ganham um maior protagonismo com a enunciação da prioridade nuclear “Estruturar uma rede policêntrica de cidades de média dimensão”, em consonância com a relevância estratégica (e financeira), atribuída ao desenvolvimento urbano sustentável nas orientações da Comissão Europeia para a política de coesão 2014-2020.
- A aposta na capacitação institucional está presente, de forma implícita, na estratégia para a região Centro no atual período de programação, mas ganha um novo protagonismo no CRER 2020, indo ao encontro da perceção da AG que persistem vulnerabilidades organizacionais e executivas nas instituições regionais e locais que têm travado a concretização efetiva dos objetivos do Mais Centro, e que a concretização de projetos com uma natureza integrada e/ou intermunicipal dependerá da capacidade de dar continuidade e reforçar as parcerias e visões estratégicas concebidas nos últimos anos no âmbito das EEC e da contratualização com as CIM, evitando assim um “desperdício” do planeamento e da experiência de trabalho em rede já acumulada.

### **3.7. *Questão 7) Tendo em conta as mudanças no contexto socioeconómico da Europa e do mundo, quais os cenários mais previsíveis para o futuro da Região Centro? Que desafios e pontos críticos irão condicionar o desenvolvimento da região?***

As mudanças no contexto socioeconómico da Europa e do mundo colocam um conjunto de desafios e de incertezas ao futuro da região que deverão merecer particular atenção na preparação do novo período de programação estrutural.

O tempo do ciclo 2014-2020 será, seguramente, na economia mundial, um tempo de reforço do protagonismo das economias emergentes e das cidades como sítios de produção de riqueza e de geração de oportunidades, nomeadamente de emprego, alimentadas pelo crescimento económico.

A reorganização política, económica e social alimentada, entre muitos outros fatores, pela emergência como potências económicas de velhos e novos países de dimensão continental (China, Índia, Rússia, Brasil, África do Sul, nomeadamente), pelo alargamento sem precedentes da União Europeia, pelas alterações de funcionamento em instituições como a Organização Mundial do Comércio e o Fundo Monetário Internacional e pelo advento e generalização da utilização da internet como principal e determinante veículo de informação e comunicação, alterou decisivamente as bases atuais da vida moderna.

A grande área do Pacífico já é, e continuará a ser durante bastante tempo, a principal região de afirmação do dinamismo económico de produção com base num forte crescimento económico catalisado pela intensidade do relacionamento entre a América do Norte, a China, o Japão e Sudeste asiático. A grande área do Atlântico enfrenta, pelo seu lado, um processo complexo de perda de dinamismo quantitativo que, no entanto, pode ser contrabalançado pelo próprio alargamento da área do Atlântico através da articulação entre as Américas, a Europa e a África e, sobretudo, pela construção de um novo dinamismo qualitativo de projecção da Europa no processo de globalização.

O tempo do ciclo 2014-2020 será, seguramente, na União Europeia e na área do euro, um tempo de aceleração da evolução para uma economia baseada no conhecimento que requer desempenhos bem mais positivos em matéria de aprendizagem ao longo da vida e em matéria de desenvolvimento científico e tecnológico, nomeadamente no que concerne às capacidades, instrumentos e serviços da inovação e da diferenciação, onde a incorporação das atividades criativas e culturais ocupa um lugar determinante e insubstituível.

As regiões e cidades europeias encontram, nestes tempos de reestruturação e mudança económica e social, desafios de internacionalização e participação ativa na orientação e reequilíbrio dos processos de globalização que não se compadecem com visões passadistas daquilo que foram, mas já não são, nomeadamente, espaços de crescimento rápido e demografia jovem dotados de autonomia suficiente para prosseguirem, prioritariamente, objetivos internos garantidos por instituições e relações internacionais que ou desapareceram ou definham a passos largos.

O tempo do ciclo 2014-2020 será, também, muito provavelmente, um tempo de reformas e alterações institucionais bastante profundas com reflexos fortes ao nível do mercado de trabalho, da proteção social e da gestão ambiental mas, também, ao nível da própria configuração do Estado, das suas funções e dos seus níveis de governança.

O tempo do ciclo 2014-2020 será, muito provavelmente, em Portugal, um tempo de recuperação lenta de uma crise profunda, um tempo de renovação dos paradigmas de competitividade e coesão em ação na sociedade portuguesa, um tempo de reequilíbrio entre as funções do Estado e o papel da iniciativa privada e um tempo de reorientação da economia portuguesa para a conceção, produção e distribuição de bens e serviços transacionáveis, apoiada em novas dinâmicas de comércio e do investimento internacional.

O tempo do ciclo 2014-2020 será, seguramente, um tempo de valorização do território na formulação das políticas públicas mais diretamente vocacionadas para a promoção da competitividade e da coesão, mas não um tempo de reequilíbrio entre velhas fórmulas de desconcentração e descentralização.

O recentramento do Estado central nas funções determinantes da soberania, da provisão, produção e garantia de acesso aos bens e serviços públicos (onde a saúde e a educação, como bens de mérito, ocupam uma posição central) e de interesse geral, da regulação das atividades económicas e da prossecução estratégica de um número restrito de desígnios nacionais fortemente consensualizados.

Este recentramento, também pressionado pelas dificuldades de sustentabilidade orçamental nas novas condições demográficas e de crescimento económico que as democracias europeias enfrentam, corresponde, também, ao desenvolvimento de novas funções e ao surgimento de novas responsabilidades, seja ao nível dos bens públicos internacionais, seja ao nível da diferenciação das necessidades de proximidade, que, seguramente, não deixarão de transformar profundamente, ao longo das próximas décadas, a própria configuração das estruturas do Estado, das realidades políticas e dos modelos de governo aos níveis nacional, supranacional e infranacional (regional).

À escala das cidades e regiões mais relevantes e mais vocacionadas para desempenhar funções significativas nos processos de globalização esta reorganização institucional não deixará de assumir, também, uma configuração tridimensional: (i) a consolidação do espaço da cidade central (ou das cidades centrais nos casos de policentrismo), (ii) o reequilíbrio e qualificação das áreas metropolitanas, enquanto espaços de continuidade urbana onde se concretizam os efeitos mais diretos e imediatos do maior ou menor dinamismo da cidade central e (iii) a estruturação das regiões metropolitanas onde se polarizam os efeitos e impactos mais indiretos e mediatos e se encontram as bases de um alargamento territorial especialmente importantes em termos de população e bolsas de emprego, em termos de produção e de logística, em termos de articulação urbano-rural e em termos de património natural e diversidade ecológica.

A evolução dos modelos de governo das cidades e das regiões não se fará (ou não se deverá fazer), neste quadro, em função de uma simples redistribuição de funções já existentes. O desafio é o de viabilizar formas de organização institucional e modelos de governo que sejam indutores de iniciativas de maior competitividade, maior coesão social, maior qualidade de vida e maior atratividade através da valorização do território de referência (pessoas, organizações, empresas, infraestruturas e equipamentos).

As regiões europeias que vão ser capazes de progredir são as que venham a ser capazes de se tornar em realidades:

- Mais internacionais, seja ao nível das redes de bens, serviços, capitais, informação e pessoas em que se inserem, seja ao nível das funções de intermediação que ocupam e desenvolvem, seja ao nível dos serviços que prestam, seja, finalmente, ao nível da atratividade que exercem sobre outros territórios);
- Mais complexas, porque baseadas numa maior diversidade interatividade dos seus agentes e da sua população e numa gama mais vasta de articulações, combinando residência e emprego; produção e consumo; estudo, investigação e conhecimento; artes, criatividade e atividades empresariais; turismo, comércio, património monumental e espaço público; mobilidade, logística e redes inteligentes; património natural, paisagens protegidas, espaços verdes e ligações ao mundo rural;
- Mais resilientes, isto é, portadoras de uma efetiva e sólida base ecológica, orientadas para uma muito maior flexibilidade organizacional, geradoras de iniciativas e comportamentos suscetíveis de viabilizar uma multiutilização dos seus espaços, equipamentos e infraestruturas e de gerar uma ampla multifuncionalidade no seu funcionamento quotidiano e, sobretudo, capazes de mudar mais vezes e mais depressa;

- Mais equilibradas demograficamente, seja ao nível das oportunidades e cuidados dirigidos ao envelhecimento, seja ao nível da atração de população jovem, nomeadamente quadros e talentos, seja ao nível de estimular e incorporar formas diversificadas e sustentadas de imigração, concorrendo todas elas para fomentar o seu carácter multicultural e cosmopolita.
- Melhor governadas, porque mobilizadas, ao nível dos órgãos de governo democrático, para garantir a sua existência como espaços de facilidades, liberdades e serviços especializados que as tornem atrativas para viver e visitar, investir e trabalhar e estudar, investigar e aprender, dotados de uma base territorial suficientemente alargada para poder competir com sucesso na globalização com outras cidades na Europa e no mundo. Os fatores chave desta melhoria do governo das regiões e das cidades metropolitanas serão, seguramente, uma convergência ativa entre democracia aberta e mercado eficaz, por um lado, e entre o grande e pequeno, entre lógica estratégia e lógica de proximidade, no relacionamento com os seus *stakeholders* internos e externos, por outro lado.

O tempo do ciclo 2014-2020 será, assim, para a região Centro, um tempo de resposta global e integrada a estes desafios internos e externos consagrando, sem hesitações, uma nova capacidade de projeção internacional e de participação ativa na globalização política e social, cultural e científica, e também, seguramente, mas não apenas, na globalização económica.

A análise SWOT na base do diagnóstico prospetivo e, em última instância, da estratégia desenhada no CRER 2020, refletindo estas incertezas e desafios, avança um conjunto de forças e fraquezas já identificadas no atual período de programação e que, pela sua natureza estrutural, mantêm-se válidos, mas também novos elementos de diagnóstico que refletem as alterações do contexto e as melhorias (ou fragilidades) identificados nos processos de avaliação da aplicação dos fundos estruturais nos últimos sete anos. Na comparação entre as duas análises SWOT ressalta:

- O posicionamento geoestratégico da região, a inserção nas redes transeuropeias, a diversidade de riqueza dos recursos naturais e patrimoniais, a organização policentrada da rede urbana e a qualidade do sistema científico e tecnológico permanecem como grandes forças da região Centro, mas é dada uma nova atenção à emergência de focos de industrialização com forte intensidade tecnológica, assentes em empresas de elevado potencial de crescimento do produto, exportações e emprego, bem como à consolidação de novas áreas de excelência produtiva, como o domínio dos materiais, do mar, da agricultura e da floresta (ao que não terá sido alheio a análise, no âmbito da avaliação dos PO e do processo de construção da abordagem RIS3, das dinâmicas instaladas no território e das que foram alvo de apoio no QREN);
- Para além das debilidades estruturais do tecido produtivo e do perfil de qualificações, dos riscos ambientais e focos de poluição, das lacunas na rede de ligações e infraestruturas logísticas e das assimetrias regionais, a SWOT na base do CRER 2020 inclui também entre as fraquezas um novo foco de preocupação com a desemprego e exclusão social - decorrente, naturalmente, do agravamento do contexto socioeconómico os últimos anos - com a proteção e sustentabilidade do património cultural, com o desperdício de energia e baixa produção de energia a partir de fontes renováveis e ainda com a persistência de dificuldades de articulação e simplificação de processos no seio da administração pública e de outras organizações regionais e locais (indo assim ao encontro de várias conclusões preliminares da avaliação intercalar do Mais Centro e de temas que dominam a estratégia Europa 2020);
- O desenvolvimento de plataformas de articulação intermodal e de serviços avançados de logística numa lógica ibérica e europeia, a consolidação da intermodalidade ferro-marítima e rodo-marítima e da competitividade dos portos da região, a valorização dos recursos endógenos e a promoção da competitividade das cidades, a clusterização das atividades económicas, a aposta na inovação, na requalificação profissional e no ensino dual são oportunidades ainda não plenamente exploradas na região e que permanecem na SWOT do CRER 2020. A principal diferença face à SWOT na base da estratégia para o atual período de programação é a inclusão da oportunidade de exploração de novos mercados, de reindustrialização e de aumento das exportações com base no aproveitamento do potencial dos setores identificados na RIS3 e da sua articulação com o SCTN, refletindo a forte dinâmica recente da produção e comercialização de bens transacionáveis e da orientação exportadora.
- Entre as ameaças, para além de dinâmicas estruturais como o envelhecimento populacional e as alterações climáticas, e de vulnerabilidades decorrentes da exposição das instituições, das empresas e dos trabalhadores da região à competição nos mercados globais (risco de abandono de investimentos e de perda de competitividade, risco de desajustamento entre a procura e oferta de qualificações, risco de aumento dos custos de contexto) já identificadas no atual período de programação, emerge uma ameaça associada dificuldade de compatibilização das orientações comunitárias para o próximo período de programação com as necessidades da região (nomeadamente ao nível das infraestruturas de transportes e logísticas) e a ameaça de persistência dos impactos da crise económica e financeira internacional (nomeadamente sobre o desemprego).

### 3.8. Questão 8) Que opções estratégicas deverá a região assumir como prioritárias? Qual o posicionamento da região face à Estratégia Europa 2020? Que mudanças de condições estruturais na região resultarão desta reorientação?

A Estratégia Europa 2020 constitui o referencial central das políticas comunitárias para a próxima década, assim como do desenho do orçamento da União Europeia para 2014-2020, pretendendo garantir as condições para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento europeu no período. A Estratégia Europa 2020 corporiza o consenso alcançado entre os Estados Membros da União Europeia, sendo que os objetivos que lhe estão subjacentes norteiam as decisões de investimento e as prioridades definidas pelos vários Estados, bem como criam as condições para um crescimento que se pretende:

- Inteligente, mediante a aposta na educação, na investigação, no conhecimento e na inovação;
- Sustentável, pela prioridade atribuída à transição para uma economia de baixo teor de carbono e uma indústria competitiva, promovendo a eficiente utilização de recursos, de uma forma mais ecológica e competitiva;
- Inclusivo, por via da criação de emprego e redução da pobreza, como garante da coesão social e territorial.

Os cinco grandes objetivos definidos para a União Europeia no seu todo ao nível do emprego, da I&D e inovação, das alterações climáticas e energia, da educação e da pobreza e exclusão social deverão ser atingidos por via de um conjunto de medidas a tomar, a nível nacional e comunitário. A interligação e a interdependência entre tais objetivos afiguram-se como evidentes: a melhoria da educação contribui para o aumento do emprego e para a redução da pobreza; uma economia mais fortemente baseada em I&D e inovação, promovendo a eficácia na aplicação de recursos, torna a Europa mais competitiva e gera mais postos de trabalho; o investimento em tecnologias mais limpas contribui para a luta contra as alterações climáticas e cria novas oportunidades para o comércio e para o emprego.

A operacionalização da Estratégia Europa 2020 assenta em sete “iniciativas emblemáticas”: a Agenda Digital para a Europa, a União da Inovação, a Juventude em Movimento, Uma Europa Eficiente em termos de recursos, Uma política industrial para a era da globalização, Agenda para Novas Competências e Empregos e Plataforma Europeia para a pobreza, abarcando domínios que poderão contribuir para os objetivos de crescimento e emprego definidos para 2020. A concretização das metas estabelecidas pela Estratégia Europa 2020 é garantida por um modelo de governação económica que zela pela coordenação das medidas políticas a nível nacional e europeu.

**Figura 3**  
**Estratégia Europa 2020: para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo**



Fonte: COM (2010) 2020 final (Bruxelas, 3.3.2010) – “Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”

Ao direcionar os recursos regionais para a criação de emprego e para investimentos e iniciativas que promovam um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a Política de Coesão Europeia para o período 2014-2020 apresenta-se como o instrumento privilegiado na estratégia da União Europeia para alcançar as metas da Estratégia Europa 2020.



A concentração da intervenção comunitária no alcance das metas da Estratégia Europa 2020 constitui, no contexto do novo enquadramento da Política Regional Europeia, um forte apelo à adoção de estratégias de inovação nacionais e regionais direcionadas para a especialização inteligente (*smart specialisation*), por um lado, e para o desenvolvimento territorial sustentável, nomeadamente urbano, por outro

Neste enquadramento, a nova arquitetura da Política de Coesão retoma e reforça, em paralelo, os princípios e orientações que pautaram a construção do atual Quadro comunitário, com ênfase particular para os princípios da parceria – por via do apelo a um maior envolvimento de *stakeholders* locais e regionais, parceiros económico-sociais e sociedade civil – e da coesão económica, social e territorial entre regiões funcionais no interior de um Estado-membro ou no seio de macrorregiões.

O elemento basilar das estratégias regionais reside na constituição de parcerias que implicam a mobilização e o envolvimento dos vários parceiros presentes no território, em torno de uma visão de futuro para a região. A operacionalização da Política de Coesão é, por isso, norteadada pela aposta na conceção de abordagens territoriais integradas e multidimensionais, desenvolvidas e implementadas num contexto de estratégias regionais partilhadas e tidas como mais eficazes na resposta aos desafios conjunturais e estruturais.

#### Figura 4

#### A Política de Coesão da União Europeia para o período 2014-2020

As diretrizes da Comissão Europeia para uma nova abordagem da Política de Coesão da UE para o período 2014-2020 contemplam um conjunto de alterações significativas face a anteriores períodos de programação, nomeadamente no que diz respeito à sua conceção e ao modo de implementação dos apoios. A proposta encontra-se assente num quadro de financiamento simplificado com enfoque no investimento em crescimento e no emprego e na cooperação territorial europeia, em domínios e eixos temáticos.

As principais alterações do novo período de programação prendem-se, assim, com a (i) desejada concentração no alcance das metas da Estratégia Europa 2020 (por via da adoção de estratégias de inovação nacionais/regionais para a especialização inteligente e do fomento de estratégias de desenvolvimento urbano sustentável integrado), (ii) a consideração de recompensas pelo bom desempenho das intervenções, (iii) o apoio a estratégias de programação integrada com combinação de investimentos, (iv) o ênfase colocado nos resultados e na monitorização, (v) o reforço da coesão territorial e (vi) a simplificação do sistema de execução.

A Política de Coesão 2014-2020 encontra-se, assim, alinhada com os objetivos e as metas da Estratégia Europa 2020 e pressupõe o estabelecimento de um QEC ao nível da UE e de Acordos de Parceria entre a Comissão e cada um dos Estados Membros. O QEC visa concretizar os eixos temáticos comuns e as metas de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo que se encontram consagradas na Estratégia Europa 2020 em ações suscetíveis de serem apoiadas pelos distintos fundos comunitários, assegurando a sua utilização integrada na concretização de objetivos comuns e em coerência com os Programas Nacionais de Reformas (PNR).

O desenvolvimento de programas plurifundos integra inovações consideráveis, nomeadamente operações integradas de natureza temática e/ou territorial financiadas por vários fundos e planos de ação conjuntos, correspondentes a abordagens integradas dirigidas para realizações e resultados, visando objetivos específicos.

A utilização mais coerente e integrada dos fundos comunitários pressupõe o delinear de estratégias de investimento mais abrangentes e coordenadas entre fundos financiadores, recorrendo a indicadores que avaliem o progresso relativamente às metas definidas para cada Estado-membro e o rigoroso cumprimento de princípios de racionalidade económica, a concentração num número limitado de domínios, a disciplina financeira e a integração orçamental, a segregação de funções de gestão e a prevenção de conflito de interesses e a transparência e prestação de contas.

Implícitas a estes princípios estão orientações de aplicação dos fundos comunitários centrados nos resultados; a mobilização preferencial dos fundos sob a forma de fundos reembolsáveis, a simplificação dos procedimentos de aplicação dos fundos, o reforço da articulação entre fontes de financiamento nacionais e comunitárias e da coordenação e integração entre fundos.

Nos regulamentos comunitários relativos aos instrumentos de apoio estrutural, a concentração temática preconizada para a Política de Coesão Europeia no período 2014-2020 conduziu à definição de 11 objetivos temáticos em vários domínios da intervenção comunitária, a saber:

- Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;
- Melhorar o acesso, o uso e a qualidade das tecnologias de informação e comunicação;
- Aumentar a competitividade das PME;
- Apoiar a mudança para uma economia de baixo carbono em todos os setores;
- Promover a adaptação à mudança climática e a prevenção e gestão de riscos;
- Proteger o ambiente e promover a eficiência nos recursos;
- Promover o transporte sustentável e superar os estrangulamentos em redes de infraestruturas chave;
- Promover o emprego e apoiar a mobilidade profissional;
- Promover a inclusão social e combater a pobreza;
- Investir na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida;
- Melhorar a capacidade institucional e assegurar uma administração pública eficiente

Os princípios subjacentes à Política de Coesão relevam a predisposição dos diferentes níveis de Governo em cooperar e coordenar ações com vista ao alcance de metas comuns, especialmente no que diz respeito à coesão territorial, reconhecendo-se que a coesão económica e social só pode ser conseguida a nível europeu se houver uma maior incidência no impacto territorial das políticas europeias.

As prioridades definidas para a Europa no horizonte 2020 são, por conseguinte, concretizáveis por via do alcance das metas definidas para um conjunto de indicadores comuns. As metas assumidas para o contexto europeu constituem o resultado do contributo esperado dos vários países, adotando-se para o efeito metas nacionais a alcançar por estes até 2020 que, no caso português, se encontram expressas – bem como as prioridades que lhe servem de base – no Programa Nacional de Reformas (PNR). Assim, são os seguintes os indicadores selecionados e as metas europeias:

- Ao nível do emprego, o objetivo consiste em aumentar para 75% a taxa de emprego na faixa etária entre os 20 e os 64 anos;
- No domínio da I&D e inovação, a meta estabelece um aumento para 3% do PIB da União Europeia o volume de investimento (público e privado) em I&D e inovação;
- No que respeita a alterações climáticas e energia, importa atingir os objetivos “20/20/20”, designadamente: i) reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em 20% (ou em 30%, se forem reunidas as condições necessárias) face aos níveis registados em 1990; ii) obter 20% da energia a partir de fontes renováveis; e iii) aumentar em 20% a eficiência energética;
- Na área da educação, o objetivo afigura-se duplo: por um lado, reduzir as taxas de abandono escolar para níveis abaixo dos 10% e, por outro, aumentar para 40% (mínimo) a percentagem da população com formação superior na faixa etária entre os 30 e os 34 anos;
- No que concerne à pobreza e exclusão social, a meta implica reduzir em, pelo menos, 20 milhões de pessoas a população em risco ou em situação de pobreza ou de exclusão social.

Os objetivos europeus e nacionais traduzem-se, assim, nas metas nacionais definidas para estes indicadores, nomeadamente:

- Emprego: 75% da população entre 20 e 64 anos deve estar empregada;
- I&D e inovação: o investimento em I&D deve situar-se entre 2,7% e 3,3% do PIB;
- Clima e energia: i) as emissões de gases com efeito de estufa devem reduzir-se em 1% face a 1990; ii) 31% da energia deve ser gerada a partir de fontes renováveis; e iii) aumentar a eficiência energética em 20%;
- Educação: i) a taxa de abandono escolar deve ser de 10%; e ii) 40% da população entre os 30 e os 34 anos deve ter formação superior;
- Inclusão social: reduzir em cerca de 200.000 pessoas a população em risco ou em situação de pobreza e exclusão social.

O posicionamento da Região Centro face às metas nacionais e comunitárias da Estratégia Europa 2020 é apresentado no quadro seguinte, tendo em conta os mais recentes dados disponíveis. De assinalar, porém, que não se encontram disponíveis dados regionalizados – ao nível de NUTS II – para os indicadores relativos aos objetivos de inclusão social e clima e energia.

**Quadro 24**  
**Posicionamento da Região Centro face às metas da Estratégia Europa 2020**

<i>Indicadores</i>	<i>Unidade</i>	<i>Ano</i>	<i>Centro</i>	<i>Portugal</i>	<i>União Europeia</i>	<i>Meta nacional 2020</i>
Taxa de emprego da população dos 20 aos 64 anos	%	2012	69,7	66,5	68,5	75,0
Despesa em I&D (% no PIB)	%	2010	1,28	1,59	2,01	2,7 a 3,3
População dos 30 aos 34 anos com formação superior	%	2012	22,8	27,2	35,8	40,0
Taxa de abandono escolar	%	2012	18,7	20,8	12,8	10,0

*Nota: Os valores para os restantes indicadores apenas se apresentam disponíveis a nível do país.  
Fonte: Comissão Europeia, Eurostat e INE*

Os dados apresentados evidenciam ainda um desvio significativo entre a situação atual da Região Centro e as metas nacionais (e europeias) estabelecidas para os indicadores de acompanhamento da Estratégia Europa 2020, sendo que o desvio se afigura particularmente expressivo nos indicadores que se referem ao investimento em I&D e à educação/escolaridade/qualificação.

Considerando os valores apresentados, a análise do posicionamento relativo da Região Centro face a Portugal e à Europa permite retirar algumas conclusões, designadamente:

- A taxa de emprego da população no grupo etário dos 20 aos 64 anos é comparativamente mais favorável na Região Centro (69,7%), face a Portugal (66,5%) e, inclusivamente, à Europa (68,5%), mas situa-se ainda aquém da correspondente meta 2020 (75%). Este posicionamento evidencia, em

paralelo, a prestação da Região Centro ao nível da taxa de desemprego, que se vem situando sistematicamente abaixo da média nacional no passado recente;

- O peso do investimento em I&D no PIB na Região Centro (1,28%) é cerca de 80% do registado em Portugal (1,59%) e cerca de dois terços da média europeia, apresentando, por conseguinte um desvio considerável comparativamente às metas nacional e europeia definidas. Na vertente inovação, a prestação da Região tem melhorado de forma significativa e sustentada ao longo dos últimos anos, como é, aliás, reconhecido no *Innovation Union Scoreboard 2013* da Comissão Europeia, em que a região é considerada como *innovation follower*<sup>15</sup>; no que concerne especificamente à vertente I&D, o volume de investimento canalizado pela Região para este domínio afigura-se ainda insuficiente, quer por parte do setor público, quer por parte das empresas, pelo que a estratégia da região para o futuro próximo terá de ser particularmente direcionada para este objetivo de política europeia e nacional;
- Nos indicadores associados à educação e qualificação da população, é ainda significativo o distanciamento da Região Centro e de Portugal face ao conjunto das regiões europeias. Ao nível da taxa de abandono escolar, verifica-se que a Região Centro (18,7%), embora evidenciando um registo inferior ao valor médio nacional (20,8%), se distancia ainda de forma significativa da referência europeia (12,8%) e, de modo ainda mais marcante, da meta 2020 estabelecida para Portugal e para a Europa (10%). Deverá, contudo, relevar-se a evolução recente da Região Centro ao nível do abandono escolar, tendo-se reduzido para metade o valor deste indicador registado no início do século (cerca de 44% em 2001). Por seu turno, a percentagem da população entre os 30 e os 34 anos com formação superior na Região (22,8%) era, em 2012, inferior à média nacional (27,2%), e em cerca de um terço inferior ao valor médio registado a nível europeu (35,8%). Também nestes indicadores a situação atual da Região apresenta desvios consideráveis face às metas nacionais e europeias definidas (10% e 40%, respetivamente, coincidindo as metas nacional e europeia em cada um dos indicadores).

Em síntese, a análise da situação atual da Região Centro permitiu detetar a existência de desvios em todos os indicadores analisados - para os quais se obteve informação ou que foram calculados - observando-se, nalguns casos, um afastamento de dimensão considerável. De modo a minimizar ou superar esses desvios no período de referência (2020), a Região Centro deve, assim, privilegiar áreas temáticas específicas no próximo período de programação, em coerência com o articulado de objetivos temáticos, prioridades de investimento e áreas de intervenção referenciados pela Comissão Europeia.

Para além da prestação da Região Centro ao nível destes indicadores, é também expectável um contributo da Região para o alcance das metas estabelecidas para os objetivos de redução da pobreza e da exclusão social, por um lado, e das alterações climáticas e energia, por outro, cuja regionalização dos valores observados ao nível de NUTS II não é, como referido anteriormente, passível de efetuar nesta fase.

A estratégia de desenvolvimento regional proposta para a região Centro afirma, neste sentido, um alinhamento com a Agenda da Estratégia Europa 2020 e um caminho transformação e aprofundamento das condições estruturais da região, nomeadamente no reforço da inovação e do alargamento da internacionalização de um tecido empresarial regional mais empreendedor, da afirmação internacional da capacidade instalada de produção de conhecimento, da exploração da diversidade dos seus recursos e das suas atividades e da promoção de uma atuação focada da coesão económica e social, da coesão territorial e na sustentabilidade ambiental.

---

<sup>15</sup> O *Innovation Union Scoreboard 2013* considera quatro grupos no que respeita ao desempenho das regiões em matéria de inovação: *innovation leader*, *innovation follower*, *moderate innovator* e *modest innovator*.

## 4. Conclusões e recomendações

O presente capítulo destaca as principais conclusões do processo avaliativo, bem como as recomendações que destas decorrem, elaboradas numa dupla perspetiva de valorização das “lições de experiência” e de identificação do respetivo campo de aplicação.

A densidade e a especificidade das questões de avaliação do Estudo geraram um vasto número de conclusões nas respostas apresentadas pela Equipa de Avaliação, suportadas em evidências, cuja riqueza e amplitude remete para uma leitura do capítulo anterior.

No que respeita às conclusões importa ter em conta que as diversas questões podem ser respondidas com níveis diferenciados de segurança na medida em que, algumas delas, nomeadamente as que se referem a matérias que envolvem medições de resultados e impactos, exigiriam não só uma massa de projetos concluídos de maior dimensão, como um maior distanciamento temporal em relação à data de conclusão dos projetos, para estimar com maior segurança e amplitude os efeitos induzidos pelo programa. As alterações na conjuntura económica e financeira que se traduziram num quadro mais difícil de execução dos projetos aprovados geraram, também, um quadro mais demorado na produção de todos os seus efeitos.

Tendo em conta que o presente estudo de avaliação intercalar foi realizado num momento tardio da execução do programa, isto é, praticamente em cima da reta final da respetiva operacionalização, as recomendações estão muito mais polarizadas pela organização do próximo período de programação 2014-2020 do que pela correção do presente exercício de gestão e execução do Programa.

A articulação entre conclusões e recomendações é efetuada num duplo sentido, referenciando, para cada conclusão, as recomendações que se aplicam e, para cada recomendação, as conclusões que estão na origem da sua estruturação.

### 4.1. Principais conclusões

#### CONCLUSÃO GLOBAL 1.

**O perfil de realização do Mais Centro revela o apoio a projetos que potencialmente contribuem para as Agendas temáticas associadas à internacionalização, à inovação, à qualificação das empresas e renovação dos seus modelos de negócio e ao reforço da empregabilidade e qualificação dos recursos humanos. Os contributos mais modestos situam-se ao nível do fomento de um empreendedorismo mais qualificado e, sobretudo, do investimento em atividades mais intensivas em I&D.**

**Os resultados efetivos dos projetos ao nível do volume de negócios, emprego, VAB e orientação exportadora são bastante positivos mas revelam desvios significativos face ao perspetivado nas candidaturas.**

O Eixo 1, com um total de 718 MEUR de fundo programados (43% do PO) e 625 MEUR aprovados até o final de 2012 (39%), apresenta as menores taxas de compromisso, execução e realização do PO. O apoio às empresas através dos Sistemas de Incentivos é responsável por 55% do FEDER aprovado no Eixo (22% do PO) e apresenta taxas de aprovação e realização inferiores à média do programa, revelando, por um lado, as dificuldades de mobilização da procura e níveis de seletividade superiores às restantes tipologias e, por outro lado, as dificuldades de execução dos investimentos nas empresas.

O perfil de realização dos projetos apoiados evidencia **o reforço da elevada especialização industrial da região** Centro na medida em que todas as atividades extrativas e transformadoras aparecem sobrerrepresentadas no Programa face ao universo empresarial de referência regional potencialmente elegível pelo PO, com especial destaque para as fileiras química, metálica, mecânica e eletrónica, de material de transporte e de materiais de construção, ao mesmo tempo que iguala o nível de especialização da região ao do país na área dos serviços empresariais, que também aparecem sobrerrepresentados na procura dirigida ao Programa.

O investimento apoiado parece contribuir para um certo **upgrading do perfil de especialização produtiva** da região Centro na medida em que as atividades intensivas na exploração de economias de escala e de estratégias de diferenciação de produto, de alta, média-alta e média-baixa tecnologia, transacionáveis e posicionadas na Economia Baseada no Conhecimento (EBC) se encontram sobre-

representadas no Programa face ao universo empresarial regional potencialmente elegível nos Sistemas de Incentivos. O apoio a investimentos em atividades intensivas em estratégias de I&D surge, no entanto, sub-representado no Programa face ao seu universo de referência, restringindo o seu potencial contributo para ultrapassar a subespecialização da região nestas atividades e o posicionamento menos favorável do Centro nos indicadores associados ao desempenho em matéria de I&D.

O Mais Centro contribui favoravelmente para a concretização da **agenda temática da internacionalização** e da valorização dos bens e serviços transacionáveis face à elevada relevância das atividades transacionáveis na procura dirigida ao PO, ao elevado peso dos novos exportadores e das empresas exportadoras nesta procura, à importância relativa desta temática ao nível das tipologias de despesa e de investimento e dos vetores estratégicos privilegiados pelos projetos. Nas empresas inquiridas, com projetos concluídos, regista-se também um resultado positivo em matéria de reforço da orientação exportadora, que cresceu 15 pontos percentuais entre os anos pré e pós-projeto (passou de 25,2% para 40,7%, revelando um crescimento muito mais expressivo das exportações do que o registado no volume de negócios total).

O Mais Centro parece contribuir positivamente para a operacionalização da **agenda da inovação** na medida em que a temática marca forte presença nas tipologias apoiadas de investimento e despesa, nas estratégias, fatores competitivos e impactos qualitativos privilegiados pelas intervenções apoiadas, designadamente em matéria de inovação nos produtos, serviços e/ou processos produtivos, ao mesmo tempo que o perfil da procura parece, mesmo em comparação com o universo empresarial de referência da região, favorecer as atividades mais intensivas em tecnologia, em conhecimento e em fatores de competitividade mais avançados, dinâmicos e inovadores (economias de escala, diferenciação de produto).

O contributo do Programa para a operacionalização da **agenda temática da qualificação das empresas** e renovação dos seus modelos de negócio parece ser relevante, positivo e razoavelmente sustentado, atendendo à natureza dos investimentos apoiados e das estratégias e fatores competitivos empresariais privilegiados. Verificam-se também, nas empresas promotoras inquiridas, impactos favoráveis, em matéria de inovação e diferenciação e qualificação de produtos e serviços e, em termos mais quantitativos, de peso do emprego qualificado (que cresceu 7 pontos percentuais) e de produtividade (que cresceu em termos acumulados 10% entre os anos pré e pós projeto, mesmo num contexto de variação positiva do emprego).

Ainda nesta linha, o contributo do Programa para a operacionalização da **agenda temática do reforço da empregabilidade e da qualificação dos recursos humanos** empregues é positivo, sendo de destacar, ao nível das empresas promotoras inquiridas de projetos apoiados, a evolução, entre os anos pré e pós projeto, do emprego e do emprego qualificado, que crescem em termos acumulados, respetivamente, 26% e 66%, alavancando um reforço do peso do emprego qualificado, que passa, neste referencial temporal, de 22,3% para 29,4%.

No respeitante ao contributo do Programa para o objetivo de promover o **empreendedorismo** por via dos Sistemas de Incentivos, pode-se dizer que foi também positivo mas encontra-se ainda aquém do previsto face à meta do indicador correspondente. Foram apoiadas 191 projetos de novas empresas e 193 de empresas nascentes (com menos de três anos de atividade à data de candidatura), responsáveis, respetivamente por 22% e 20% do investimento elegível dos SI. Contudo, os projetos de empreendedorismo traduzidos especificamente na criação de novas empresas não parecem ser, face ao posicionamento médio do total dos projetos apoiados nos Sistemas de Incentivos do Programa, especialmente intensivos em tecnologia e em fatores mais avançados e dinâmicos de competitividade como a diferenciação de produto e a I&D, sendo dominados, com efeito, pela média-baixa e média-alta tecnologia, pela exploração intensiva de economias de escala e do fácil acesso a recursos naturais, para além de registarem um peso das atividades transacionáveis inferior à média global.

Os resultados efetivos positivos aferidos na generalidade dos indicadores de resultado calculados por via do processo de inquirição aos projetos concluídos ou com maior maturidade não devem menosprezar a existência de desvios significativos, por defeito, ao nível da variação acumulada do volume de negócios (total e internacional), do VAB e sobretudo da produtividade entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto, face ao esperado no momento da candidatura. Estes desvios, induzidos sobretudo pela degradação da conjuntura económica, reforçam a perceção dos *stakeholders* no que respeita à incerteza sobre a efetiva concretização das realizações e resultados esperados e apontam claramente para a necessidade do PO e dos OI acompanharem mais de perto os projetos apoiados nestes instrumentos de política. Os ritmos de execução apontam no mesmo sentido: numa comparação com os valores registados no final de 2012, as taxas de realização dos SI em Outubro de 2013 aumentaram no SI I&DT e SI Inovação mas mantêm-se significativamente abaixo da média do PO; no SI QPME, verifica-se um recuo da taxa de realização.

**Recomendações aplicáveis:** 02 07 10 12 13 16 21 24



## CONCLUSÃO GLOBAL 2.

**O Eixo 1 encerra um importante potencial de transformação das condições de suporte à atividade produtiva, em particular da rede de infraestruturas científicas, tecnológicas e de acolhimento empresarial, mas com realizações e resultados ainda muito aquém do indicado pelo perfil de aprovações.**

Nos objetivos de reforço das condições de suporte à competitividade, inovação e conhecimento na região, operacionalizados através de tipologias de investimento orientadas essencialmente para promotores não empresariais, destacam-se, por ordem do volume de aprovações, as apostas no reforço da rede de C&T e no reforço da envolvente para a inovação empresarial. O peso das respetivas tipologias no total de aprovações é coerente com o reconhecimento no texto do Programa que a baixa intensidade em tecnologia e inovação constitui um forte constrangimento ao crescimento económico, identificando a construção de novas formas de cooperação com centros de saber e de transferência de tecnologia e de novas soluções de localização territorial como trunfos decisivos da competitividade da região.

O apoio a áreas de acolhimento empresarial, parques de ciência e tecnologia, incubadoras e outras infraestruturas científicas e tecnológicas têm em comum uma forte procura e elevadas taxas de admissibilidade na generalidade dos avisos, confirmando o interesse dos promotores e a adequabilidade dos projetos à estratégia desenhada no momento de programação e às opções de AG na sua operacionalização. O quadro de aprovações reflete-se na *performance* positiva dos indicadores de realização e resultado do PO.

Os projetos de apoio a infraestruturas de C&T distribuem-se por sete NUTs III da região Centro segundo uma lógica polinucleada, mas muito centrada nos dois pólos fundamentais de C&T e de inovação da região (o Baixo Mondego e o Baixo Vouga), evidenciando um padrão ajustado que traduz um claro esforço de concentração dos investimentos em realidades que já possuem massa crítica, sem descurar outras mais emergentes ou em consolidação. Os projetos apoiados possuem uma orientação muito forte (eventualmente excessiva e apenas mitigada pela mobilização, já em 2013, de operações enquadradas no SAESCTN) para a criação de novas infraestruturas físicas, privilegiando pouco a consolidação, requalificação, reequipamento e a componente imaterial. O capital relacional entre os atores-chave do ecossistema de inovação regional saiu significativamente melhorado com o processo de implementação dos apoios a infraestruturas de C&T, garantindo um grau de concertação e coordenação muito satisfatório, indicando que a solução de atuação numa rede liderada pelas Universidades pode garantir uma certa parcimónia nos investimentos e potenciar os resultados e os impactos esperados dos projetos.

A prossecução dos objetivos atrás referidos encontra-se, no entanto, fortemente limitada pelas dificuldades de concretização dos projetos, evidentes na baixa taxa de realização financeira das tipologias e no atraso dos respetivos indicadores quando se consideram os projetos executados. A informação recolhida sobre o ritmo de execução em 2013 evidencia alguns avanços, mas ainda assim a taxa de realização dos parques de ciência e tecnologia e infraestruturas científicas e tecnológicas permanece significativamente inferior à média do PO, contrastando com a dimensão financeira que lhe é atribuída. No caso da infraestruturas científicas e tecnológicas registou-se também, em 2013, a rescisão de alguns projetos de dimensão financeira relevante na tipologia, o que indicia uma sobrevalorização da capacidade de investimento por parte dos promotores.

As tipologias que contribuem para a prossecução dos restantes objetivos representam 17% do total de aprovações e a generalidade dos indicadores, quando se consideram as operações aprovadas, estão muito próximos das metas ou até já as superaram. Uma análise mais detalhada levanta, ainda assim, as seguintes considerações:

- Os indicadores relacionados com a implementação da banda larga (nº de redes locais de banda larga e acréscimo de população com acesso à banda larga) encontram-se em 2012 ligeiramente abaixo da meta. Não tendo sido lançados em 2013 mais avisos ao abrigo do Regulamento Específico Economia Digital e Sociedade do Conhecimento, prevê-se que as metas não venham a ser alcançadas. A concretização plena do objetivo de aumento da penetração da internet de banda larga depende da ligação da rede aos consumidores finais, um último passo dependente dos operadores no mercado de telecomunicações. As alterações do contexto justificam a preocupação por parte da AG que este passo não venha a ser ultimado com a rapidez esperada e que a plena concretização do objetivo seja portanto adiada.
- Também no caso dos indicadores de realização física associados à tipologia Sistema de Apoio à Modernização Administrativa registam-se ligeiros atrasos face à meta para 2015 que não se espera que venham a ser superados, dado que a reprogramação de 2011 resultou na concentração dos apoios à modernização administrativa no COMPETE. Note-se no entanto que a meta do indicador de resultado “população servida pelas lojas do cidadão, centros multiserviços e balcões únicos” já foi superada.
- No que respeita à tipologia Energia, os resultados previstos aferidos pelo indicador “capacidade suplementar de produção de energia a partir de fontes renováveis” foram já amplamente ultrapassados, o que revela a dificuldade, no momento da programação, de prever metas num



domínio de intervenção relativamente novo e com uma forte complexidade técnica. A tipologia apresenta uma das mais baixas taxas de realização: o ritmo de execução e a previsão de quebras significativas levanta dúvidas sobre a efetiva concretização dos resultados previstos.

- As metas dos indicadores relativos aos PROVERE encontram-se também ultrapassadas, existindo entre os *stakeholders* a percepção que os apoios contribuíram efetivamente para o desenvolvimento de parcerias e do trabalho em rede, e para a focagem em investimentos de natureza imaterial, que passam, nomeadamente, pela criação de marcas, *marketing* territorial e turístico, animação e realização de eventos, promoção dos produtos, criação de percursos e rotas, desenvolvimento de plataformas para apoio à visitação, entre outros. No entanto, foram também reconhecidas as fragilidades das estruturas de gestão e animação dos PROVERE (em termos de recursos financeiros, técnicos e humanos) e as dificuldades sentidas pelos promotores no financiamento de programas de ação dependentes de várias fontes de financiamento (por exemplo, do PO Regional e do PRODER), cuja articulação foi insuficiente. Estas dificuldades não terão sido alheias ao conjunto expressivo de reprogramações em baixa dos projetos incluídos em PROVERE e aprovados no âmbito do RE Promoção e Capacitação Institucional.

**Recomendações aplicáveis:** 01 03 04 11 18 24

### CONCLUSÃO GLOBAL 3.

**O ritmo de execução permite prever o cumprimento da generalidade das metas no âmbito do Eixo 2 e Eixo 3. Identificam-se no entanto um conjunto de reprogramações em baixa e atrasos na execução que imprimem uma natureza crítica ao acompanhamento rigoroso dos projetos em execução e à constituição de uma reserva de despesa válida e elegível para fazer face a quebras de investimento aprovado.**

O Eixo 2 é aquele que apresenta menor dimensão do PO, dando resposta a um conjunto diversificado de objetivos no domínio da gestão e valorização dos recursos endógenos (ambientais e culturais) e da saúde. No final de 2012 o Eixo encontrava-se em *overbooking* mas a passagem de operações aprovadas para o PO Valorização do Território permitiu libertar um volume considerável de fundos e ajustar o nível de compromisso para os valores programados.

Até ao final de 2012 o objetivo de apoiar a proteção, gestão e qualificação ambiental representava mais de metade do volume de fundo aprovado no Eixo, em consonância com o reconhecimento no texto do PO da forte ligação entre a identidade da região e a grande variedade de recursos naturais e culturais, cuja preservação e valorização no campo económico (como fontes de criação de rendimento, em especial através das atividades de turismo) é ainda fortemente limitada pela dispersão espacial dos recursos e pelas assimetrias existentes na qualificação das diferentes partes do território. Considerando as aprovações até o final de 2012, os indicadores de realização e resultado no domínio da preservação e proteção do ambiente tinham atingido ou ultrapassado a meta para 2015, com exceção para o indicador “nº de centros de informação e interpretação nas áreas protegidas”, para o qual não se prevê o alcance da meta. Destaca-se em particular a forte procura dirigida aos concursos abertos neste domínio, tendo na generalidade dos casos o fundo a concurso sido esgotado.

O objetivo de promover a valorização e a salvaguarda do património cultural e o acesso à fruição e participação em atividades culturais é operacionalizado através de 2 tipologias – património cultural e rede de equipamentos culturais – que no seu conjunto representam 15% do total de aprovações do Eixo 2. As metas dos indicadores de realização e de resultado já foram atingidas, sendo provável que venham a ser ultrapassadas. Merecem no entanto destaque as dificuldades de execução, indicadas de uma forma global pelas taxas de realização abaixo da média do Eixo 2 e do PO e pelas reprogramações em baixa de projetos com uma natureza estruturante. Estes dados somam-se à percepção da AG que as intervenções sobre o património cultural, não obstante serem necessárias, são relativamente dispersas e com uma natureza reativa face ao mau estado de conservação do património, sendo a vertente de apoio à valorização e efetiva fruição dos espaços pela populações muito menos conseguida, e portanto, limitadora da plena concretização dos objetivos. No caso dos apoios à programação cultural em rede foram destacados os ganhos de escala e eficiência que os operadores do mercado cultural conseguiram alcançar e, consequentemente, o reforço do consumo cultural em territórios mais afastados dos principais pólos de produção.

A tipologia Infraestruturas e Equipamentos de Saúde representa 32% das aprovações do Eixo 2. Os indicadores de realização e resultado registavam no final de 2012 valores alinhados ou muito próximos das metas para 2015, sendo que o lançamento de avisos em 2013 permite perspetivar a concretização das metas. Note-se também que a tipologia apresenta uma das mais elevadas taxas de execução do PO. Neste quadro globalmente positivo destaca-se, ainda assim, as rescisões e reprogramações em baixa em 2013.

O Eixo 3 representa a maior fatia do fundo comunitário programado, aprovado e executado, facto que deve ser lido à luz da forte adesão dos promotores aos apoios enquadrados na política de cidades e à

concretização da estratégia nacional de requalificação da rede escolar; as intervenções de melhoria da mobilidade, acessibilidades e transportes destacam-se também no quadro das aprovações, seguindo-se a alguma distância os investimentos noutros equipamentos.

As tipologias têm em comum a forte procura dirigida aos avisos, elevadas taxas de admissibilidade e aprovação e uma *performance* positiva dos respetivos indicadores de realização e resultado: a generalidade dos indicadores apresenta valores alinhados ou superiores à meta para 2015, com exceção do número de municípios envolvidos em reabilitação urbana e população beneficiada por intervenções em circulares/variantes aos principais centros urbanos. No caso da tipologia mobilidade territorial, o volume de investimento ainda em análise de mérito no final de 2012, o lançamento de mais dois avisos em 2013 e o facto de ter sido uma das tipologias selecionadas pela AG para a constituição de uma reserva de despesa válida e elegível caso existam quebras de investimento noutras tipologias permite perspetivar a concretização da meta. Também no caso do número de municípios envolvidos em operações de reabilitação urbana, a gestão do *overbooking* pode permitir a aproximação à meta, numa tipologia que é identificada pelos *stakeholders* como tendo obtido resultados muito positivos e visíveis na região.

**Recomendações aplicáveis:** 18 22 23 24

#### CONCLUSÃO GLOBAL 4.

**Muito embora a abordagem integrada dos problemas e soluções, com base em parcerias público-privado e público-público seja evidente nos documentos programáticos e no perfil de aprovações, identificam-se vulnerabilidades organizacionais e executivas nas instituições regionais e locais que têm travado a concretização efetiva dos objetivos do PO.**

Na conceção e programação do Mais Centro é claro o reconhecimento que a concretização dos objetivos depende fortemente do tipo de relação a estabelecer entre os diferentes atores regionais, sejam eles os atores empresariais, sejam os municípios ou as instituições regionais de representação coletiva, de ensino e investigação, ou de proteção e ação social. O esforço de planeamento estratégico e operacional desenvolvido pelos promotores públicos fora da esfera da administração local e pelos promotores privados não empresariais é reconhecido como inovador e teve reflexos evidentes na forte adesão aos avisos de concursos: veja-se por exemplo, o trabalho de planeamento estratégico desenvolvido pelas Universidades da região no âmbito do reforço da rede de Ciência e Tecnologia ou o estabelecimento de parcerias e programas de ação no âmbito das estratégias PROVERE.

Identificam-se no entanto dificuldades de operacionalização dos projetos aprovados, evidenciados pelas taxas de realização: numa análise por tipo de promotor são as agências e associações de desenvolvimento regional e local, associações empresariais, centros de I&D, entidade privadas sem fins lucrativos, instituições de ensino superior e fundações, organizações não-governamentais e outras associações que apresentam taxas de realização dos projetos aprovados mais baixas.

Entre as principais razões para o baixo nível de execução destacam-se a fraca autonomia financeira e operacional de algumas instituições, provocando atrasos nas decisões de adjudicação das diversas componentes de investimento (nomeadamente nos casos sujeitos a tutela ministerial e nos que envolvem a compra ou expropriação de terrenos) e fortes limitações à contratação de recursos humanos e técnicos; e a ausência de uma liderança operacional/executiva dos projetos e de uma equipa no seio das entidades promotores com os recursos e formação necessária para implementar projetos cuja complexidade técnica é somada à complexidade das regras da contratação pública e do quadro regulamentar dos fundos estruturais. Esta última razão é particularmente evidente, do ponto de vista da AG, nos projetos promovidos pelas universidades da região.

Também ao nível da política de cidades se desenvolveram parcerias e programas estratégicos que, na sua operacionalização, parecem revelar que as parcerias na região apresentam melhores resultados quando a escala geográfica é mais restrita: o bom desempenho da generalidade dos projetos enquadrados na regeneração urbana (ainda que a lógica de parceria entre atores diferenciados também não tenha sido a desejada, centrando-se muito nos municípios) e os resultados bastante mais modestos obtidos no âmbito das redes urbanas para a competitividade e inovação, onde a diversidade de atores e o âmbito supramunicipal dificultou a operacionalização dos programas de ação.

**Recomendações aplicáveis:** 01 05 08 09 10 11 18

## CONCLUSÃO GLOBAL 5.

**A oportunidade de utilização dos Programas Territoriais de Desenvolvimento como instrumentos de territorialização de políticas públicas e de articulação das estratégias de âmbito sub-regional com a estratégia regional implícita no PO não foi plenamente explorada. Os objetivos de descentralizar para as CIM responsabilidades de conceção, execução e monitorização integradas e de fomentar processos de aprendizagem organizacional foram fortemente limitados pela instabilidade do modelo de operacionalização da contratualização com as CIM, com consequentes perdas de eficiência.**

O principal processo de articulação entre as estratégias e intenções de investimento das sub-regiões representadas nas CIM e o PO Regional desenvolveu-se num curto espaço de tempo e adotou como unidade de análise o projeto, quando as CIM foram chamadas a apresentar uma lista dos projetos objeto de contratualização, com o respetivo encaixe nas tipologias de investimento. Não foram identificados momentos (ou processos) em que este enfoque no plano de ação tenha sido devidamente enquadrado pelos objetivos e prioridades estratégicas plasmados nos PTD ou avaliado à luz do nível de compromisso de outros atores importantes para o desenvolvimento do território com os PTD. Por outro lado, a fraca utilização dos PTD como instrumento de fundamentação estratégica e critério de análise de mérito das candidaturas fora do âmbito dos contratos de subvenção global limitou também o potencial dos PTD como instrumento de articulação das opções de desenvolvimento sub-regionais com outros instrumentos de base territorial (como as Estratégias de Eficiência Coletiva), com a estratégia regional e com as três Agendas do QREN.

Desde dezembro de 2008, quando foram celebrados os contratos de delegação de competências, o modelo organizacional para o seu exercício e, em particular as competências legalmente atribuídas às CIM, enquanto organismos intermédios, foi significativamente alterado: o facto de até 2010 nenhuma CIM ter o *compliance assessment* aprovado - a par com a perceção, da parte da Autoridade de Certificação de que não estavam garantidas todos os recursos necessários para as CIM atuarem plenamente como um OI - impedia o normal funcionamento dos circuitos de aprovação de candidaturas, validação e certificação de despesa e justificou a decisão de avocação de competências que eram da responsabilidade das CIM pelos contratos de delegação celebrados.

O exercício das funções delegadas passou a ser sujeito a um reforço da atividade de acompanhamento e de supervisão de conformidade por parte do Secretariado Técnico do Mais Centro. A alteração do modelo organizacional resultou, na prática, na duplicação de numerosas tarefas (levadas a cabo simultaneamente pela equipas de apoio técnico das CIM e da AG, gerando fortes ineficiências) e foi percecionada pelas CIM, como um sinal de falta de confiança nas suas capacidades institucionais, técnicas e administrativas e, em última instância, como um fator fortemente limitador da participação das CIM na operacionalização do PO face ao previsto no momento da assinatura dos contratos de delegação de competências.

A pressão para a identificação e aprovação dos projetos com um maior grau de maturidade e a alteração do quadro regulamentar não criaram as condições ideais para a aprovação de projetos que, pela sua natureza inter e/ou supramunicipal, exigem um período mais longo para a mobilização de parceiros e construção de consensos, nem para a aprendizagem organizacional. A capacitação das equipas técnicas centrou-se nos procedimentos e ferramentas necessários para a execução das tarefas não avocadas, sobrando pouco tempo e recursos para as equipas reforçarem o seu papel enquanto agentes do planeamento e desenvolvimento regional. Ainda assim foi reconhecido unanimemente que a contratualização serviu de incentivo à constituição de equipas técnicas que dificilmente teriam sido montadas num contexto diferente e que começam a ser lançados pelas CIM projetos que visam ganhos de eficácia e eficiência ao nível sub-regional, fora do âmbito da contratualização.

**Recomendações aplicáveis:** 01 09 17 18 19

## CONCLUSÃO GLOBAL 6.

**Num cenário económico e financeiro bastante desfavorável, os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão.**

A ambição expressa no PO deve ser relativizada pelo volume de fundos disponíveis, aprovados e executados, na medida em que limita o potencial de penetração do PO nos fluxos de investimento da região. A estimativa desta penetração, com base no peso do investimento elegível executado no âmbito do Mais Centro desde 2008 no total de formação bruta de capital fixo na região no mesmo período aponta para um valor em torno dos 5%, alinhado com o registo das restantes regiões de convergência.

Os apoios concedidos pelo Mais Centro revelaram-se fundamentais para a realização dos investimentos efetuados pelos promotores, sobretudo no quadro de uma conjuntura desfavorável e de difícil acesso ao financiamento.

No que respeita aos Sistemas de Incentivos empresariais, 63% dos promotores respondentes ao inquérito (55% do investimento elegível) reconhece que os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão.

Os incentivos funcionaram sobretudo como “aceleradores” dos investimentos efetuados para 22% dos respondentes (20% do investimento elegível), antecipando o início dos projetos e encurtando o respetivo ciclo de realização, enquanto que para 23% dos promotores (35% do investimento elegível) os apoios permitiram essencialmente alterar a estrutura de financiamento dos projetos, diminuindo a necessidade de recurso a capitais alheios, designadamente a financiamento bancário.

No que concerne à criação de emprego, cerca de 35% dos respondentes (14% do investimento) assume que não teria criado postos de trabalho sem o apoio dos Sistemas de Incentivos e cerca de 41% dos respondentes (e do investimento elegível) indica que teria criado menos postos de trabalho ou postos de trabalho menos qualificados.

Nas tipologias mais vocacionadas para promotores não empresariais, 58% dos respondentes (61% do investimento elegível) reconhece que os apoios do Mais Centro contribuíram de forma determinante para concretizar os investimentos ou para aumentar a respetiva dimensão. Saliente-se, neste caso, que cerca de 48% dos respondentes ao inquérito (54% do investimento) indica que não teria desenvolvido o projeto sem o apoio concedido, traduzindo os efeitos dos apoios enquanto “catalisadores” de investimento.

Numa análise por tipologia de operação, o efeito conjunto dos apoios concedidos pelo Mais Centro a promotores não empresariais enquanto “catalisadores” e “amplificadores” de investimento evidencia a importância dos apoios no caso do Eixo Prioritário 1 para a generalidade das tipologias consideradas, bem como para as tipologias dirigidas à Valorização e Animação do Património Cultural e à Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental (Eixo 2), casos em que os apoios do Programa se revelaram determinantes para a decisão de desenvolver os projetos.

## **CONCLUSÃO GLOBAL 7.**

**O contributo das intervenções para os objetivos do Mais Centro é reconhecido pelos promotores, particularmente no que concerne ao seu impacto à escala local, desenvolvendo-se sob a forma de uma matriz complexa de contributos cruzados, indiretos e induzidos entre os Eixos Prioritários do Programa.**

A autoavaliação dos promotores relativamente aos contributos dos projetos para os objetivos do Mais Centro é consistentemente mais positiva quando se considera a escala local, revelando que os beneficiários percecionam uma tendência de limitação dos resultados a uma escala regional, mais alargada e integrada. Este âmbito mais local dos resultados reflete a reduzida expressão dos projetos desenvolvidos em parceria e com âmbito supramunicipal e a natureza mais infraestrutural dos investimentos apoiados pelo Programa (por oposição à reduzida expressão dos investimentos de natureza mais imaterial, tendencialmente geradores de efeitos com maior alcance geográfico e ao nível de públicos visados).

A avaliação dos promotores não empresariais sobre os contributos das intervenções para um leque alargado de objetivos do Programa revela que as operações apoiadas contribuem diretamente para os objetivos dos Eixos em que se enquadram, mas também que os impactos sobre o desenvolvimento regional se fazem numa lógica de uma matriz complexa de contributos cruzados, indiretos e induzidos entre os Eixos Prioritários do Programa. Os contributos mais fortes do Programa far-se-ão sentir no âmbito dos objetivos relativos à promoção da coesão territorial, ao aumento da qualidade dos serviços públicos e à promoção da regeneração urbana e requalificação de áreas específicas das cidades. Para além destes revelam-se também importantes os contributos para o reforço da dotação e acesso a equipamentos e serviços coletivos, para a valorização e qualificação do ambiente e para promover a região e os seus produtos.

**Recomendações aplicáveis:** **09 15 25**

## **CONCLUSÃO GLOBAL 8.**

**A análise de impactos revela efeitos favoráveis do Mais Centro na qualificação do tecido produtivo e do emprego empresarial. O Programa incidiu sobre o segmento mais dinâmico da estrutura produtiva das micro e pequenas empresas da região e permitiu o alargamento e intensificação da base exportadora deste tecido empresarial.**

A análise efetuada sobre os contributos efetivos das intervenções apoiadas nos Sistemas de Incentivos para a concretização dos objetivos de promoção da competitividade empresarial das micro e pequenas empresas apresenta limitações decorrentes da informação disponibilizada para o desenvolvimento da análise contrafactual, mas sugere que o Programa teve efeitos favoráveis na qualificação do tecido produtivo e no emprego.

Em termos agregados, entre 2007 e 2011, as unidades tratadas revelam um comportamento mais favorável do que as unidades não tratadas em todos os indicadores, sendo tal desempenho mais evidente no que respeita às exportações, emprego e VAB e mais modesto ao nível da produtividade e da orientação para os mercados internacionais.

O desempenho mais favorável das unidades tratadas é sobretudo impulsionado pelos resultados positivos obtidos nos anos de 2010 e 2011 (os dois últimos analisados), período em que os efeitos do Programa mais provavelmente se terão começado a materializar. A análise conjugada dos valores agregados e das distribuições das variações anuais das variáveis consideradas permitem ainda concluir que o Programa, para além de apoiar o segmento mais dinâmico da estrutura produtiva, teve importantes efeitos em termos de sobrevivência empresarial, apoiando igualmente o surgimento de novas unidades empresariais com bom desempenho. O Programa estará assim a contribuir para a reestruturação do tecido empresarial da região.

## **CONCLUSÃO GLOBAL 9.**

**A alteração do contexto económico emerge como o fator mais impactante e divergente para com os objetivos do Programa, gerando efeitos manifestamente adversos ao nível das iniciativas privadas e do investimento público.**

A generalidade dos promotores de projetos com maior maturidade mantém as expectativas relativamente à execução do investimento aprovado em sede de candidatura, destacando, como fatores com maior relevância para os desvios observados entre os resultados previstos e os efetivamente alcançados, a degradação da conjuntura económica e financeira (no caso das empresas), a complexidade das regras de contratação pública, a insuficiente maturação dos projetos na fase de candidatura e o atraso na contratação dos projetos (no caso dos promotores não empresariais).

A degradação da conjuntura económica ao longo do período de execução do Programa veio colocar desafios à sua implementação, nomeadamente a partir do momento em que se instalou um quadro muito mais restritivo do acesso das empresas ao financiamento, quer pelo seu custo mais elevado, quer, sobretudo, pela variação negativa do volume de crédito às sociedades não financeiras, que provocaram uma alteração do "valor" dos incentivos percebido pelos beneficiários e destinatários do Programa, assistindo-se a alguma "desvalorização" do efeito do prémio e de uma progressiva "valorização" do acesso ao financiamento. A crise económica e financeira veio, assim, colocar dificuldades na execução dos projetos e ditar dinâmicas de procura e investimento mais condicentes com o novo quadro de restrições orçamentais e de dificuldades no acesso ao crédito, limitando a ambição inicial do Programa em domínios específicos, como os de cariz mais inovador ou desenvolvidos em parceria.

No que concerne aos projetos de natureza pública, as extremas dificuldades financeiras sentidas por parte da administração central e local - com a inerente complexidade no processo de orçamentação - tendem a limitar a intervenção destes organismos a despesas de funcionamento (em contraponto com as de investimento, mais exigentes em recursos). As alterações na orientação estratégica ou na própria dinâmica das entidades têm gerado, de igual modo, um impacto negativo na evolução da execução do Programa.

As dificuldades processuais relacionadas com a certificação de despesa e o processamento de pedidos de pagamento por parte das comunidades intermunicipais, bem como a ocorrência de situações de falência de empreiteiros ou fornecedores em fases posteriores da execução vieram a manifestar-se como efeitos não esperados e condicionantes da execução e do alcance dos objetivos visados pelas intervenções. Ademais, as expectativas inicialmente criadas em torno de instrumentos baseados em estratégias de cooperação e interligação não se vieram a concretizar no terreno, dadas as dificuldades financeiras experienciadas pelos promotores, bem como as dificuldades de gestão de projetos com múltiplos atores.

**Recomendações aplicáveis: 06**

## CONCLUSÃO GLOBAL 10.

**Os promotores de projetos apoiados pelo Mais Centro revelam-se confiantes quanto às condições de sustentabilidade futura dos investimentos, não obstante, no caso dos projetos de natureza pública, a forte dependência destes relativamente aos esforços de consolidação das contas nacionais e, no caso dos projetos empresariais, o potencial impacto do atual contexto económico sobre os projetos apoiados e sobre os próprios promotores.**

Os promotores de projetos de natureza pública apoiados pelo Mais Centro revelam-se confiantes quanto às condições de sustentabilidade futura dos investimentos. A sustentabilidade financeira dos investimentos encontra-se, contudo, muito dependente de recursos públicos e será fortemente condicionada pelos esforços de consolidação das contas públicas nacionais e pela capacidade futura (e prioridade atribuída) dos promotores dinamizarem as infraestruturas e equipamentos apoiados. A grande maioria (cerca de 72%) das respostas ao inquérito realizado aos promotores de projetos não empresariais considera que existem condições para garantir a sustentabilidade financeira futura do projeto, assegurando-se, assim, o normal funcionamento e os custos operacionais na fase de exploração dos equipamentos.

A análise de sustentabilidade em projetos de natureza pública não poderá, contudo, cingir-se à análise da rentabilidade do investimento, na medida em que o interesse público se poderá sobrepor e a pertinência da sua realização se justificar, em grande medida, por via das perspetivas de procura e utilização das infraestruturas e dos serviços criados. A crescente preocupação por parte da AG em analisar, na fase de candidatura, elementos que permitam avaliar a sustentabilidade futura dos projetos varia em função do nível de investimento e das tipologias de operação, mas o acompanhamento das intervenções, de forma a confirmar ou infirmar as expectativas apresentadas na candidatura é apenas restringido aos maiores investimentos e nalgumas tipologias de projetos. As entrevistas e estudos de caso efetuados revelam que nalguns casos se verifica um sobredimensionamento dos investimentos apoiados e que as expectativas de sustentabilidade associadas à futura utilização/rentabilização dos equipamentos não se concretizaram, revelando uma necessidade de garantir maior exigência nesta matéria na fase de candidatura e de reforçar o acompanhamento na execução.

Os promotores dos projetos apoiados ao abrigo dos Sistemas de Incentivos salientam os efeitos de médio e longo prazo gerados pelos projetos financiados sobre a evolução das empresas. A maior persistência no tempo dos efeitos das operações apoiadas no âmbito do SI Inovação não deixa de estar associada à maior dimensão e carácter integrado dos investimentos apoiados neste instrumento de política, permitindo intervenções mais profundas nas empresas e portanto com maior impacto no seu desempenho futuro.

Não obstante as preocupações de base relativamente à análise de viabilidade e de sustentabilidade económico-financeira dos investimentos empresariais, o impacto do atual contexto económico-financeiro amplia de forma significativa os riscos quanto ao sucesso dos projetos apoiados e, mesmo, quanto à evolução dos seus promotores.

**Recomendações aplicáveis:** **14** **20**



## 4.2. Quadro global de recomendações

As recomendações que a seguir se apresentam estão divididas em dois grandes grupos:

- Recomendações destinadas a “**reforçar a eficácia ao nível da programação**”, incluindo as que visam promover uma maior focalização temática e maior articulação entre instrumentos, reforçar a capacitação institucional e valorizar lógicas coletivas de intervenção e privilegiar a orientação para os resultados;
- Recomendações destinadas a “**reforçar a eficácia e eficiência ao nível da operacionalização**”, através de maior clareza e estabilidade no quadro regulamentar, de maior rigor e focalização na fase de aprovação e maior acompanhamento durante e após a conclusão das intervenções.

As recomendações estão especialmente vocacionadas para a aplicação ao próximo período de programação dos FEEI (2014-2020), estando assinaladas a cor cinzenta as que são passíveis de aplicação ainda no atual período de programação 2007-2013.

#	Nºconc (*)	Recomendação	Destinatários
<b>Reforçar a eficácia ao nível da programação</b>			
<b>Promovendo maior focalização e maior articulação entre instrumentos</b>			
1	4 2 5	Promover/reforçar a <b>articulação entre o futuro PO regional e os futuros PO temáticos</b> (incluindo os financiados pelos FEADER e FEAMP) no que se refere à concertação estratégica ao nível das intervenções e das operações apoiadas, ao encaminhamento de candidaturas entre os PO, à monitorização da não sobreposição de ações financiadas e à partilha de informação sobre candidaturas e projetos aprovados e em curso. Esta articulação permitirá maior convergência de esforços na articulação entre a estratégia da região e as estratégias mais temáticas/nacionais com aplicação neste território e a sua efetiva aplicação deverá ser monitorizada pelos organismos com funções de coordenação da aplicação dos FEEI.	ADC, AG do POR e AG dos PO temáticos
2	1	Assegurar a indução de “ <b>procuras</b> ” mais qualificadas e um maior foco nos setores identificados como centrais no quadro das estratégias de especialização inteligente do Centro. O reforço da seletividade e/ou uma maior concentração nas fases iniciais e de execução do ciclo de vida dos projetos, acompanhando mais de perto os promotores no desenvolvimento das ideias e na configuração e desenvolvimento estratégico dos projetos, contribuem para este desígnio. O reforço da seletividade no que respeita aos incentivos às empresas poderá ser concretizado ao nível dos regulamentos e, sobretudo, dos avisos de abertura de concurso, pela utilização de critérios mais rigorosos de elegibilidade, seleção e hierarquização de candidaturas. A elegibilidade e mérito deverão ser orientados pela estratégia da região, premiando os projetos em cooperação e dando seguimento e aprofundando esforços recentes de maior afinamento, em matéria de privilégio às atividades intensivas em tecnologia e conhecimento no empreendedorismo mais qualificado, ao negócio internacional, aos sectores transacionáveis e à substituição de importações.	AG do POR e OI
3	2	Continuar a privilegiar, no próximo período de programação, a liderança das Universidades no desenvolvimento de <b>Programas Estratégicos de C&amp;T</b> e na gestão das redes de I&D+I de base regional, sendo que esses Programas Estratégicos devem assumir um âmbito ainda mais alargado. As apostas regionais futuras em matéria de C&T devem favorecer sobretudo operações de consolidação, requalificação e reequipamento, bem como o desenvolvimento de programas de IC&DT baseados nas infraestruturas e capacidades existentes na região, potenciando a sua sustentabilidade e a geração de impactos efetivos. Ao mesmo tempo, deverá ser dada uma maior relevância às ações imateriais de promoção e dinamização do ecossistema de inovação regional, de gestão da rede de inovação, de reforço da capacitação dos recursos humanos e da participação em redes internacionais de investigação, com o objetivo de capitalizar de forma mais efetiva as infraestruturas existentes.	AG do POR
4	2	Acautelar melhor a <b>complementaridade interna dos diversos instrumentos</b> de política, nomeadamente promovendo a ligação da I&D e da Inovação com o mercado e contemplando um papel mais ativo para instrumentos como a engenharia financeira, ligando-os às prioridades estratégicas de transformação estrutural da região.	AG do POR e do PCI

#	Nºconc (*)	Recomendação	Destinatários
5	4	Reconhecer e premiar a relevância da <b>descentralização territorial</b> , muito em especial, para as iniciativas de valorização de recursos endógenos da região, para os projetos de investimento onde o patrimônio, a cultura e a criatividade têm um papel determinante (turismo e não só) e para os projetos onde as lógicas de eficiência coletiva possam adquirir forte sustentabilidade.	AG do POR
6	9	Promover a <b>articulação</b> mais efetiva, ao nível do <b>modelo de financiamento</b> dos projetos de investimento empresarial, dos Sistemas de Incentivos com mecanismos de engenharia financeira - podendo envolver capital de risco, fundos de investimento, <i>business angels</i> , linhas de crédito bonificado do tipo QREN Investe -, por forma a assegurar uma boa execução de projetos aprovados, ultrapassando os constrangimentos atuais resultantes, designadamente, da debilidade estrutural do tecido empresarial em matéria de índices de capitalização e da dificuldade de acesso a financiamento por capital alheio de médio e longo prazo em condições competitivas para as empresas.	AG do POR e do PCI
7	1	Estabelecer <b>modalidades de incentivo</b> (reembolsável ou não reembolsável) idênticas para cada uma das tipologias de despesa elegível nos vários Sistemas de Incentivos operacionalizados evitando comportamentos de arbitragem entre instrumentos. O modelo de financiamento baseado em incentivos não reembolsáveis é adequado ao SI I&DT e ao SI QPME, nas áreas da I&D, nomeadamente naquilo que diz respeito a tarefas não rotineiras de I&D e a algumas estratégias de inovação que envolvem maior risco tecnológico, e às ações de prospeção e promoção internacional. O modelo de financiamento baseado em incentivos reembolsáveis com possibilidade de prémio de execução e desempenho adequa-se bem ao SI Inovação.	AG do POR e do PCI
<b>Apostando na capacitação institucional e nas lógicas coletivas de intervenção</b>			
8	4	Apoiar projetos de <b>capacitação institucional</b> , envolvendo fundos FEDER e FSE, que permitam densificar e qualificar a rede de organizações coletivas públicas e privadas que operam na região e que potenciem a capacidade dos promotores (em particular os que gerem programas de ação e projetos em parceria) garantirem níveis adequados de execução e de eficácia e eficiência na gestão dos projetos. Este apoio poderá contribuir para uma maior adequação entre a ambição expressa na fase de planeamento e conceção dos projetos e programas de ação e os recursos financeiros, técnicos e humanos disponíveis nas organizações, como forma de minimizar as reprogramações em baixa, a rescisão de contratos de financiamento e, em última instância, a execução de operações com coerência e eficácia limitadas face às expectativas expressas no momento da aprovação.	AG do POR, CCDRC, CIM, Agências públicas, Associações empresariais e entidades do SCT regional/nacional
9	5 4 7	Capitalizar no próximo período de programação a experiência acumulada pelas CIM e pelas organizações coletivas públicas e privadas envolvidas na operacionalização das EEC, reforçando o apoio a <b>projetos de natureza coletiva e supramunicipal</b> com incidência nas áreas de intervenção privilegiadas na estratégia da região e favorecendo o apoio a <b>investimentos de natureza imaterial</b> , preferencialmente desenvolvidos em rede, que permitam valorizar o esforço de criação e reabilitação de infraestruturas/equipamentos efetuado no atual período de programação.	AG do POR, CCDRC, CIM e principais agentes de desenvolvimento da Região, a definir
10	4 1	<b>Valorizar lógicas coletivas de intervenção</b> , envolvendo empresas, pessoas, profissionais, entidades prestadoras de serviços avançados de suporte e entidades do Sistema Científico e Tecnológico regional/nacional - de que são exemplo os projetos conjuntos, os projetos em co-promoção, os projetos mobilizadores e demonstradores, os SIAC e os vales alargados -, <b>particularmente importantes para os segmentos alvo das pequenas e microempresas da região</b> (carenciadas em termos de recursos, competências de gestão e com menor track-record em termos da definição e implementação de projetos de investimento com esta natureza e dimensão) e em ações de alargamento ( <i>widening</i> ) da base de empresas exportadoras e inovadoras.	AG do POR, Agências públicas, Associações empresariais, empresas, entidades do SCT regional/nacional
11	4 2	Valorizar lógicas coletivas de intervenção na conclusão e exploração da <b>rede de parques de C&amp;T, incubadoras e áreas de acolhimento empresarial</b> , garantindo (de preferência logo na fase de aprovação) que a equipa responsável pelo planeamento estratégico é apoiada por uma equipa operacional/executiva, com a formação e os recursos técnicos necessários para fazer face à complexidade técnica, administrativa e burocrática da fase de execução dos projetos, sobretudo num contexto em que o próximo período de programação vem de novo promover a aposta no reforço da competitividade, inovação e conhecimento.	AG do POR, Agências públicas, Associações empresariais, empresas, entidades do SCT regional/nacional


#	Nºconc (*)	Recomendação	Destinatários
12	1	Na abordagem às <b>questões da internacionalização</b> , colocar um maior enfoque em intervenções de natureza mais coletiva (particularmente importantes em ações de <i>widening</i> ), dado que, nesse âmbito, o processo de aprendizagem pode ser muito facilitado e potenciado. Esta atenção às lógicas <i>widening</i> não deve limitar a manutenção da promoção da internacionalização das empresas por vias diretas e individualizadas, seguindo uma lógica <i>deepening</i> no caso das empresas com alguma ligação e/ou experiência na abordagem aos mercados externos.	AG do POR, Agências Públicas, Associações empresariais e EEC
13	1	Privilegiar o aprofundamento e alargamento da experiência dos <b>vales</b> enquanto instrumentos simplificados (na avaliação, contratualização e acompanhamento) de acesso a competências (sobretudo à I&D, mas também à inovação, internacionalização, formação, empreendedorismo, qualificação empresarial, etc.) para apoio a pequenas iniciativas empresariais. O carácter simplificado deste tipo de instrumento, a par dos baixos montantes de apoio que lhe estão associados, permite fazer intervenções muito alargadas, sem dotações nem custos burocráticos e administrativos significativos. Os vales alargados permitem, no essencial, entrosar empresas com infraestruturas de suporte à competitividade empresarial, colmatar as falhas em recursos particularmente das PME, criar um mercado de serviços técnicos, tecnológicos e de formação para as entidades prestadoras de serviços avançados à competitividade e para as entidades do SCT regional e promover, de forma mais efetiva, projetos de valorização económica de I&D realizada e de transferência de tecnologia. O acompanhamento estratégico desta articulação e cooperação por parte das agências públicas é primordial. Por outro lado, no sentido de garantir que a adesão aos vales é induzida pelas (e adequada às) necessidades das empresas, recomenda-se que as entidades prestadoras de serviços no âmbito destes instrumentos sejam sujeitas a uma pré-qualificação de acordo com as suas competências e dimensão.	AG do POR, Agências Públicas, Associações empresariais, EEC e entidades do SCT regional/nacional
<b>Privilegiando a orientação para resultados</b>			
14	10	Num cenário em que se perspetiva uma maior seletividade no apoio a intervenções de natureza infraestrutural, atribuir maior relevo às condições de <b>sustentabilidade</b> das intervenções na fase de candidatura, e garantir, em paralelo, um adequado acompanhamento a posteriori, de forma a verificar as condições de sustentabilidade efetiva e os resultados alcançados com as intervenções.	AG do POR e ADC
15	7 8	Privilegiar a <b>orientação dos fundos para os resultados</b> visados pelo Programa (em detrimento de uma programação centrada nas condições potenciais), de forma a tornar mais efetivos e perenes os efeitos do financiamento comunitário sobre a economia e sobre a sociedade da região. A orientação para os resultados implica: • Promover um maior rigor nas decisões de seleção através de uma melhor articulação entre a exigência no acesso (as condições de entrada) e a solidez na garantia de resultados (a definição de metas contratuais); • Associar de forma mais estreita a atribuição do incentivo (ou de parte deste) aos resultados efetivos das operações, seja por via da utilização de incentivos reembolsáveis e não reembolsáveis em função da tipologia de operação, seja pela aplicação incremental de incentivos negativos/penalizações no caso de incumprimento dos resultados (tal implica a definição dos resultados seja realista e que a sua concretização não dependa em grande medida de fatores externos, que os beneficiários não podem controlar); • Considerar no futuro Programa Regional a inclusão de indicadores de resultado em número suficiente para mensurar uma maior diversidade de efeitos dos apoios comunitários e promover uma articulação entre os estes indicadores e os indicadores associados às operações; • Assumir como condição de base para atribuição do financiamento, o compromisso por parte dos promotores em estruturarem e operacionalizarem sistemas de monitorização destinados a apurar e recolher a informação de base necessária ao cálculo dos indicadores de resultado das operações; • Acompanhar os projetos para além da sua conclusão e garantir que as condições que determinaram a aprovação das operações se mantêm durante um período de tempo adequado após a sua conclusão e durante a fase de exploração.	AG do POR e ADC

#	Nºconc (*)	Recomendação	Destinatários
<b>Reforçar a eficácia e eficiência ao nível da operacionalização</b>			
<b>Com maior clareza e estabilidade no quadro regulamentar</b>			
16	1	Colocar um maior enfoque no desenvolvimento de um <b>quadro regulamentar e administrativo mais flexível, simplificado e desburocratizante</b> no relacionamento com os promotores empresariais, com menos investimento "à cabeça" e um acompanhamento físico mais efetivo das estratégias e dos ciclos de investimento, particularmente dos promotores bem implantados nas respetivas atividades e/ou <i>clusters</i> , com estratégias claramente orientadas para a inovação e criação de valor e para o reforço de posições nos mercados internacionais, desde a fase prévia à apresentação da candidatura, passando pela sua preparação e contratualização, até à sua execução e conclusão, avaliando-se e otimizando-se resultados e impactos.	ADC, AG do POR e OI
17	5	Envolver logo na fase de definição do modelo de operacionalização dos instrumentos para abordagens territoriais integradas (e de outros instrumentos com uma natureza mais inovadora, complexa ou incluídos em processos de contratualização), numa primeira fase, as autoridades de certificação e de auditoria, e, posteriormente, os potenciais utilizadores do sistema de aprovação e acompanhamento dos projetos e de certificação da despesa, procurando <b>estabilizar ao máximo os procedimentos e a sua comunicação</b> às equipas técnicas das organizações envolvidas nas ITI e DLBC.	AG do POR, CIM, ADC, IGF, OI e entidades envolvidas nas ITI/DBLC
18	2 3 5 4	Garantir maior maturidade e pertinência das operações na fase de aprovação, como forma de maximizar a eficácia das intervenções apoiadas e aumentar os seus níveis futuros de execução e sustentabilidade, nomeadamente por via: - de uma <b>estabilização atempada da regulamentação</b> ou de documentos de orientação estratégica associados à operacionalização das tipologias de operação do PO; - de uma maior <b>maior proatividade da AG</b> (ou de organismos intermédios) <b>no apoio à estruturação das intervenções</b> (podendo envolver visitas ao terreno anteriores à aprovação), em particular nas que apresentem maior relevância estratégica para a região, maior dimensão e/ou maior nível de envolvimento de atores diferenciados; - da exigência, quando pertinente, de projetos de execução.	ADC, AG do POR e OI
19	5	Avançar na <b>simplificação dos procedimentos associados aos pedidos de pagamento</b> e certificação da despesa, adotando modelos de certificação adequados (selecionados de entre os disponibilizados pela Comissão Europeia para o efeito) em função das tipologias de operação e da dimensão e/ou carácter estratégico dos investimentos. A simplificação de procedimentos revela-se mais premente nos instrumentos simplificados (como os vales) e nos projetos desenvolvidos em parceria, onde a simplificação e facilitação do uso da plataforma eletrónica do Programa também poderá incutir maior celeridade nos processos de registo, certificação e pagamento aos promotores e parceiros.	ADC, Entidades de Certificação e Auditoria, e AG do POR
<b>Com maior rigor e focalização na fase de aprovação</b>			
20	10	Na <b>análise de mérito</b> das operações, garantir que os aspetos da <b>sustentabilidade financeira</b> das operações são devidamente ponderados, através de critérios objetivos, que permitam avaliar - provisionalmente, na fase de exploração -, a consonância face a limiares mínimos de sustentabilidade adaptados aos diversos tipos de equipamentos. Nestas circunstâncias, a análise exige maior fundamentação das condições de sustentabilidade, nomeadamente através da apresentação de estimativas credíveis dos custos de exploração e da procura potencial, do modelo de gestão dos equipamentos e de maiores evidências das parcerias que suportam a viabilidade do modelo de financiamento preconizado (bem como da forma de mitigar os riscos associados à sua efetiva implementação e os impactos dos mesmos sobre a capacidade financeira do promotor).	ADC, AG do POR e OI

#	Nºconc (*)	Recomendação	Destinatários
21	1	Nos sistemas de apoio às empresas, progredir, de forma determinada, na definição de <b>critérios de mérito</b> regional, adequados às escolhas estratégicas diferenciadas da região Centro, para garantir rigor e seletividade à descentralização territorial, em articulação com o mérito absoluto das ações. Procurar relativizar, sempre que possível, no quadro da seleção dos projetos, as notações dos investimentos empresariais com referenciais setoriais para os indicadores utilizados. A valorização do impacto territorial da empresa e do projeto deve também ser considerada.	ADC, AG do POR e OI
22	3	Alargar a utilização de <b>custos-padrão</b> ou de referência a outros instrumentos de política, nomeadamente aos que envolvam a construção ou reabilitação de infraestruturas/equipamentos, garantido maior eficiência nos recursos aplicados e maior celeridade e uniformização na análise das candidaturas. Envolver na definição dos valores de referência entidades com conhecimentos técnicos adequados às tipologias de investimento em análise (por exemplo, a ADENE no caso de investimentos na área da eficiência energética).	ADC, AG do POR, OI e Agências públicas
23	3	Generalizar a prática de <b>pré-qualificação de fornecedores</b> nos casos de projetos de construção e requalificação de infraestruturas como forma de garantir condições de qualidade e de sustentabilidade das empreitadas a adjudicar.	AG do POR
<b>Com maior acompanhamento durante e após a conclusão das intervenções</b>			
24	1 2 3	Continuar o esforço desenvolvido pela AG no sentido de <b>garantir a execução dos investimentos aprovados</b> e de assegurar uma reserva de despesa válida para gerir eventuais quebras e garantir o compromisso integral das verbas disponíveis no Programa, de preferência nas tipologias que concorram para os indicadores que revelam maior atraso na concretização das respetivas metas. Tal implica, por parte da AG e dos OI relevantes, proceder à identificação das operações com níveis de realização mais reduzidos face ao previsto no cronograma de execução (privilegiando os projetos com maior volume de investimento) e acompanhar os promotores no sentido de apoiar a resolução de eventuais constrangimentos que coloquem em causa a eficácia do Programa.	AG do POR e OI
25	7 8	Realizar uma <b>avaliação ex-post</b> do Mais Centro, visando aferir com maior segurança e amplitude os efeitos induzidos pelo programa. O reforço da orientação para os resultados, preconizado nos documentos de suporte ao próximo período de programação, vem reforçar ainda mais a necessidade de realização de estudos de avaliação centrados na aferição dos resultados e impactos das intervenções de política pública. As avaliações <i>ex-post</i> são efetuadas decorrido algum tempo após o encerramento dos programas, quando a materialização dos efeitos das intervenções ocorre de forma plena. Estas avaliações requerem a aplicação de metodologias <b>exigentes em termos de informação</b> quantitativa mobilizada, pelo que os seus resultados serão tanto mais robustos e úteis quanto maior o nível de acesso a informação sobre a evolução dos resultados das operações e da população-alvo do Programa (a região, o setor, o domínio de política pública,...). Tal implica que: - os sistemas de informação dos programas, para além de permitirem satisfazer as necessidades de gestão corrente das AG e de reporte às autoridades nacionais e comunitárias responsáveis pela gestão dos fundos, devem ter informação de suporte às avaliações (envolvendo a atualização dos dados dos promotores e a monitorização dos resultados dos projetos após a sua conclusão), e - as entidades do Sistema Estatístico Nacional concedam, às entidades públicas que realizam estudos de avaliação de políticas públicas, maior e melhor acesso a estatísticas com maior desagregação (fundamental para intervenções cuja determinação do público alvo cruza as lógicas regional, setorial e dimensional) e a dados individuais das unidades estatísticas (ainda que anonimizados, no sentido de respeitar um equilíbrio entre a necessidade de proteção de dados e a disponibilização de informação que contribua definitivamente para a eficácia da aplicação de políticas públicas em Portugal).	AG do POR e ADC

(\*) Nº da conclusão relacionada

Legenda:

 Recomendações com aplicabilidade no atual período de programação

ANEXOS





# Anexo A. Caracterização do universo dos projetos apoiados pelo PO

## Quadro A. 1

### Taxa de compromisso e de execução (fundo comunitário associado às operações apoiadas)

Eixos Prioritários	Fundo comunitário programado	Até 31/12/2012						Até 31/10/2013				
		Fundo comunitário aprovado	Taxa de compromisso	Fundo comunitário executado	Taxa de execução	Taxa de realização	Fundo comunitário aprovado	Taxa de compromisso	Fundo comunitário executado	Taxa de execução	Taxa de realização	
		(mil EUR)	(%)	(mil EUR)	%	(%)	(mil EUR)	(%)	(mil EUR)	%	(%)	
		[1]	[2]	[2/1]	[3]	[3/1]	[3/2]	[2]	[2/1]	[3]	[3/1]	[3/2]
Eixo 1 – Competitividade, inovação e conhecimento	718.000	624.510	87%	255.033	36%	41%	678.216	94%	326.902	46%	48%	
Eixo 2 - Valorização do espaço regional	210.000	242.467	115%	166.512	79%	69%	194.815	93%	156.260	74%	80%	
Eixo 3 - Qualificação dos espaços sub-regionais	724.000	747.610	103%	518.164	72%	69%	762.679	105%	615.220	85%	81%	
TOTAL	1.652.000	1.614.588	98%	939.709	57%	58%	1.635.709	99%	1.098.381	66%	67%	

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Quadro A. 2

### Fundo aprovado e validado por tipologia de operação

Eixo	Tipologia da Operação	Até 31/12/2012				Até 31/10/2013			
		Fundo aprovado (Mil EUR)	Fundo aprovado (%)	Fundo validado (Mil EUR)	Taxa de realização (validado/aprovado)	Fundo aprovado (Mil EUR)	Fundo aprovado (%)	Fundo validado (Mil EUR)	Taxa de realização (validado/aprovado)
Eixo 1	SI QPME	66.220	4%	22.206	34%	89.937	5%	24.250	27%
	SI I&DT	45.734	3%	18.333	40%	51.485	3%	21.476	42%
	SI Inovação	234.461	15%	106.850	46%	239.199	15%	119.859	50%
	Apoio a Entidades do Sistema Científico e Tecnológico		0%			13.511	1%	137	1%
	Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento	7.808	0%	4.282	55%	8.145	0%	5.989	74%
	Apoio à Modernização Administrativa	15.541	1%	10.137	65%	15.667	1%	12.445	79%
	Promoção e Capacitação Institucional	27.768	2%	5.377	19%	26.164	2%	9.843	38%
	Apoio a Ações Coletivas	7.957	0%	2.064	26%	12.913	1%	4.408	34%
	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	86.085	5%	20.402	24%	81.691	5%	38.791	47%
	Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	34.643	2%	22.553	65%	34.476	2%	27.039	78%
	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	34.982	2%	14.279	41%	41.354	3%	22.793	55%
	Energia	19.839	1%	3.526	18%	20.480	1%	5.413	26%
	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	43.471	3%	25.023	58%	43.193	3%	34.461	80%
	<b>Total Eixo 1</b>	<b>624.510</b>	<b>39%</b>	<b>255.033</b>	<b>41%</b>	<b>678.216</b>	<b>41%</b>	<b>326.902</b>	<b>48%</b>
Eixo 2	Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	6.020	0%	2.693	45%	6.604	0%	4.970	75%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	71.381	4%	53.251	75%	73.596	4%	62.292	85%
	Ações de Valorização do Litoral	6.053	0%	2.899	48%	5.955	0%	3.549	60%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	11.826	1%	3.728	32%	41	0%	41	100%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais	1.031	0%	872	85%	1.028	0%	947	92%
	Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	3.533	0%	1.394	39%	0	0%	0	
	Valorização e Animação do Património Cultural	23.218	1%	6.125	26%	19.081	1%	9.050	47%
	Infraestruturas e Equipamentos de	77.058	5%	62.815	82%	75.776	5%	65.742	87%

Eixo	Tipologia da Operação	Até 31/12/2012				Até 31/10/2013			
		Fundo aprovado (Mil EUR)	Fundo aprovado (%)	Fundo validado (Mil EUR)	Taxa de realização (validado/ aprovado)	Fundo aprovado (Mil EUR)	Fundo aprovado (%)	Fundo validado (Mil EUR)	Taxa de realização (validado/ aprovado)
	Saúde								
	Rede de Equipamentos Culturais	11.136	1%	5.791	52%	11.504	1%	8.440	73%
	Ciclo Urbano da Água - "vertente em baixa"	28.825	2%	24.634	85%	0	0%	0	
	Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	2.386	0%	2.309	97%	1.228	0%	1.228	100%
Total Eixo 2		242.467	15%	166.512	69%	194.815	12%	156.260	80%
Eixo 3	Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	13.368	1%	3.664	27%	21.569	1%	7.253	34%
	Parcerias para a Regeneração Urbana	211.838	13%	125.511	59%	207.109	13%	166.898	81%
	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo EB e Pré-Escolar	231.526	14%	176	76%	235.549	14%	200.933	85%
	Mobilidade Territorial	139.326	9%	110.555	79%	143.316	9%	121.719	85%
	Infraestruturas e Equipamentos Desportivos		0%			665	0%	0	0%
	Equipamentos e serviços coletivos de proximidade	63.150	4%	48.689	77%	68.029	4%	57.872	85%
	Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo EB	59.602	4%	24.517	41%	57.641	4%	31.746	55%
	Iniciativa Comunitária JESSICA	28.800	2%	28.800	100%	28.800	2%	28.800	100%
Total Eixo 3		747.610	46%	518.164	69%	762.679	47%	615.220	81%
TOTAL		1.614.588	100%	939.709	58%	1.635.709	100%	1.098.381	67%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

### Quadro A. 3 Projetos e fundo comunitário aprovado por NUTS III

NUTS III	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total			
	Nº de projetos	Fundo Mil EUR	Nº de projetos	Fundo Mil EUR	Nº de projetos	Fundo Mil EUR	Nº de projetos	%	Fundo Mil EUR	%
Baixo Mondego	350	159.406	50	54.455	74	49.931	474	15%	263.792	16%
Baixo Vouga	394	122.041	55	31.474	169	133.112	618	19%	286.627	18%
Beira Interior Norte	96	34.822	29	47.893	54	35.268	179	6%	117.983	7%
Beira Interior Sul	49	17.718	10	3.269	36	30.655	95	3%	51.642	3%
Cova da Beira	69	20.962	15	7.568	64	23.034	148	5%	51.564	3%
Dão-Lafões	159	28.667	31	13.288	114	82.976	304	9%	124.932	8%
Médio Tejo	160	34.627	23	15.290	119	129.200	302	9%	179.116	11%
Oeste	206	53.031	28	12.481	107	99.316	341	11%	164.828	10%
Pinhal Interior Norte	72	25.512	39	15.152	75	56.415	186	6%	97.079	6%
Pinhal Interior Sul	24	5.717	9	3.371	16	10.386	49	2%	19.474	1%
Pinhal Litoral	313	70.127	41	29.081	89	59.170	443	14%	158.378	10%
Serra da Estrela	20	14.237	19	5.720	14	8.991	53	2%	28.948	2%
Multiregional Convergência	28	7.712	0	0	0	0	28	1%	7.712	0%
Não regionalizável	8	29.933	7	3.425	3	29.156	18	1%	62.514	4%
TOTAL	1.948	624.510	356	242.467	934	747.610	3.238	100%	1.614.588	100%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

#### Quadro A. 4

##### Projetos e fundo comunitário aprovado por tipologia de promotor

Tipologia de beneficiário	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total			
	Nº de projetos	Fundo Mil EUROS	Nº de projetos	Fundo Mil EUROS	Nº de projetos	Fundo Mil EUROS	Nº de projetos	%	Fundo Mil EUROS	%
Admin.local e empr. maior.públicas	118	69.467	274	177.064	824	701.221	1.216	38%	947.751	59%
Empresas privadas	1.529	366.280	0	0	2	670	1.531	47%	366.950	23%
Inst. Ensino Superior e Centros de I&D	48	107.586	1	240	14	6.920	63	2%	114.746	7%
Administração direta e indireta de serviços	25	35.650	25	56.214	9	3.171	59	2%	95.035	6%
EPSFL e Fundações	158	16.976	54	8.397	56	30.511	268	8%	55.885	3%
Agências e associações desenv.regional e local	37	17.001	2	552	10	1.069	49	2%	18.623	1%
Associações empresariais	33	11.550	0	0	19	4.047	52	2%	15.597	1%
<b>TOTAL</b>	<b>1.948</b>	<b>624.510</b>	<b>356</b>	<b>242.467</b>	<b>934</b>	<b>747.610</b>	<b>3.238</b>	<b>100%</b>	<b>1.614.588</b>	<b>100%</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

#### Quadro A. 5

##### Número de projetos e fundo comunitário aprovado enquadrado em EEC/Planos de Ação

Designação da EEC/do Plano de Ação	Tipologia de operação	TOTAL EEC/PA por Tipologia		TOTAL EEC/PA		
		Nº projs.	Fundo Mil EUROS	Nº projs.	Fundo Mil EUROS	% no total do Mais Centro
Montemuro, Arada e Gralheira	Promoção e Capacitação Institucional	1	153	2	753	0,05%
	Mobilidade Territorial	1	601			
Turismo e Património do Vale do Côa	Promoção e Capacitação Institucional	1	1.277	3	2.166	0,13%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	2	889			
Rede de Aldeias de Xisto	Promoção e Capacitação Institucional	5	2.566	13	4.151	0,26%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	8	1.585			
Aldeias Históricas: Valorização da Rede do Património Judaico	Promoção e Capacitação Institucional	2	3.987	2	3.987	0,25%
Estâncias Termas da Região Centro	Promoção e Capacitação Institucional	1	1.146	5	8.426	0,52%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	3	3.679			
	Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	1	3.602			
Villa Sicó	Promoção e Capacitação Institucional	1	282	2	646	0,04%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	1	364			
Mercados do Tejo	Promoção e Capacitação Institucional	1	735	2	1.328	0,08%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	1	593			
Beira Baixa: Terra de Excelência	Promoção e Capacitação Institucional	1	2.392	1	2.392	0,15%
Buy Nature: Turismo Sustentável em Áreas Classificadas	Promoção e Capacitação Institucional	2	4.427	3	4.741	0,29%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	1	314			
Parque da Sustentabilidade (Aveiro)	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	18	8.903	18	8.903	0,55%
RE:GENERAR - Programa de Regeneração Urbana de Castelo Branco	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	10	8.987	10	8.987	0,56%
Programa Estratégico de Regeneração Urbana da Guarda	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	17	6.099	17	6.099	0,38%
Programa de Ação Águeda: A Indústria e a Cidade ao Serviço da Inovação e do Empreendedorismo	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	16	8.077	16	8.077	0,50%
Regeneração Urbana da Cidade de Alcobça	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	3	2.455	3	2.455	0,15%
Caldas Comércio & Cidade	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	11	8.404	11	8.404	0,52%
COVILHã XXI - Parcerias para a Regeneração Urbana	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	7	4.464	7	4.464	0,28%
Programa de Ação para a Regeneração Urbana da Cidade do Entroncamento	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	15	8.991	15	8.991	0,56%

Designação da EEC/do Plano de Ação	Tipologia de operação	TOTAL EEC/PA por Tipologia		TOTAL EEC/PA		
		Nº projs.	Fundo Mil EUROS	Nº projs.	Fundo Mil EUROS	% no total do Mais Centro
Parcerias para a Regeneração Urbana da Figueira da Foz	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	5	6.725	5	6.725	0,42%
Parceria para a Regeneração Urbana do Centro Histórico de Ílhavo	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	11	11.190	11	11.190	0,69%
Reabilitação Urbana do Centro Tradicional da Marinha Grande	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	7	5.472	7	5.472	0,34%
Programa de Ação para a Regeneração Urbana de Fátima	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	5	12.409	5	12.409	0,77%
Recuperação do Fosso da Muralha e Espaços Envolventes - Frente Ribeirinha e Centro Histórico (Peniche)	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	9	5.449	9	5.449	0,34%
Programa Integrado de Valorização do Centro Histórico de Pombal	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	6	6.621	6	6.621	0,41%
PIVUT (Tomar)	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	11	8.779	11	8.779	0,54%
Programa Integrado de Valorização da Cidade de Cantanhede	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	5	1.395	5	1.395	0,09%
Cidade Univer(sc)idade, Regenerar e Revitalizar o Centro Histórico (Coimbra)	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	15	4.706	15	4.706	0,29%
Programa Parceria para a Regeneração Urbana - Zona Antiga do Fundão	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	33	6.435	33	6.435	0,40%
Programa de Ação Local para a Regeneração Urbana do Centro Histórico de Leiria (PALOR)	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	13	6.571	13	6.571	0,41%
OVAR - um centro urbano criativo e sustentável	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	20	6.884	20	6.884	0,43%
Programa de Ação 365 T+ - O Desafio da prosperidade (Tondela)	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	9	5.747	9	5.747	0,36%
Torres Novas - Cidade Criativa - 1ª. Fase	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	19	4.279	19	4.279	0,27%
Regeneração Urbana no Centro Histórico de Torres Vedras - Torres ao Centro	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	13	7.554	13	7.554	0,47%
Parcerias para a Regeneração Urbana de Viseu	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	32	8.295	32	8.295	0,51%
Rede de Mosteiros Património da Humanidade na Região Centro	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	12	5.368	12	5.368	0,33%
Rede Urbana para a Competitividade e a Inovação do Pinhal Litoral	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	9	3.576	9	3.576	0,22%
Um Património de cidades: Rede de Cidades da Beira Interior	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	2	704	2	704	0,04%
ECOS - Energia e Construção Sustentáveis para a Competitividade e Inovação Urbanas	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	2	859	2	859	0,05%
Programa de Promoção da Região Centro e dos seus produtos	Promoção e Capacitação Institucional	10	5.455	10	5.455	0,34%
Outros Planos de Ação	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	118	46.946	122	49.807	3,08%
	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	4	2.861			
<b>TOTAL</b>	<b>Mais Centro - Eixos Prioritários 1, 2 e 3</b>	<b>500</b>	<b>259.252</b>	<b>500</b>	<b>259.252</b>	<b>16,06%</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Quadro A. 6 TOP 20 de operações apoiadas (fundo comunitário aprovado)

#	Designação da operação	Tipologia de operação	Promotor	Fundo comunitário aprovado	
				Mil EUR	% (do total Mais Centro)
1	Ampliação do Hospital de Sousa Martins	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.	39.145	2,4%
2	JESSICA HOLDING FUND	Iniciativa Comunitária JESSICA	JESSICA HOLDING FUND	28.800	1,8%
3	Redes Nova Geração: Zona Centro	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	FIBROGLOBAL - COMUNICAÇÕES ELECTRÓNICAS S.A.	21.133	1,3%
4	Equipamento para o Novo Equipamento Hospital Pediátrico de Coimbra	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	Administração Regional de Saúde do Centro, Instituto Público	14.525	0,9%
5	Operação - Escola em Rede	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	12.950	0,8%

#	Designação da operação	Tipologia de operação	Promotor	Fundo comunitário aprovado	
				Mil EUR	% (do total Mais Centro)
6	Rota dos Mosteiros Património da Humanidade da Região Centro	Valorização e Animação do Património Cultural	IGESPAR	10.849	0,7%
7	CNC Biotech - Investigação em Biotecnologia e capacitação do sector empresarial	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	Centro de Neurociências e Biologia Celular	9.985	0,6%
8	Biomed III	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	Universidade de Coimbra	9.462	0,6%
9	Conceção e Execução da Via de Cintura de Alenquer	Mobilidade Territorial	Município de Alenquer	7.196	0,4%
10	Passagem Desnívelada - Parte A	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	Fábrica do Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima	6.986	0,4%
11	Iparque - Fase 1	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	Coimbra inovação Parque - Parque de inovação em Ciência, Tecnologia, Saúde, EM, SA	6.522	0,4%
12	TecBIS - Aceleradora de Empresas	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	Instituto Pedro Nunes - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia	6.513	0,4%
13	Requalificação da Escola Básica dos 2º e 3º ciclos D. Nuno Álvares Pereira	Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico	Município de Tomar - Câmara Municipal	6.271	0,4%
14	Pólo de Conhecimento em Tecnologias da Construção Sustentável (Projeto âncora do Cluster Habitat Sustentável)	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências da Construção	6.217	0,4%
15	Capacitar o CICECO para internacionalizar a I&DT em materiais e incrementar a competitividade nacional	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	Universidade de Aveiro	5.957	0,4%
16	Requalificação e Ampliação da Escola Básica e Secundária Josefa de Óbidos	Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico	Município de Óbidos	5.813	0,4%
17	Instalação e Equipamento do Novo Centro Regional de Sangue de Coimbra	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	INSTITUTO PORTUGUES DO SANGUE, IP	5.696	0,4%
18	Hotel Estrela à Vista	Incentivos à Inovação (SI Inovação)	Terras Serranas – Desenvolvimento Turístico Imobiliário, S.A.	5.506	0,3%
19	Operação - Escol@segura	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	5.439	0,3%
20	Biocant III e Unidade PILOTO	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	BIOCANT - Associação de Transferência de Tecnologia	5.411	0,3%
Total TOP 20 – Mais Centro				220.377	13,6%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Quadro A. 7

### Número de operações por tipologia de investimento e nível de execução/encerramento

Eixo	Domínios de intervenção	Tipologia de operação	Aprovadas por contratar	Em execução (*)				Concluídas	Total
				Abaixo de 50%	50% a 75%	Acima de 75%	Em conclusão física e/ou financeira (**)		
1	Inovação e qualificação do tecido empresarial, investigação e desenvolvimento tecnológico	Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME (SI QPME)	199	488	86	108	7	111	999
		Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI I&DT)	6	127	36	49	12	1	231
		Incentivos à Inovação (SI Inovação)	45	86	39	93		41	304
	Ações coletivas	Sistema de Apoio a Ações Coletivas		23	5	3	6		37
	Reforço da rede de C&T	Sistema de Apoio a Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional							0
		Promoção da Cultura Científica e Tecnológica		7	2	4			13
		Sistema de Apoio a		22	8	4			34



Eixo	Domínios de intervenção	Tipologia de operação	Aprovadas por contratar	Em execução (*)				Concluídas	Total
				Abaixo de 50%	50% a 75%	Acima de 75%	Em conclusão física e/ou financeira (**)		
2		Infraestruturas Científicas e Tecnológicas							
	Reforço da envolvente para a inovação empresarial	Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica		8	2		1		11
		Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística		20	5	11	7		43
		Energia	Energia	11	145		6	2	164
	Sociedade do conhecimento e modernização e qualificação da Administração Pública	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento		8	3	12	24		47
		Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA)		5	1	4	12		22
	Promoção e capacitação institucional	Promoção e Capacitação Institucional		33	1	3	6		43
	Preservação e proteção do ambiente	Ações de Valorização do Litoral		5	2	3	4		14
		Ações de Valorização e Qualificação Ambiental		24	14	46	34		118
		Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados		7	2	2	4		15
		Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações materiais		41	2	6	10		59
		Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações imateriais		3	2	3	17		25
		Otimização da Gestão de Resíduos		1			8		9
		Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas		1			3		4
		Ciclo Urbano da Água - vertente em baixa - modelo não verticalizado		2	6	19	14		41
	Valorização e a salvaguarda do património cultural	Património Cultural		4	2	2	1		9
		Rede de Equipamentos Culturais		22	4	7	7		40
	Saúde	Saúde		7	4	6	5		22
3	Política de cidades	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação		22	2	3	2		29
		Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana		134	53	130	111		428
		Iniciativa Comunitária JESSICA				1			1
	Mobilidade territorial	Mobilidade territorial		19	16	79	75		189
	Equipamentos e serviços coletivos	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar		29	20	95	51		195
		Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico	2	7	2	6			17
		Equipamentos para a Coesão Local	1	12	6	33	23		75
		Infraestruturas e Equipamentos Desportivos							0
Mais Centro – Total Eixos 1, 2 e 3			264	1.312	325	738	446	153	3.238

(\*) Em execução = Fundo validado/Incentivo total aprovado

(\*\*) No caso dos Sistemas de Incentivos às empresas foram consideradas as operações cujo estado é reportado como "Com encerramento de projeto"; nas restantes tipologias consideram-se as operações cujo estado remete para a existência de relatório final (submetido, em análise ou validado).

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Quadro A. 8

### Eixo 1, Sistemas de Incentivos: taxas de admissibilidade, desistência/rescisão e aprovação

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo provado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Candidaturas apresentadas	Candidaturas admitidas	Candidaturas desistidas	Candidaturas anuladas	Candidaturas rescindidas	Candidaturas aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
SI QPME	98.800	504.142	329.225	52.654	29.236	47.248	251.713	89.709	65%	30%	16%	53%	91%
SI I&DT	106.450	285.766	159.739	39.707	10.591	9.638	109.683	53.528	56%	18%	25%	56%	50%
SI Inovação	241.750	1.660.042	777.650	233.106	70.542	149.150	625.220	348.326	47%	35%	30%	52%	144%
<b>TOTAL</b>	<b>447.000</b>	<b>2.449.950</b>	<b>1.266.615</b>	<b>325.467</b>	<b>110.368</b>	<b>206.036</b>	<b>986.616</b>	<b>491.563</b>	<b>52%</b>	<b>32%</b>	<b>26%</b>	<b>53%</b>	<b>110%</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro; o valor de investimento/custo total aprovado inclui a totalidade dos planos de ação aprovados e operações anuladas/rescindidas; a taxa total de esgotamento do fundo a concurso inclui apenas os avisos com valor de fundo a concurso

## Quadro A. 9

### Eixo 1, tipologias não empresariais: taxas de admissibilidade, desistência/rescisão e aprovação

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo provado(mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Candidaturas apresentadas	Candidaturas admitidas	Candidaturas desistidas	Candidaturas anuladas	Candidaturas rescindidas	Candidaturas aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
Apoio a Entidades do Sistema Científico e Tecnológico													
CENTRO-24-2011-01	20.000	0	0	0	0	0	0	0					0%
Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento													
CENTRO-25-2009-01	465	4.430	4.430	0	0	0	4.720	1.111	100%	0%	0%	107%	239%
CENTRO-25-2009-02	240	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-25-2009-03	1.128	370	0	0	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-25-2009-04	7.000	13.102	13.102	0	0	2.994	12.556	8.325	100%	24%	0%	73%	119%
CENTRO-25-2010-05	0	2.355	2.355	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	
Apoio à Modernização Administrativa													
CENTRO-26-2007-01	2.500	23.821	23.177	46	0	0	3.690	2.950	97%	0%	0%	16%	118%
CENTRO-26-2008-02	0	264	264	0	0	0	363	290	100%	0%	0%	137%	
CENTRO-26-2008-03	0	4.108	4.108	0	0	846	3.221	2.462	100%	26%	0%	58%	
CENTRO-26-2009-04	2.500	7.185	7.185	0	0	0	3.816	2.933	100%	0%	0%	53%	117%
CENTRO-26-2009-05	298	447	144	0	0	0	144	122	32%	0%	0%	100%	41%
CENTRO-26-2010-06	2.500	3.571	3.571	0	0	0	3.571	3.036	100%	0%	0%	100%	121%
CENTRO-26-2010-07	3.354	4.791	4.791	0	4.791	0	4.791	3.101	100%	100%	0%	0%	92%
CENTRO-26-2010-08	2.140	2.675	2.675	0	0	0	2.856	2.427	100%	0%	0%	107%	113%
CENTRO-26-2010-09	0	2.333	2.333	0	0	0	2.333	1.346	100%	0%	0%	100%	
CENTRO-26-2010-10	470	625	625	0	0	0	625	531	100%	0%	0%	100%	113%
Promoção e Capacitação Institucional													
CENTRO-27-2008-01	250	4.879	4.879	0	0	0	470	302	100%	0%	0%	10%	121%
CENTRO-27-2008-02	0	1.074.409	1.074.409	0	0	0	1.074.409	32.796	100%	0%	0%	100%	
CENTRO-27-2009-03	5.000	6.013	6.013	0	0	0	6.013	4.126	100%	0%	0%	100%	83%
CENTRO-27-2009-04	5.000	9.359	9.359	0	0	0	9.359	4.870	100%	0%	0%	100%	97%
CENTRO-27-2009-05	600	999	999	0	0	0	999	850	100%	0%	0%	100%	142%
CENTRO-27-2010-07	450	704	704	0	0	0	403	342	100%	0%	0%	57%	76%
CENTRO-27-2010-08	0	0	0	0	0	0	0	0					
CENTRO-27-2010-10	0	29.265	29.215	0	0	0	27.943	16.965	100%	0%	0%	96%	
CENTRO-27-2011-12	600	996	0	0	0	0	0	0	0%				0%
Apoio a Ações Coletivas													
CENTRO-28-2008-01	1.500	9.846	6.301	232	0	1.264	4.884	1.594	64%	26%	4%	57%	106%
CENTRO-28-2009-02	4.000	5.090	5.090	0	0	115	2.892	1.990	100%	4%	0%	55%	50%
CENTRO-28-2010-03	5.000	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-28-2010-04	5.000	19.750	13.331	1.115	247	2.121	12.995	5.776	67%	18%	8%	80%	116%
CENTRO-28-2012-05	5.862	0	0	0	0	0	0	0					0%
Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas													
CENTRO-62-2008-01	6.250	8.232	8.232	0	0	0	8.005	5.439	100%	0%	0%	97%	87%
CENTRO-62-2009-02	50.000	147.895	117.161	10.731	0	2.153	112.206	82.139	79%	2%	9%	94%	164%
CENTRO-62-2012-04	3.000	4.438	0	0	0	0	0	0	0%				0%

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo provado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/ rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Candidaturas apresentadas	Candidaturas admitidas	Candidaturas desistidas	Candidaturas anuladas	Candidaturas rescindidas	Candidaturas aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística													
CENTRO-63-2009-01	200	46	46	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	0%
CENTRO-63-2009-02	7.000	3.246	3.136	0	0	0	3.187	2.249	97%	0%	0%	102%	32%
CENTRO-63-2009-03	3.000	309	309	0	0	0	313	266	100%	0%	0%	101%	9%
CENTRO-63-2009-04	535	1.714	1.714	0	0	0	1.715	674	100%	0%	0%	100%	126%
CENTRO-63-2009-05	2.350	7.990	0	7.990	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-63-2009-06	1.300	2.908	2.908	0	0	0	2.908	1.218	100%	0%	0%	100%	94%
CENTRO-63-2009-07	1.832	2.571	2.571	0	0	0	2.571	943	100%	0%	0%	100%	51%
CENTRO-63-2009-08	535	1.150	1.150	0	0	0	702	592	100%	0%	0%	61%	111%
CENTRO-63-2009-09	3.000	3.389	2.430	0	0	0	1.915	1.341	72%	0%	0%	79%	45%
CENTRO-63-2009-10	3.500	7.717	7.717	0	0	0	6.203	5.246	100%	0%	0%	80%	150%
CENTRO-63-2009-11	164	533	533	0	0	0	472	391	100%	0%	0%	89%	239%
CENTRO-63-2009-12	882	4.902	0	4.902	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-63-2009-13	2.700	881	0	481	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-63-2009-14	1.360	2.703	2.703	0	0	0	3.096	2.531	100%	0%	0%	115%	186%
CENTRO-63-2009-15	986	1.938	1.938	0	0	0	1.858	1.326	100%	0%	0%	96%	134%
CENTRO-63-2010-16	5.097	3.581	2.981	600	0	0	1.824	1.541	83%	0%	20%	61%	30%
CENTRO-63-2010-17	0	20.724	19.500	442	0	5.659	17.755	12.132	94%	32%	2%	62%	
CENTRO-63-2010-18	2.500	2.855	2.855	0	0	0	2.807	2.214	100%	0%	0%	98%	89%
CENTRO-63-2011-19	0	11.789	11.789	0	0	0	6.785	3.907	100%	0%	0%	58%	
CENTRO-63-2011-20	0	567	567	0	0	0	567	477	100%	0%	0%	100%	
Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica													
CENTRO-64-2009-01	40.000	144.082	144.082	0	0	0	124.209	54.228	100%	0%	0%	86%	136%
Energia													
CENTRO-65-2009-01	190	364	364	0	0	0	332	282	100%	0%	0%	91%	148%
CENTRO-65-2009-02	300	400	400	0	0	0	400	340	100%	0%	0%	100%	113%
CENTRO-65-2009-03	5.000	19.890	10.436	0	0	0	7.036	5.056	52%	0%	0%	67%	101%
CENTRO-65-2009-04	2.000	4.057	4.057	0	0	0	4.057	1.330	100%	0%	0%	100%	67%
CENTRO-65-2010-05	0	418	418	0	0	0	395	336	100%	0%	0%	95%	
CENTRO-65-2010-06	7.000	26.741	19.008	3.605	253	336	19.133	12.914	71%	3%	19%	98%	184%
CENTRO-65-2011-07	7.500	19.911	0	0	0	0	0	0	0%				0%
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento													
CENTRO-66-2008-01	16.500	20.938	20.938	0	0	0	15.235	12.950	100%	0%	0%	73%	78%
CENTRO-66-2009-02	4.450	5.890	5.890	0	0	0	6.267	5.296	100%	0%	0%	106%	119%
CENTRO-66-2009-03	350	590	590	0	0	0	590	502	100%	0%	0%	100%	143%
CENTRO-66-2009-04	707	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-66-2009-05	1.900	1.395	1.395	0	0	0	1.323	1.082	100%	0%	0%	95%	57%
CENTRO-66-2009-06	973	1.345	1.345	0	0	0	1.345	707	100%	0%	0%	100%	73%
CENTRO-66-2009-07	2.013	2.982	2.982	0	0	130	2.778	1.453	100%	5%	0%	89%	72%
CENTRO-66-2010-08	267	607	607	0	0	0	365	289	100%	0%	0%	60%	108%
CENTRO-66-2010-09	0	107	107	0	0	0	111	95	100%	0%	0%	104%	
CENTRO-66-2011-10	20.000	30.190	30.190	0	0	0	30.190	21.133	100%	0%	0%	100%	106%
TOTAL	281.197	1.753.375	1.652.110	30.144	5.291	15.619	1.571.710	340.862	94%	1%	2%	94%	96%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro; o valor de investimento/custo total aprovado inclui a totalidade dos planos de ação aprovados e operações anuladas/rescindidas; a taxa total de esgotamento do fundo a concurso inclui apenas os avisos com valor de fundo a concurso

## Quadro A. 10

### Eixo 2: taxas de admissibilidade, desistência/rescisão e aprovação

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo aprovado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/ rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Apresentadas	Admitidas	Desistidas	Anuladas	Rescindidas	Aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/ (3)	(9)/(1)
Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados													
CENTRO-30-2008-01	1.000	5.620	2.252	920	0	0	2.260	1.885	40%	0%	16%	100%	188%
CENTRO-30-2009-02	316	635	635	0	0	0	510	433	100%	0%	0%	80%	137%
CENTRO-30-2009-03	110	194	194	0	0	0	201	171	100%	0%	0%	104%	155%
CENTRO-30-2009-04	683	1.115	0	0	0	0	0	0	0%		0%		0%
CENTRO-30-2009-05	2.000	1.448	155	0	0	0	157	133	11%	0%	0%	101%	7%
CENTRO-30-2010-06	1.205	1.115	1.115	0	0	0	1.471	734	100%	0%	0%	132%	61%
CENTRO-30-2010-07	0	3.455	3.455	0	0	0	3.141	2.664	100%	0%	0%	91%	

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo aprovado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Apresentadas	Admitidas	Desistidas	Anuladas	Rescindidas	Aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental													
CENTRO-31-2008-01	1.000	28.125	20.808	679	0	1.389	10.231	8.351	74%	14%	2%	42%	835%
CENTRO-31-2008-02	3.500	4.899	4.899	0	0	0	4.494	3.820	100%	0%	0%	92%	109%
CENTRO-31-2009-03	150	271	0	271	0	0	0	0	0%		100%		0%
CENTRO-31-2009-04	1.192	3.809	3.809	0	0	0	3.658	1.415	100%	0%	0%	96%	119%
CENTRO-31-2009-05	1.300	1.960	1.960	0	0	0	2.121	1.629	100%	0%	0%	108%	125%
CENTRO-31-2009-06	1.045	2.315	2.315	0	0	0	2.247	1.710	100%	0%	0%	97%	164%
CENTRO-31-2009-07	2.500	3.176	3.176	0	0	0	2.549	2.073	100%	0%	0%	80%	83%
CENTRO-31-2009-08	10.000	33.860	16.712	0	0	9.477	13.644	10.497	49%	69%	0%	25%	105%
CENTRO-31-2009-09	3.186	6.351	4.751	0	0	0	5.723	2.152	75%	0%	0%	120%	68%
CENTRO-31-2009-10	2.300	4.687	4.687	0	0	0	3.949	3.192	100%	0%	0%	84%	139%
CENTRO-31-2009-11	74	150	150	0	0	0	208	176	100%	0%	0%	138%	240%
CENTRO-31-2009-12	330	723	723	0	0	0	835	710	100%	0%	0%	116%	215%
CENTRO-31-2009-13	2.500	1.268	1.268	0	0	0	1.268	1.012	100%	0%	0%	100%	40%
CENTRO-31-2009-14	850	919	919	0	0	0	959	815	100%	0%	0%	104%	96%
CENTRO-31-2010-15	940	1.767	540	1.227	0	0	552	446	31%	0%	69%	102%	47%
CENTRO-31-2010-16	325	609	609	0	0	0	602	466	100%	0%	0%	99%	143%
CENTRO-31-2010-17	1.500	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-31-2010-18	2.724	2.544	1.621	0	0	0	790	657	64%	0%	0%	49%	24%
CENTRO-31-2010-19	0	46.482	42.973	2.354	0	0	36.958	28.296	92%	0%	5%	86%	
CENTRO-31-2010-20	0	13.012	10.186	371	0	0	8.795	7.424	78%	0%	3%	86%	
CENTRO-31-2011-21	1.600	2.075	2.075	0	0	0	1.968	1.643	100%	0%	0%	95%	103%
CENTRO-31-2011-22	0	1.668	1.668	0	0	0	1.436	1.217	100%	0%	0%	86%	
CENTRO-31-2011-23	0	3.178	2.681	497	0	0	2.192	1.699	84%	0%	16%	82%	
CENTRO-31-2011-24	0	2.878	1.538	0	0	0	0	0	53%		0%	0%	
Ações de Valorização do Litoral													
CENTRO-32-2008-01	1.000	4.724	4.392	332	0	1.714	3.663	2.453	93%	47%	7%	44%	245%
CENTRO-32-2009-02	250	346	0	346	0	0	0	0	0%		100%		0%
CENTRO-32-2009-03	755	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-32-2009-04	5.000	8.132	3.540	0	0	1.467	3.442	2.778	44%	43%	0%	56%	56%
CENTRO-32-2009-05	620	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-32-2009-06	460	698	698	0	0	0	702	566	100%	0%	0%	101%	123%
CENTRO-32-2009-07	770	1.109	0	1.109	0	0	0	0	0%		100%		0%
CENTRO-32-2010-09	2.500	6.685	3.685	0	0	0	3.108	2.642	55%		0%	84%	106%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais													
CENTRO-36-2009-01	7.500	8.687	7.130	0	0	414	6.259	5.255	82%	7%	0%	82%	70%
CENTRO-36-2009-02	139	271	271	0	0	0	275	233	100%	0%	0%	102%	167%
CENTRO-36-2009-03	807	1.717	1.677	39	0	0	1.471	831	98%	0%	2%	88%	103%
CENTRO-36-2011-04	9.300	16.286	14.689	146	6.192	526	14.132	10.401	90%	48%	1%	50%	112%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais													
CENTRO-37-2009-01	1.500	3.163	1.383	0	0	0	1.311	1.031	44%	0%	0%	95%	69%
Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas													
CENTRO-38-2009-01	10.000	10.942	10.942	0	0	3.997	9.160	5.895	100%	44%	0%	47%	59%
Valorização e Animação do Património Cultural													
CENTRO-47-2009-01	15.000	22.621	22.621	0	0	2.166	21.400	17.334	100%	10%	0%	85%	116%
CENTRO-47-2009-02	299	488	0	0	0	0	0	0	0%		0%		0%
CENTRO-47-2009-03	850	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-47-2009-04	1.729	617	617	0	0	0	617	524	100%	0%	0%	100%	30%
CENTRO-47-2009-05	2.392	5.126	5.126	0	0	0	5.175	4.368	100%	0%	0%	101%	183%
CENTRO-47-2010-06	1.180	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-47-2010-07	0	7.577	3.458	0	0	0	2.807	2.169	46%	0%	0%	81%	
CENTRO-47-2010-08	0	3.840	0	979	0	0	0	0	0%		25%		
CENTRO-47-2011-09	0	655	655	0	0	0	398	339	100%	0%	0%	61%	
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde													
CENTRO-48-2007-01	5.500	2.058	0	0	0	0	0	0	0%		0%		0%
CENTRO-48-2008-02	5.500	7.865	7.865	0	0	0	7.252	5.696	100%	0%	0%	92%	104%
CENTRO-48-2008-03	59.500	105.230	104.866	0	0	104.866	104.866	41.969	100%	100%	0%	0%	71%
CENTRO-48-2009-04	50.000	90.918	75.754	0	0	5.068	77.001	60.348	83%	7%	0%	95%	121%
CENTRO-48-2010-05	17.000	24.286	24.286	0	0	0	104.068	14.525	100%	0%	0%	429%	85%
Rede de Equipamentos Culturais													
CENTRO-52-2009-01	2.000	3.560	1.820	0	0	0	1.820	1.320	51%	0%	0%	100%	66%
CENTRO-52-2009-02	1.051	3.246	619	2.627	0	0	619	524	19%	0%	81%	100%	50%
CENTRO-52-2009-03	350	593	593	0	0	0	860	681	100%	0%	0%	145%	194%
CENTRO-52-2009-04	1.000	2.036	1.768	0	0	0	0	0	87%		0%	0%	0%
CENTRO-52-2009-05	480	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-52-2009-06	420	1.824	0	1.824	0	0	0	0	0%		100%		0%
CENTRO-52-2009-07	480	3.140	3.140	0	0	0	2.534	893	100%	0%	0%	81%	186%
CENTRO-52-2010-08	2.000	5.063	4.031	0	0	0	4.031	2.807	80%	0%	0%	100%	140%
CENTRO-52-2010-10	0	8.492	8.492	0	0	0	5.837	4.190	100%	0%	0%	69%	
CENTRO-52-2011-14	0	1.143	1.143	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo aprovado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Apresentadas	Admitidas	Desistidas	Anuladas	Rescindidas	Aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
CENTRO-52-2011-15	0	2.682	2.682	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	
Ciclo Urbano da Água - "vertente em baixa"													
CENTRO-54-2009-01	630	869	869	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	0%
CENTRO-54-2009-02	4.448	6.303	6.303	0	0	0	6.936	4.872	100%	0%	0%	110%	110%
CENTRO-54-2009-03	2.800	3.385	3.385	0	0	0	3.354	2.163	100%	0%	0%	99%	77%
CENTRO-54-2009-04	184	104	104	0	0	0	100	75	100%	0%	0%	95%	41%
CENTRO-54-2009-05	413	662	0	0	0	0	0	0	0%		0%		0%
CENTRO-54-2009-06	363	498	498	0	0	0	473	338	100%	0%	0%	95%	93%
CENTRO-54-2009-07	1.334	1.227	1.227	0	0	0	1.138	849	100%	0%	0%	93%	64%
CENTRO-54-2010-08	0	39.266	28.295	9.373	249	0	28.541	19.230	72%	1%	24%	100%	
CENTRO-54-2010-09	8.500	18.008	7.258	158	4.200	0	6.400	4.141	40%	66%	1%	30%	49%
Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental													
CENTRO-60-2009-01	1.000	1.642	1.373	0	0	0	1.153	701	84%	0%	0%	84%	70%
CENTRO-60-2009-02	2.500	4.559	4.559	0	0	0	3.005	1.686	100%	0%	0%	66%	67%
CENTRO-60-2010-04	7.000	28.354	19.501	0	18.689	0	18.689	10.423	69%	100%	0%	0%	149%
TOTAL (1)	278.833	651.003	529.188	23.251	29.329	131.085	565.519	319.667	81%	28%	4%	77%	91%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro; o valor de investimento/custo total aprovado inclui a totalidade dos planos de ação aprovados e operações anuladas/rescindidas; a taxa total de esgotamento do fundo a concurso inclui apenas os avisos com valor de fundo a concurso

## Quadro A. 11

### Eixo 3: taxas de admissibilidade, desistência/rescisão e aprovação

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo aprovado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Candidaturas apresentadas	Candidaturas admitidas	Candidaturas desistidas	Candidaturas anuladas	Candidaturas rescindidas	Candidaturas aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7)/(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação													
CENTRO-40-2008-00	0	69.470	69.470	0	0	0	69.470	2.078	100%	0%	0%	100%	
CENTRO-40-2008-01	40.000	153.176	127.340	0	0	0	42.833	31.436	83%	0%	0%	34%	79%
CENTRO-40-2009-02	15.000	64.102	64.102	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	0%
CENTRO-40-2010-04	15.000	60.546	60.546	0	0	0	40.893	25.921	100%	0%	0%	68%	173%
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana													
CENTRO-41-2008-01	25.000	175.844	93.037	0	0	0	45.763	35.488	53%	0%	0%	49%	142%
CENTRO-41-2008-02	10.000	100.069	98.529	0	0	0	20.478	14.635	98%	0%	0%	21%	146%
CENTRO-41-2008-03	35.000	173.444	160.402	0	0	0	62.798	43.757	92%	0%	0%	39%	125%
CENTRO-41-2009-06	45.000	165.258	165.258	0	0	0	156.188	113.409	100%	0%	0%	95%	252%
CENTRO-41-2009-07	20.000	54.501	54.501	0	0	0	44.030	32.785	100%	0%	0%	81%	164%
CENTRO-41-2012-01	394	0	0	0	0	0	0	0					0%
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar.													
CENTRO-44-2008-01	22.000	46.663	27.560	2.748	0	0	27.685	21.413	59%	0%	10%	100%	97%
CENTRO-44-2008-02	30.000	84.964	57.287	0	0	0	57.196	39.513	67%	0%	0%	100%	132%
CENTRO-44-2008-03	20.000	20.078	9.704	0	0	0	10.872	8.121	48%	0%	0%	112%	41%
CENTRO-44-2008-04	30.000	114.709	108.484	0	0	20.210	115.805	68.639	95%	17%	0%	88%	229%
CENTRO-44-2009-05	7.000	15.852	15.852	0	3.803	0	14.384	9.202	100%	26%	0%	67%	131%
CENTRO-44-2009-06	6.000	8.915	8.915	0	0	0	8.814	5.778	100%	0%	0%	99%	96%
CENTRO-44-2009-07	3.000	16.582	16.028	555	0	3.711	15.121	10.096	97%	25%	3%	71%	337%
CENTRO-44-2009-08	1.000	1.440	1.440	0	0	0	1.332	1.120	100%	0%	0%	93%	112%
CENTRO-44-2009-09	20.000	59.306	54.606	155	0	14.824	56.836	30.613	92%	26%	0%	77%	153%
CENTRO-44-2009-10	13.000	29.366	29.366	0	0	6.785	30.263	17.643	100%	22%	0%	80%	136%
CENTRO-44-2009-11	3.000	1.660	1.660	0	0	0	1.824	1.209	100%	0%	0%	110%	40%
CENTRO-44-2010-12	0	35.587	35.587	0	0	533	31.475	22.038	100%	2%	0%	87%	
CENTRO-44-2010-13	15.000	26.586	20.531	0	0	0	17.527	13.322	77%	0%	0%	85%	89%
CENTRO-44-2011-15	4.000	25.533	0	0	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-44-2011-16	0	3.030	3.030	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	
CENTRO-44-2011-17	2.000	2.510	2.510	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	0%
CENTRO-44-2012-18	1.995	0	0	0	0	0	0	0					0%
Mobilidade Territorial													
CENTRO-50-2009-001	1.406	588	588	0	0	0	449	373	100%	0%	0%	76%	27%
CENTRO-50-2009-002	8.090	11.095	10.232	863	0	1.331	9.897	7.784	92%	13%	8%	84%	96%
CENTRO-50-2009-003	7.000	5.853	5.252	601	0	0	4.305	3.650	90%	0%	11%	82%	52%
CENTRO-50-2009-004	16.000	23.464	14.274	6.477	0	0	14.373	11.898	61%	0%	45%	101%	74%
CENTRO-50-2009-005	1.218	2.676	2.676	0	0	0	2.940	1.914	100%	0%	0%	110%	157%

Concurso	Fundo a concurso (mil EUR)	Investimento/Custo Total (mil EUR)						Fundo provado (mil EUR)	Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/ rescisão	Taxa de desistência	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)	Taxa de esgotamento do Fundo a concurso
		Candidaturas apresentadas	Candidaturas admitidas	Candidaturas desistidas	Candidaturas anuladas	Candidaturas rescindidas	Candidaturas aprovadas						
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(3)/(2)	(6+7) /(8)	(5)/(2)	(8-6-7)/(3)	(9)/(1)
CENTRO-50-2009-006	900	1.278	1.278	0	0	0	1.152	979	100%	0%	0%	90%	109%
CENTRO-50-2009-007	600	1.448	388	1.060	0	0	388	271	27%	0%	273%	100%	45%
CENTRO-50-2009-008	1.450	1.214	1.214	0	0	0	1.006	855	100%	0%	0%	83%	59%
CENTRO-50-2009-009	7.499	9.541	7.941	0	0	0	7.715	6.470	83%	0%	0%	97%	86%
CENTRO-50-2009-01	1.343	776	776	0	0	0	781	664	100%	0%	0%	101%	49%
CENTRO-50-2009-010	3.500	1.756	1.756	0	0	0	1.343	1.141	100%	0%	0%	76%	33%
CENTRO-50-2009-011	800	754	0	0	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-50-2009-012	623	1.096	1.096	0	0	0	936	795	100%	0%	0%	85%	128%
CENTRO-50-2009-013	4.600	8.232	7.930	302	0	0	4.837	4.090	96%	0%	4%	61%	89%
CENTRO-50-2009-014	4.450	6.688	4.647	2.042	0	0	4.716	3.715	69%	0%	44%	101%	83%
CENTRO-50-2009-015	865	3.571	0	3.571	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-50-2009-016	1.500	1.839	1.839	0	0	0	1.688	1.408	100%	0%	0%	92%	94%
CENTRO-50-2009-017	650	1.137	0	1.137	0	0	0	0	0%				0%
CENTRO-50-2009-02	750	1.874	1.874	0	0	0	1.864	1.140	100%	0%	0%	99%	152%
CENTRO-50-2009-03	4.571	9.027	9.027	0	0	929	9.396	7.688	100%	10%	0%	94%	168%
CENTRO-50-2009-04	600	3.659	3.659	0	0	0	2.960	1.717	100%	0%	0%	81%	286%
CENTRO-50-2009-05	200	304	304	0	0	0	277	152	100%	0%	0%	91%	76%
CENTRO-50-2009-06	1.120	1.535	1.535	0	0	0	1.535	1.305	100%	0%	0%	100%	117%
CENTRO-50-2009-07	900	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-50-2009-08	468	1.256	1.256	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	0%
CENTRO-50-2009-09	450	601	601	0	0	0	849	698	100%	0%	0%	141%	155%
CENTRO-50-2009-10	1.500	1.885	1.885	0	0	0	1.406	1.195	100%	0%	0%	75%	80%
CENTRO-50-2009-11	420	963	963	0	0	0	712	581	100%	0%	0%	74%	138%
CENTRO-50-2010-018	4.800	7.925	7.925	0	0	0	7.444	4.819	100%	0%	0%	94%	100%
CENTRO-50-2010-019	2.180	1.634	1.634	0	0	0	1.129	941	100%	0%	0%	69%	43%
CENTRO-50-2010-020	1.785	3.754	3.754	0	0	0	3.012	2.425	100%	0%	0%	80%	136%
CENTRO-50-2010-021	1.850	284	284	0	0	0	284	241	100%	0%	0%	100%	13%
CENTRO-50-2010-022	2.500	4.294	4.294	0	0	0	4.282	2.460	100%	0%	0%	100%	98%
CENTRO-50-2010-023	0	78.719	72.708	5.891	0	1.078	64.794	48.099	92%	2%	8%	88%	
CENTRO-50-2010-024	0	1.183	707	477	0	0	778	601	60%	0%	67%	110%	
CENTRO-50-2010-12	441	873	873	0	0	0	857	623	100%	0%	0%	98%	141%
CENTRO-50-2010-13	0	22.951	22.685	266	0	489	22.669	17.029	99%	2%	1%	98%	
CENTRO-50-2011-025	0	1.113	1.113	0	0	0	813	685	100%	0%	0%	73%	
CENTRO-50-2011-026	0	3.580	3.580	0	0	0	2.768	1.828	100%	0%	0%	77%	
CENTRO-50-2011-027	0	3.013	3.013	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	
CENTRO-50-2011-14	0	1.756	1.756	0	0	0	1.121	862	100%	0%	0%	64%	
CENTRO-50-2011-15	0	1.298	1.298	0	0	0	0	0	100%		0%	0%	
CENTRO-50-2012-028	196	0	0	0	0	0	0	0					0%
CENTRO-50-2012-16	276	0	0	0	0	0	0	0					0%
Equipamentos desportivos													
CENTRO-53-2012-01	770	0	0	0	0	0	0	0					0%
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)													
CENTRO-56-2009-01	3.300	3.815	3.339	476	0	0	3.624	1.962	88%	0%	14%	109%	59%
CENTRO-56-2009-02	895	1.412	1.412	0	0	0	581	494	100%	0%	0%	41%	55%
CENTRO-56-2009-03	7.000	5.266	5.266	0	0	0	5.484	4.623	100%	0%	0%	104%	66%
CENTRO-56-2009-04	5.025	7.180	6.055	0	0	0	6.032	4.977	84%	0%	0%	100%	99%
CENTRO-56-2009-05	4.700	9.378	7.978	1.400	0	0	7.915	6.207	85%	0%	18%	99%	132%
CENTRO-56-2009-06	2.800	4.518	3.948	570	0	0	3.358	2.072	87%	0%	14%	85%	74%
CENTRO-56-2009-07	4.167	4.780	2.979	1.500	0	0	2.457	1.516	62%	0%	50%	82%	36%
CENTRO-56-2009-08	1.000	595	595	0	0	0	504	366	100%	0%	0%	85%	37%
CENTRO-56-2009-09	3.000	6.499	2.089	4.410	0	0	1.771	1.434	32%	0%	211%	85%	48%
CENTRO-56-2009-10	1.074	1.720	1.720	0	0	0	1.848	1.455	100%	0%	0%	107%	135%
CENTRO-56-2009-11	1.525	2.550	2.550	0	0	0	2.699	1.948	100%	0%	0%	106%	128%
CENTRO-56-2009-12	1.532	2.871	2.094	777	0	0	949	750	73%	0%	37%	45%	49%
CENTRO-56-2009-13	3.500	5.511	5.511	0	0	0	5.589	4.202	100%	0%	0%	101%	120%
CENTRO-56-2009-14	1.500	6.025	6.025	0	0	0	3.537	2.626	100%	0%	0%	59%	175%
CENTRO-56-2010-15	500	975	975	0	0	0	972	821	100%	0%	0%	100%	164%
CENTRO-56-2010-16	0	42.827	37.127	4.052	0	1.298	31.062	22.438	87%	4%	11%	80%	
CENTRO-56-2010-17	0	9.895	4.699	752	0	0	5.202	3.602	47%	0%	16%	111%	
CENTRO-56-2011-18	0	2.174	2.174	0	0	0	2.196	1.817	100%	0%	0%	101%	
CENTRO-56-2011-19	0	4.414	3.485	0	0	0	1.038	830	79%	0%	0%	30%	
CENTRO-56-2011-20	0	7.492	4.586	0	0	0	0	0	61%		0%	0%	
CENTRO-56-2012-21	4.000	0	0	0	0	0	0	0					0%
Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico													
POVT-97-2009-20	0	13.486	13.486	0	0	0	19.470	16.295	100%	0%	0%	144%	
CENTRO-97-2010-14	36.000	88.777	63.931	0	0	0	57.751	43.307	72%	0%	0%	90%	120%
Iniciativa Comunitária JESSICA													
CENTRO-98-2009-01	20.000	38.932	38.932	0	0	0	56.064	28.800	100%	0%	0%	144%	144%
TOTAL	573.175	2.016.772	1.715.316	40.080	3.803	51.189	1.277.168	841.854	85%	4%	2%	71%	123%



**Quadro A. 12**  
**Taxa de admissibilidade e de aprovação por tipologia de projeto**

Eixo	Tipologia		Investimento/Custo Total (mil EUR)					Taxa de admissibilidade	Taxa de anulação/ rescisão	Taxa de aprovação (sem anuladas e rescindidas)
		Candidatura s apresentadas (mil EUR)	Candidatura s admitidas	Candidatura s anuladas	Candidatura s rescindidas	Candidatura s aprovadas				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
Eixo 1	SI QPME	504.142	329.225	29.236	47.248	251.713	65%	30%	53%	
	SI I&DT	285.766	159.739	10.591	9.638	109.683	56%	18%	56%	
	SI Inovação	1.660.042	777.650	70.542	149.150	625.220	47%	35%	52%	
	Apoio a Entidades do Sistema Científico e Tecnológico	0	0	0	0	0				
	Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento	20.256	19.887	0	2.994	17.277	98%	17%	72%	
	Apoio à Modernização Administrativa	49.819	48.873	4.791	846	25.410	98%	22%	40%	
	Promoção e Capacitação Institucional	1.126.625	1.125.579	0	0	1.119.597	100%	0%	99%	
	Apoio a Ações Coletivas	34.686	24.723	247	3.501	20.772	71%	18%	69%	
	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	160.566	125.393	0	2.153	120.211	78%	2%	94%	
	Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	81.514	64.847	0	5.659	54.678	80%	10%	76%	
	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	144.082	144.082	0	0	124.209	100%	0%	86%	
	Energia	71.782	34.683	253	336	31.353	48%	2%	89%	
	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	64.043	64.043	0	130	58.204	100%	0%	91%	
	Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	13.582	7.806	0	0	7.740	57%	0%	99%	
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	166.724	130.067	0	10.866	105.179	78%	10%	73%	
Eixo 2	Ações de Valorização do Litoral	21.694	12.315	0	3.182	10.915	57%	29%	63%	
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	26.960	23.767	6.192	940	22.138	88%	32%	63%	
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais	3.163	1.383	0	0	1.311	44%	0%	95%	
	Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	10.942	10.942	0	3.997	9.160	100%	44%	47%	
	Valorização e Animação do Património Cultural	40.924	32.477	0	2.166	30.397	79%	7%	87%	
	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	230.357	212.771	0	109.934	293.187	92%	37%	86%	
	Rede de Equipamentos Culturais	31.780	24.288	0	0	15.702	76%	0%	65%	
	Ciclo Urbano da Água - "vertente em baixa"	70.322	47.940	4.449	0	46.943	68%	9%	89%	
	Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	34.556	25.433	18.689	0	22.846	74%	82%	16%	
	Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	347.295	321.458	0	0	153.196	93%	0%	48%	
	Parcerias para a Regeneração Urbana	669.115	571.727	0	0	329.257	85%	0%	58%	
	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar.	492.783	392.561	3.803	46.062	389.134	80%	13%	86%	
	Mobilidade Territorial	236.488	208.614	0	3.828	185.476	88%	2%	87%	
	Infraestruturas e Equipamentos Desportivos	0	0	0	0	0				
	Eixo 3	Equipamentos e serviços coletivos de proximidade	129.897	104.607	0	1.298	86.819	81%	1%	82%
Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo EB		102.263	77.417	0	0	77.221	76%	0%	100%	
Iniciativa Comunitária JESSICA		38.932	38.932	0	0	56.064	100%	0%	144%	
TOTAL		6.871.099	5.163.230	148.790	403.929	4.401.012	75%	13%	75%	

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro; o valor de investimento/custo total aprovado inclui a totalidade dos planos de ação aprovados e operações anuladas/rescindidas

**Quadro A. 13**  
**Indicadores dos projetos concluídos**

Eixo	Regulamento	Descrição Indicador	Tipo de Indicador	Unidade	Aprovados	Executados
Eixo 1	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	Alunos do 1º ciclo do ensino básico abrangidos	Resultado	nº	456	271
		Ligação em Internet de banda larga na escola instalada	Realização	nº	1	
		Nº de escolas de 1º ciclo abrangidas	Resultado	nº	32	24
		Projeto de modernização de salas de aula	Realização	nº	46	47
		Redes de área local implementadas	Realização	nº	3	
	Sistema de Apoio a Área de Acolhimento Empresarial e Logística	Sistema centralizado de suporte criado	Realização	nº	1	
		Área de Acolhimento Empresarial criada	Realização	n.º	1	1
		Investimento em novas infraestruturas	Resultado	n.º	1	1
		Novas Empresas de base científica e/ou tecnológicas acolhidas	Resultado	n.º	8	9
	Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Base Tecnológica	Parque de Ciência e Tecnologia expandido	Realização	n.º	1	1
		Operações de organização e integração de serviços administrativos e informação, através de TIC	Realização	n.º	1	1
		População beneficiada	Resultado	n.º	4.094	4.094
		Serviços de comunicação "multi-canal" criados entre serviços da Administração Pública	Realização	n.º	1	1
	Sistema de Apoios à Modernização Administrativa	Serviços de comunicação "multi-canal" criados entre a Administração Pública e os utilizadores	Realização	n.º	1	1
		Serviços on-line orientados para as empresas, pós-projeto	Resultado	n.º	3	3
		Serviços on-line orientados para as empresas, pré-projeto	Resultado	n.º	0	0

Eixo	Regulamento	Descrição Indicador	Tipo de Indicador	Unidade	Aprovados	Executados
Eixo 2	Sistema de Incentivos a Ações Coletivas	Serviços on-line orientados para os cidadãos, pós-projeto	Resultado	n.º	3	3
		Serviços on-line orientados para os cidadãos, pré-projeto	Resultado	n.º	0	0
		Ações de promoção/divulgação internacional	Realização	n.º	5	3
		Ações de sensibilização para fatores críticos de competitividade e para o espírito empresarial	Realização	n.º	2	2
		Nº de empresas e empreendedores na área de comércio e serviços envolvidos	Resultado	n.º	150	172
		População abrangida	Resultado	n.º	5.000	5.000
	Ações de Valorização do Litoral	Ações de ordenamento e valorização integradas em planos de praia	Realização	n.º	2	2
		População flutuante beneficiada	Resultado	n.º	55.000	55.000
		População residente beneficiada	Resultado	n.º	12.069	12.069
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	Construção/remodelação de centros de dados e unidades laboratoriais	Realização	n.º	2	2
		Diques e açudes construídos	Realização	n.º	1	1
		Intervenções de qualificação do espaço público e ambiente urbano	Realização física	n.º	2	2
		Linhas de água intervencionadas	Realização	m	1.100	1.100
		População flutuante beneficiada	Resultado	n.º	400.000	400.000
		População residente beneficiada	Resultado	n.º	333.400	333.400
		Território beneficiado	Resultado	Km2	697	697
	Otimização da Gestão de Resíduos	Acréscimo de resíduos separados na origem	Resultado	ton	4.000	3.079
		População abrangida	Resultado	hab	835.952	833.089
		Projeto de otimização de recolha de RSU	Realização física	nº	1	1
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais	Ações de divulgação e sensibilização	Realização	n.º	36	8
		Municípios abrangidos	Resultado	n.º	4	4
		Plano de emergência de proteção civil criado	Realização	n.º	1	1
		Plano de emergência de proteção civil revisto	Realização	n.º	3	3
		População abrangida por sistemas de proteção de riscos	Resultado	n.º	136.936	135.047
		Projetos de cartografia	Realização	n.º	1	1
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	População abrangida por sistemas de proteção de riscos	Resultado	n.º	21.000	21.000
		Sistema de informação desenvolvido/implementado	Realização	n.º	1	1
	Equipamentos para a Coesão Local	Campos de jogos construídos	Realização	n.º	1	1
		Campos de jogos remodelados/ampliados	Realização	n.º	1	1
		Campos de ténis construídos	Realização	n.º	1	1
		Mercados locais construídos	Realização	n.º	1	1
		Outros equipamentos desportivos construídos	Realização	n.º	1	1
	Mobilidade Territorial	População abrangida	Resultado	nº	78.936	78.936
		Projetos de sinalização	Realização	nº	1	1
		Rede viária municipal beneficiada	Realização	m	30.191	23.640
		Rede viária municipal construída	Realização	m	7.000	8.884
	Mobilidade Territorial - Urbana	Parques de estacionamento construídos	Realização	n.º	1	1
		Parques de estacionamento remodelados/ampliados	Realização	n.º	12	12
		População abrangida	Resultado	nº	68.042	65.132
		Projeto de sinalização rodoviária	Realização	n.º	1	1
		Rede viária municipal beneficiada	Realização	m	1.000	1.101
		Vias pedonais criadas/reabilitadas	Realização	nº	10	10
Eixo 3	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	Ações de Requalificação urbana	Realização	nº	2	2
		Intervenções de valorização do património histórico e paisagístico	Realização	n.º	1	1
		População abrangida por intervenções de requalificação urbana	Resultado	n.º	935.356	935.291
		Projetos associadas à animação, dinamização e divulgação do Programa de Ação	Realização	n.º	3	2
		Projetos de intervenção urbana para o desenvolvimento cultural	Realização	n.º	9	9
		Projetos de intervenção urbana para o desenvolvimento económico	Realização	n.º	3	3
		Projetos de intervenção urbana para o desenvolvimento social	Realização	n.º	1	1
		Projetos de qualificação do espaço público e ambiente urbano	Realização	n.º	10	10
	Requalificação da Rede Escolar de 1.º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	Alunos do 1º ciclo do ensino básico abrangidos	Resultado	n.º	363	251
		Alunos do ensino pré-escolar abrangidos	Resultado	n.º	168	142
		Centro escolares construídos	Realização	n.º	1	1
		Escolas do 1º ciclo do ensino básico ampliadas/requalificadas	Realização	n.º	2	2

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Anexo B. Sistemas de Incentivos: Caraterização e resultados

### B.1 Caraterização dos projetos apoiados

**Quadro A. 14**

**Estrutura de projetos e fundo comunitário aprovados por subtipologia de operação dos Sistemas de Incentivos**

Tipologias / Subtipologias de operação	Nº de operações aprovadas		Incentivo total aprovado	
	Nº	% no total	EUR	% no total
SI QPME / Projetos Individuais e de Cooperação	535	35%	55 389 663	16%
SI QPME / Projetos Conjuntos	10	1%	2 238 358	1%
SI QPME / Vale Inovação	454	30%	8 592 404	2%
<b>Total SI QPME</b>	<b>999</b>	<b>65%</b>	<b>66 220 426</b>	<b>19%</b>
I&DT Empresas / Projetos Individuais	93	6%	24.786.775	7%
I&DT Empresas / Projetos em Co-promoção	45	3%	15.731.257	5%
I&DT Empresas / Vale I&DT	68	4%	1.527.371	0%
Criação e reforço de competências internas de I&DT/Núcleos de I&DT	25	2%	3.689.073	1%
<b>Total SI Investigação e Desenvolvimento Tecnológico</b>	<b>231</b>	<b>15%</b>	<b>45.734.475</b>	<b>13%</b>
SI Inovação / Inovação Produtiva	234	15%	199.914.000	58%
SI Inovação / Empreendedorismo Qualificado	70	5%	34.547.020	10%
<b>Total SI Inovação</b>	<b>304</b>	<b>20%</b>	<b>234.461.020</b>	<b>68%</b>
<b>Total Sistemas de Incentivos</b>	<b>1.534</b>	<b>100%</b>	<b>346.415.921</b>	<b>100%</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 15**

**N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por grandes setores**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Indústria	154	55,1%	58	20,5%	428	41,1%	640	47,3%	46,9%
Comércio	24	1,4%	17	2,6%	202	20,3%	243	6,1%	5,2%
Construção	-	0,0%	5	1,3%	63	5,6%	68	1,5%	1,3%
Transportes	1	0,2%		0,0%	17	1,1%	18	0,4%	0,3%
Turismo	73	32,2%	1	0,0%	39	3,3%	113	21,1%	23,3%
Serviços	47	7,9%	148	74,3%	247	28,3%	442	21,4%	20,5%
Outros sectores		0,0%		0,0%	1	0,0%	1	0,0%	0,0%
Não disponível	5	3,1%	2	1,2%	2	0,3%	9	2,2%	2,5%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>304</b>	<b>349,0</b>	<b>231</b>	<b>71,1</b>	<b>999</b>	<b>133,1</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 16****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por subsectores**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Extrativas		0,0%	1	0,0%	22	1,8%	23	0,4%	0,4%
Alimentares	5	2,5%	1	1,4%	57	6,5%	63	3,3%	3,1%
Têxtil, Vestuário. e Calçado	1	0,6%	3	0,8%	42	4,6%	46	1,6%	1,3%
Madeira, Cortiça e Mobiliário	19	5,7%	4	0,9%	43	5,7%	66	5,1%	5,1%
Papel e Publicações	12	2,2%	6	2,7%	26	3,8%	44	2,7%	2,5%
Químicas	29	13,4%	7	2,2%	31	3,7%	67	9,6%	9,7%
Metálicas	41	12,9%	13	3,3%	103	8,3%	157	10,5%	10,5%
Mecânicas e Eletrónicas	28	9,0%	19	7,6%	50	4,0%	97	7,6%	7,8%
Material de Transporte	5	2,2%	3	1,0%	11	2,0%	19	2,0%	2,1%
Material de Construção	16	7,7%	6	3,3%	56	4,6%	78	6,4%	6,4%
Construção		0,0%	5	1,3%	63	5,6%	68	1,5%	1,3%
Energia, Água e Saneamento	9	3,7%	3	0,1%	6	0,6%	18	2,5%	2,5%
Transp., Logística e Comunicações	1	0,2%		0,0%	17	1,1%	18	0,4%	0,3%
Distribuição e Comércio	24	1,4%	17	2,6%	202	20,3%	243	6,1%	5,2%
Serviços Empresariais	37	4,2%	138	71,2%	230	24,3%	405	17,6%	16,9%
Hotelaria e Restauração	65	30,5%	1	0,0%	33	3,0%	99	20,0%	22,1%
Educação, Saúde e Cultura	11	3,4%	4	1,5%	6	0,1%	21	2,4%	2,6%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>304</b>	<b>349,0</b>	<b>231</b>	<b>71,1</b>	<b>999</b>	<b>133,1</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 17****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por níveis de intensidade tecnológica da indústria**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Alta	7	3,1%	9	25,8%	5	1,2%	21	3,9%	4,2%
Média-Alta	35	23,8%	15	21,4%	60	16,0%	110	22,1%	22,2%
Média-Baixa	91	56,4%	27	37,9%	205	43,5%	323	52,9%	53,5%
Baixa	31	16,7%	9	14,9%	144	39,4%	184	21,1%	20,1%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>164</b>	<b>208,1</b>	<b>60</b>	<b>14,7</b>	<b>414</b>	<b>54,7</b>	<b>638</b>	<b>277,5</b>	<b>172,8</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Caixa de Texto A. 2

### Tipologia de classificação por graus de intensidade tecnológica

A classificação por níveis de intensidade tecnológica adotada segue a classificação proposta pela OCDE, cujos ajustamentos conduziram à passagem de uma classificação em três níveis (alto, médio e baixo) para uma classificação, proposta mais recentemente(\*), em quatro níveis de intensidade tecnológica, acompanhando, aliás, a maior dispersão dos indicadores utilizados para situar as diferentes indústrias resultante da aceleração e diferenciação dos ritmos de modernização tecnológica e inovação (o quadro seguinte sintetiza a classificação adotada nas suas grandes linhas, uma vez que ela foi operacionalizada com um nível de desagregação da CAE de 2 dígitos).

Segmentos	Indústrias
Indústrias de Alta Tecnologia	Aeronáutica e aeroespacial, produtos farmacêuticos, computadores e equipamentos informáticos e de escritório, eletrónica e equipamentos de telecomunicações, instrumentos médicos, óticos e de precisão
Indústrias de Média-Alta Tecnologia	Máquinas e aparelhos elétricos, automóveis e componentes, indústrias químicas (excluindo farmacêutica), equipamento ferroviário e outro equipamento de transporte, máquinas e equipamentos
Indústrias de Média-Baixa Tecnologia	Coque, produtos refinados do petróleo e combustível nuclear, borracha e plásticos, produtos minerais não metálicos, construção e reparação naval, metalurgias de base, produtos metálicos
Indústrias de Baixa Tecnologia	Pasta e papel, artes gráficas, têxteis, vestuário, couro, calçado, produtos alimentares, bebidas e tabaco, madeira, mobiliário e cortiça

(\*) Veja-se, ainda, OCDE (1997), *Revision of the high-technology sector and product classification*, STI working papers 2 e OCDE (2001), Base de Dados STAN.

## Quadro A. 18

### N.º de projetos, investimento elegível e incentivo por instrumento e por fatores-chave de competitividade da indústria

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv.Eleg.	Nº Proj.	Inv.Eleg.	Nº Proj.	Inv.Eleg.	Nº Proj.	Inv.Eleg.	Incentivo
Recursos Naturais	40	26,3%	13	30,6%	173	42,1%	226	29,7%	29,2%
Custo do Trabalho	38	14,8%	14	14,1%	132	32,0%	184	18,2%	17,8%
Economias de Escala	54	41,9%	11	11,5%	58	15,7%	123	35,1%	35,4%
Diferenciação do Produto	28	15,2%	18	29,2%	50	9,8%	96	14,8%	15,2%
I&D	4	1,8%	4	14,7%	1	0,4%	9	2,2%	2,4%
Total (MIL EUR)	164	208,1	60	14,7	414	54,7	638	277,5	172,8

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Caixa de Texto A. 3

### Tipologia de Classificação por Fatores-Chave de Competitividade

A classificação por fatores chave de competitividade adotada constitui um desenvolvimento da classificação proposta pela OCDE, ela própria sujeita a alguns ajustamentos com base nos trabalhos desenvolvidos, na monitorização do desenvolvimento industrial ao longo da última década, traduzindo-se na afetação das diferentes atividades industriais em cinco grupos ou segmentos, de acordo com os fatores principais que influenciam ou determinam a competitividade de cada atividade e, desse modo, configuram os contornos centrais dos modelos de negócios que nelas se consolidam (o quadro seguinte sintetiza a classificação adotada nas suas grandes linhas, uma vez que ela foi operacionalizada com um nível de desagregação da CAE de 2 dígitos).

Segmentos	Fator Chave de Competitividade	Indústrias
Peso relevante dos Recursos Naturais na Cadeia de Valor	Condições favoráveis (proximidade, preço, <i>sourcing</i> ) no acesso aos recursos naturais	Indústrias alimentares e das bebidas; Indústria do tabaco; Fabricação de pasta, de papel e cartão e seus artigos
Forte conteúdo em Trabalho Direto	Baixo custo na utilização do fator trabalho por unidade produzida (CTUP)	Fabricação de têxteis; Indústria do vestuário; preparação, tingimento e fabricação de artigos e peles com pelo; Curtimenta e acabamento de peles sem pelo; Fabricação de artigos de viagem, marroquinaria, artigos de correeiro, seleiro e calçado; Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; Fabricação de obras de cestaria e de espartaria; Fabricação de mobiliário; outras indústrias transformadoras, n.e.
Exploração de Economias de Escala	Possibilidade de extensão da escala operacional ou da série de produção e distribuição	Fabricação de produtos químicos; Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas; Fabricação de veículos automóveis, reboques e semirreboques; Fabricação de outro material de transporte

Afirmação da Diferenciação dos Produtos	Adaptação dos produtos (e serviços associados) às características diversificadas ou segmentadas da procura	Edição, impressão e reprodução de suportes de informação gravados; Fabricação de outros produtos minerais não metálicos; Indústrias metalúrgicas de base; Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamento; Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.; Fabricação de máquinas e aparelhos elétricos, n.e.
Intensidade do esforço de I&D (em % vendas)	Aplicação rápida do progresso científico (ciclo de vida curto) e gestão da propriedade industrial (patentes)	Fabricação de máquinas de escritório e de equipamento para o tratamento automático da informação; Fabricação de equipamento e de aparelhos de rádio, televisão e comunicação; Fabricação de aparelhos e instrumentos médico-cirúrgicos, ortopédicos, de precisão, de ótica e de relojoaria

#### Quadro A. 19

##### N.º de projetos, investimento elegível e incentivo pertencentes à Economia Baseada no Conhecimento (EBC) por instrumento

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
EBC	58	17,8%	115	57,9%	160	18,5%	333	23,1%	23,1%
Não EBC	246	82,2%	116	42,1%	839	81,5%	1.201	76,9%	76,9%
Total (MIL EUR)	304	349,0	231	71,1	999	133,1	1.534	553,3	346,4

Nota: Consideram-se setores da Economia do Conhecimento (EBC) aqueles que estão associados às CAE's rev.3: 20, 21, 26, 27, 28, 29, 30, 53, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 72, 77, 78, 80,82 (a 2 dígitos) e 325, 411 (a 3 dígitos).

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

#### Quadro A. 20

##### N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo provenientes de atividades transacionáveis (AT) por instrumento de política

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
AT	212	84,9%	56	19,9%	447	44,6%	715	66,8%	68,6%
Não AT	92	15,1%	175	80,1%	552	55,4%	819	33,2%	31,4%
Total (MIL EUR)	304	349,0	231	71,1	999	133,1	1.534	553,3	346,4

Nota: Consideram-se setores transacionáveis os incluídos nas CAE's rev.3 a dois dígitos: 01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 51, 55, 56 e 66. Os setores remanescentes consideram-se não transacionáveis (não AT).

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

#### Quadro A. 21

##### N.º de projetos, investimento elegível e incentivo por instrumento e por região NUTS III

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Baixo Mondego	30	12,0%	79	37,4%	163	14,1%	272	15,8%	15,8%
Baixo Vouga	68	20,8%	35	16,1%	223	25,2%	326	21,3%	20,8%
Beira Interior Norte	33	7,5%	2	0,2%	22	1,9%	57	5,2%	5,8%
Beira Interior Sul	10	1,3%		0,0%	20	2,1%	30	1,3%	1,2%
Cova da Beira	3	0,7%	4	1,8%	29	3,4%	36	1,5%	1,4%
Dão-Lafões	28	5,4%	4	1,7%	89	6,7%	121	5,2%	5,1%
Médio Tejo	23	6,6%	8	2,5%	92	7,7%	123	6,3%	6,1%
Oeste	33	11,4%	39	19,8%	105	14,1%	177	13,1%	12,8%
Pinhal Interior Norte	13	7,3%	3	0,5%	30	2,9%	46	5,4%	6,0%
Pinhal Interior Sul	4	1,6%	2	0,1%	6	0,2%	12	1,1%	1,2%
Pinhal Litoral	56	20,2%	39	9,5%	202	17,4%	297	18,2%	18,1%
Serra da Estrela	3	5,2%	1	0,2%	5	0,5%	9	3,4%	3,5%
Multiregional Convergência (NUIII)		0,0%	15	10,2%	13	3,7%	28	2,2%	2,2%
Total (MIL EUR)	304	349,0	231	71,1	999	133,1	1.534	553,3	346,4

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro



**Quadro A. 22****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por estratos de dimensão empresarial**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Não PME	1	0,0%		0,0%	1	0,1%	2	0,0%	0,0%
Média empresa	1	2,1%	9	4,0%	24	3,5%	34	2,7%	2,3%
Pequena empresa	139	48,1%	125	56,8%	579	59,4%	843	52,0%	50,2%
Micro empresa	163	49,8%	97	39,1%	385	33,9%	645	44,6%	46,8%
Não aplicável		0,0%		0,0%	10	3,1%	10	0,7%	0,6%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>304</b>	<b>349,0</b>	<b>231</b>	<b>71,1</b>	<b>999</b>	<b>133,1</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 23****Repartição do investimento elegível por estratos de dimensão empresarial e por grandes setores (em percentagem)**

	Indústria	Comércio	Construção	Transportes	Turismo	Serviços	Outros sectores	Não disponível
Não PME	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Média empresa	4,2%	1,4%	0,9%	3,0%	0,2%	2,3%	0,0%	0,0%
Pequena empresa	64,0%	51,4%	60,4%	61,1%	25,9%	52,5%	0,0%	34,1%
Micro empresa	31,0%	47,2%	35,0%	35,9%	73,5%	43,9%	100,0%	65,9%
Não aplicável	0,8%	0,0%	3,7%	0,0%	0,4%	1,2%	0,0%	0,0%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>261,7</b>	<b>33,8</b>	<b>8,4</b>	<b>2,3</b>	<b>116,9</b>	<b>118,2</b>	<b>0,06</b>	<b>12,0</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 24****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por natureza estatutária do promotor**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Associação empresarial	0	0,0%	0	0,0%	10	3,1%	10	0,7%	0,6%
Empresário em nome individual	8	0,5%		0,0%	9	0,4%	17	0,4%	0,5%
Sociedade anónima	39	22,4%	56	30,7%	136	18,6%	231	22,6%	22,1%
Sociedade por quotas	231	70,3%	165	64,6%	775	73,1%	1.171	70,3%	70,3%
Sociedade unipessoal por quotas	26	6,7%	5	1,9%	56	4,2%	87	5,5%	6,0%
Outros	0	0,0%	5	2,8%	13	0,7%	18	0,5%	0,5%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>304</b>	<b>349,0</b>	<b>231</b>	<b>71,1</b>	<b>999</b>	<b>133,1</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 25**

**N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por tipologia de PCT/Outros clusters**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Aldeias Históricas - Valorização do Património Judaico	4	4,5%		0,0%		0,0%	4	3,6%	3,9%
Buy Nature - Turismo Sustentável em Áreas Classificadas	2	1,3%		0,0%		0,0%	2	1,0%	1,1%
Cluster Agro-industrial do Centro		0,0%		0,0%	3	1,5%	3	0,2%	0,1%
Cluster Agro-industrial do Ribatejo	1	2,5%		0,0%		0,0%	1	2,0%	2,1%
Cluster da Pedra Natural	4	6,3%	1	4,6%	7	9,1%	12	6,4%	5,9%
Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal	3	1,8%		0,0%	5	5,8%	8	2,1%	2,0%
Cluster Habitat Sustentável	4	4,8%	3	11,3%	5	4,9%	12	5,4%	5,3%
Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro		0,0%		0,0%	1	2,8%	1	0,3%	0,2%
Montemuro, Arda e Gralheira	1	1,0%		0,0%		0,0%	1	0,8%	0,9%
PCT Agro-industrial		0,0%		0,0%	2	3,6%	2	0,4%	0,3%
PCT da Energia	6	5,2%	1	3,1%		0,0%	7	4,5%	4,7%
PCT da Moda		0,0%	1	0,9%	10	12,2%	11	1,4%	1,1%
PCT da Saúde	6	2,7%	9	28,4%	3	3,6%	18	4,9%	4,8%
PCT das Indústrias da Mobilidade	2	3,6%	1	4,4%	1	0,2%	4	3,3%	3,4%
PCT das Indústrias de Base Florestal	6	4,3%	1	2,2%	2	3,9%	9	4,1%	4,2%
PCT das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica	2	0,6%	9	26,8%	19	33,7%	30	6,5%	5,4%
PCT das Tecnologias de Produção	4	2,0%	1	2,6%	6	6,3%	11	2,6%	2,5%
PCT do Turismo	21	28,6%		0,0%	5	3,8%	26	23,4%	23,8%
PCT Engineering & Tooling	14	11,4%	4	15,7%	6	8,7%	24	11,5%	11,6%
PROVERE - Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos	2	3,8%		0,0%		0,0%	2	3,0%	3,2%
Rede das Aldeias de Xisto	2	3,8%		0,0%		0,0%	2	3,0%	3,2%
Turismo e Património do Vale do Côa	4	6,0%		0,0%		0,0%	4	4,8%	5,1%
Valorização das Estâncias Termais da Região Centro	3	2,5%		0,0%		0,0%	3	2,0%	2,1%
Villa Sicó - Programa de Valorização Económica dos Espaços da Romanização	1	3,5%		0,0%		0,0%	1	2,8%	3,0%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>92</b>	<b>143,2</b>	<b>31</b>	<b>15,1</b>	<b>75</b>	<b>19,9</b>	<b>198</b>	<b>178,2</b>	<b>125,3</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 26**

**N.º de projetos apoiados, investimento e valor do incentivo por instrumento e por nível de presença de capital estrangeiro**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Sem Capital Estrangeiro	292	95,6%	154	89,6%	515	86,5%	961	92,6%	92,0%
> 0% e < 25%	3	1,0%	6	5,0%	12	2,0%	21	1,7%	1,7%
≥ 25% e < 50%	2	0,2%	3	2,6%	5	0,5%	10	0,6%	0,6%
≥ 50%	7	3,3%		0,0%	13	2,4%	20	2,6%	2,8%
Não Aplicável		0,0%	68	2,8%	454	8,6%	522	2,4%	2,9%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>304</b>	<b>349,0</b>	<b>231</b>	<b>71,1</b>	<b>999</b>	<b>133,1</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 27****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por nível de antiguidade dos promotores**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Criação de empresas	88	28,2%	41	20,3%	62	7,1%	191	22,1%	23,7%
Empresas nascentes	53	22,2%	40	19,6%	100	12,2%	193	19,5%	20,1%
Empresas existentes	163	49,6%	149	60,1%	837	80,7%	1149	58,4%	56,2%
Total (MIL EUR)	304	349,0	231	71,1	999	133,1	1.534	553,3	346,4

*Nota: Consideram-se casos de Criação de Empresas aqueles cuja diferença entre a data da candidatura e a data de início de atividade é inferior a um ano; Empresas Nascentes aquelas cuja diferença entre a data da candidatura e a data de início de atividade é superior ou igual a um ano e inferior a três anos e Empresas existentes aquelas cuja diferença entre a data da candidatura e a data de início de atividade superior ou igual a três anos*  
*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**Quadro A. 28****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por instrumento e por nível de maturidade no processo de internacionalização**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Empresas exportadoras	78	25,0%	43	23,2%	227	37,7%	348	27,9%	26,5%
Novos exportadores	174	68,6%	61	38,6%	213	42,0%	448	58,3%	59,0%
Empresas não exportadoras	51	6,4%	27	12,2%	105	11,6%	183	8,4%	8,2%
Não Aplicável	1	0,0%	99	26,0%	454	8,6%	554	5,4%	6,4%
Total (MIL EUR)	304	349,0	231	71,1	999	133,1	1.534	553,3	346,4

*Nota: Consideram-se Empresas Exportadoras aquelas cuja orientação exportadora foi superior ou igual a 10% no ano pré-projeto; Novos Exportadores as empresas cuja orientação exportadora em ano pré-projeto foi abaixo de 10%, mas com orientação exportadora pós-projeto superior ou igual a 15% e Empresas não exportadoras correspondem a todas as outras situações*  
*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**Quadro A. 29****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por fases do ciclo de execução do Mais Centro e por grandes setores**

	De 1/1/2007 a 2/4/2009		De 3/4/2009 a 14/11/2010		De 15/11/2010 a 31/12/2012		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Indústria	136	56,6%	161	40,4%	343	46,9%	640	47,3%	46,9%
Comércio	45	4,9%	67	7,3%	131	6,0%	243	6,1%	5,2%
Construção		0,0%	21	2,4%	47	1,7%	68	1,5%	1,3%
Transportes	4	0,2%	3	0,9%	11	0,2%	18	0,4%	0,3%
Turismo	18	13,1%	50	26,8%	45	21,7%	113	21,1%	23,3%
Serviços	112	25,3%	115	22,1%	215	18,8%	442	21,4%	20,5%
Outros sectores	1	0,0%		0,0%		0,0%	1	0,0%	0,0%
Não Aplicável		0,0%	1	0,2%	8	4,7%	9	2,2%	2,5%
Total (MIL EUR)	316	135,8	418	167,7	800	249,8	1.534	1553,3	346,4

*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**Quadro A. 30****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo provenientes de atividades transacionáveis (AT) por fases do ciclo de execução do Mais Centro**

	De 1/1/2007 a 2/4/2009		De 3/4/2009 a 14/11/2010		De 15/11/2010 a 31/12/2012		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
AT	150	70,1%	200	61,7%	365	68,5%	715	66,8%	68,6%
Não AT	166	29,9%	218	38,3%	435	31,5%	819	33,2%	31,4%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>316</b>	<b>135,8</b>	<b>418</b>	<b>167,7</b>	<b>800</b>	<b>1249,8</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

*Nota: Consideram-se setores transacionáveis (AT) aqueles que estão associados às CAE's rev.3 a dois dígitos: 01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 51, 55, 56 e 66. Os setores remanescentes consideram-se não transacionáveis (não AT).*

*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**Quadro A. 31****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por fases do ciclo de execução do Mais Centro e por nível de presença de capital estrangeiro**

	De 1/1/2007 a 2/4/2009		De 3/4/2009 a 14/11/2010		De 15/11/2010 a 31/12/2012		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Sem Capital Estrangeiro	247	96,6%	318	93,8%	396	89,7%	961	92,6%	92,0%
> 0% e < 25%	5	1,6%	8	2,6%	8	1,2%	21	1,7%	1,7%
≥ 25% e < 50%	1	0,2%	3	1,0%	6	0,5%	10	0,6%	0,6%
≥ 50%	3	0,6%	5	1,4%	12	4,6%	20	2,6%	2,8%
Não Aplicável	60	1,0%	84	1,2%	378	4,0%	522	2,4%	2,9%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>316</b>	<b>135,8</b>	<b>418</b>	<b>167,7</b>	<b>800</b>	<b>249,8</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**Quadro A. 32****N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por fases do ciclo de execução do Mais Centro e por nível de maturidade no processo de internacionalização**

	De 1/1/2007 a 2/4/2009		De 3/4/2009 a 14/11/2010		De 15/11/2010 a 31/12/2012		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Empresas exportadoras	77	26,4%	89	23,6%	182	31,5%	348	27,9%	26,5%
Novos exportadores	101	58,2%	129	54,2%	218	61,1%	448	58,3%	59,0%
Empresas não exportadoras	61	9,6%	100	14,9%	22	3,3%	183	8,4%	8,2%
Não Aplicável	77	5,8%	100	7,3%	378	4,0%	555	5,4%	6,4%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>316</b>	<b>135,8</b>	<b>418</b>	<b>167,7</b>	<b>800</b>	<b>249,8</b>	<b>1.534</b>	<b>553,3</b>	<b>346,4</b>

*Nota: Consideram-se Empresas Exportadoras aquelas cuja orientação exportadora foi superior ou igual a 10% no ano pré-projeto; Novos Exportadores as empresas cuja orientação exportadora em ano pré-projeto foi abaixo de 10%, mas com orientação exportadora pós-projeto superior ou igual a 15% e Empresas não exportadoras correspondem a todas as outras situações*

*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

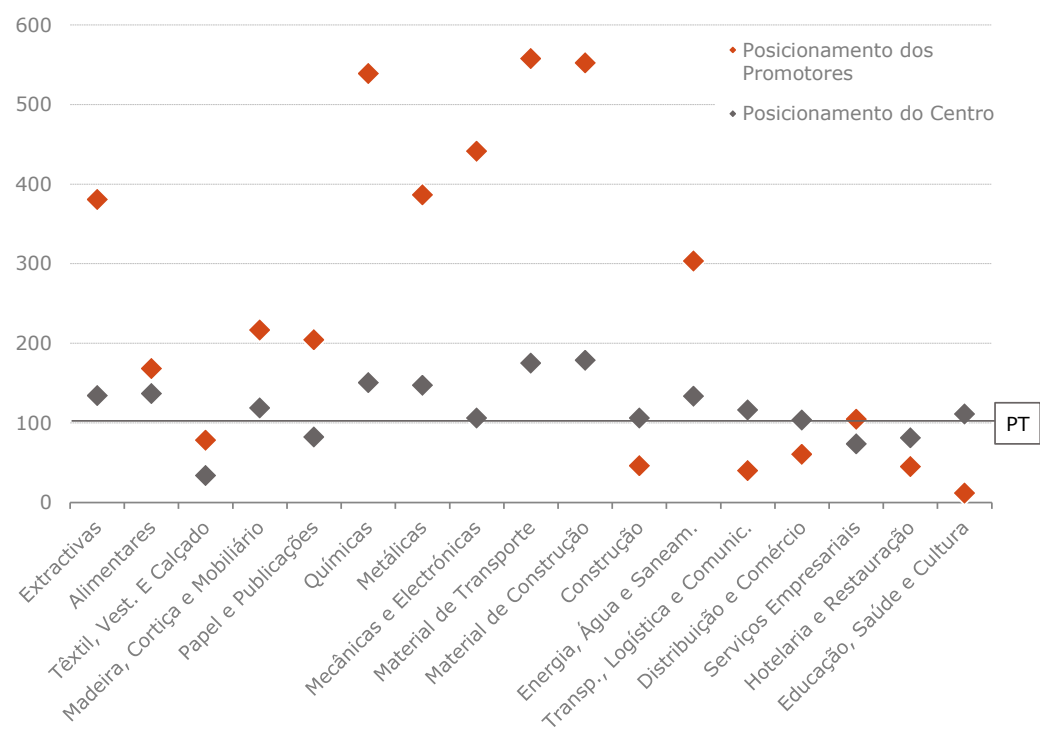
**Quadro A. 33**  
**N.º de projetos apoiados, investimento elegível e valor do incentivo por fases do ciclo de execução do Mais Centro e por nível de antiguidade dos promotores**

	De 1/1/2007 a 2/4/2009		De 3/4/2009 a 14/11/2010		De 15/11/2010 a 31/12/2012		Global		
	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Nº Proj.	Inv. Eleg.	Incentivo
Criação de empresas	39	18,8%	56	20,4%	96	25,1%	191	22,1%	23,7%
Empresas nascentes	34	12,5%	60	22,1%	99	21,5%	193	19,5%	20,1%
Empresas existentes	243	68,7%	302	57,5%	605	53,5%	1.150	58,4%	56,2%
Total (MIL EUR)	316	135,8	418	167,7	800	249,8	1.534	553,3	346,4

*Nota: Consideram-se casos de Criação de Empresas aqueles cuja diferença entre a data da candidatura e a data de início de atividade é inferior a um ano; Empresas Nascentes aquelas cuja diferença entre a data da candidatura e a data de início de atividade é superior ou igual a um ano e inferior a três anos e Empresas existentes aquelas cuja diferença entre a data da candidatura e a data de início de atividade superior ou igual a três anos*  
*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**B.2 Comparação entre o universo empresarial apoiado e o universo potencial do PO**

**Gráfico A. 1**  
**Grau de especialização produtiva dos promotores apoiados e do universo empresarial por subsectores (variável emprego)**

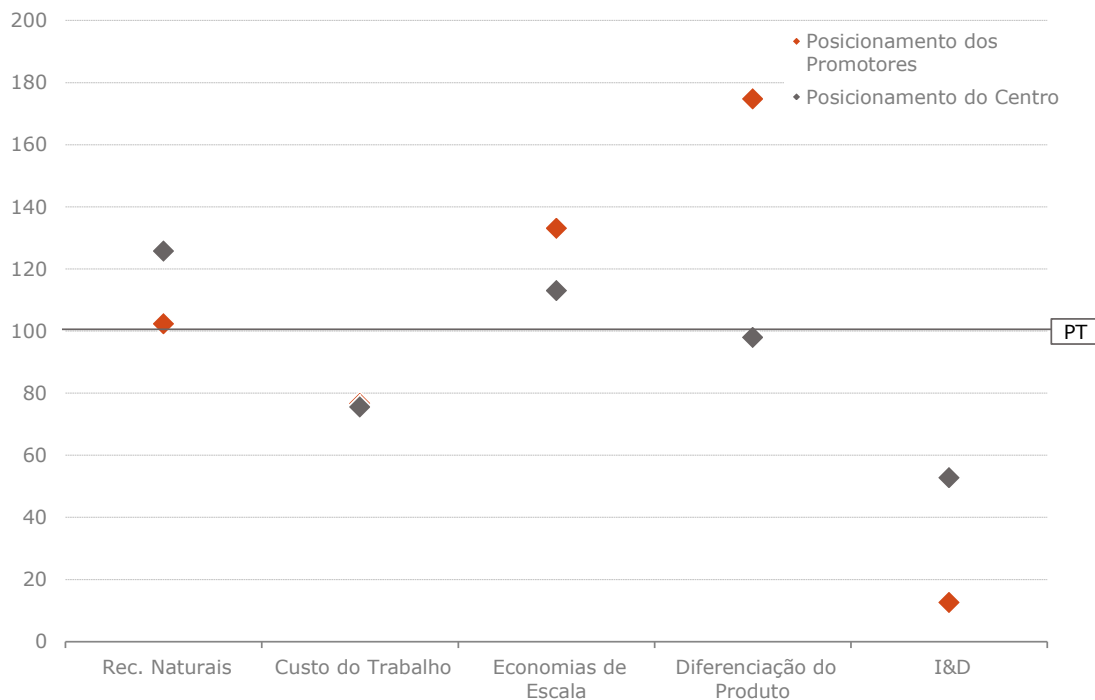


*Nota: O Quociente de Localização (QLrj), indicador apresentado neste gráfico, mede o grau de especialização de uma região (ou neste caso, também do grupo de promotores apoiados) numa certa atividade económica. O QLrj pode ser definido a partir da seguinte expressão:*  

$$QLrj = \frac{(Xrj/Xr)}{((Xpj/Xp))} \quad (QLrj \geq 0),$$
*em que Xrj é o valor da variável X para a atividade j na região r e Xr é o valor da variável X na região r no conjunto das atividades. No denominador a região considerada é o espaço padrão.*  
*A aplicação desta metodologia considera o país enquanto espaço padrão.*  
*Se QLrj é igual a 0: a região não possui a atividade j.*  
*Se QLrj é igual a 100: a região r tem um grau de especialização idêntico ao do espaço padrão.*  
*Se QLrj é maior (menor) que 100: a atividade económica j é mais (menos) importante na região r do que na região padrão.*  
*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009*

**Gráfico A. 2**

**Grau de especialização por fatores chave de competitividade da indústria dos promotores apoiados e do universo empresarial (variável emprego)**



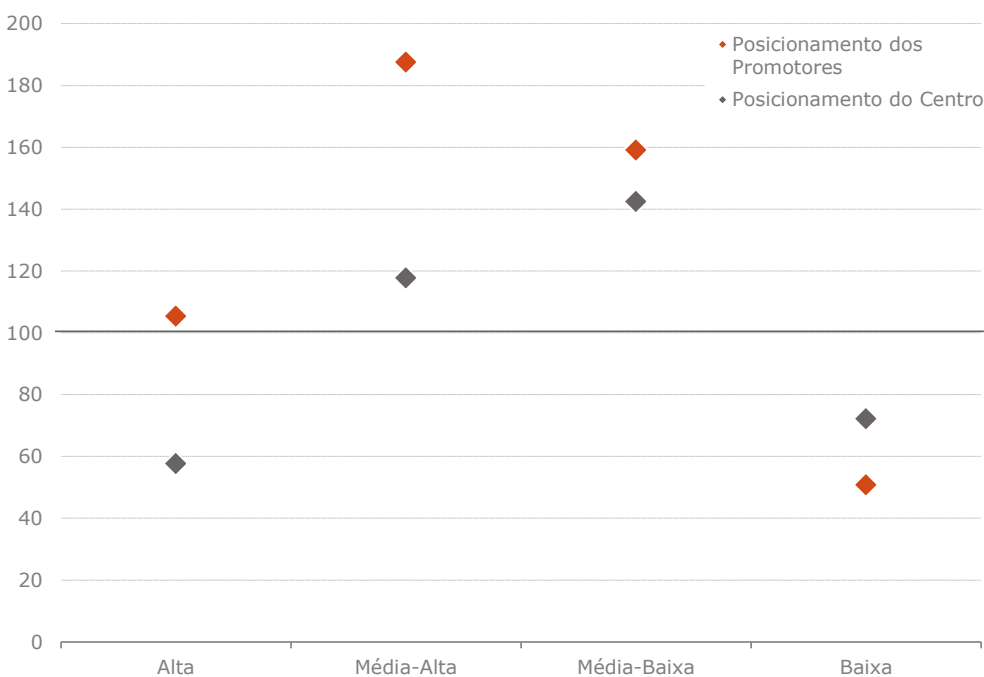
Nota: ver Caixa de Texto A. 3

Tipologia de Classificação por Fatores-Chave de Competitividade e ver nota do Gráfico A. 1

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009

**Gráfico A. 3**

**Grau de especialização por níveis de intensidade tecnológica da indústria dos promotores apoiados e do universo empresarial (variável emprego)**



Nota: ver Caixa de Texto A. 2

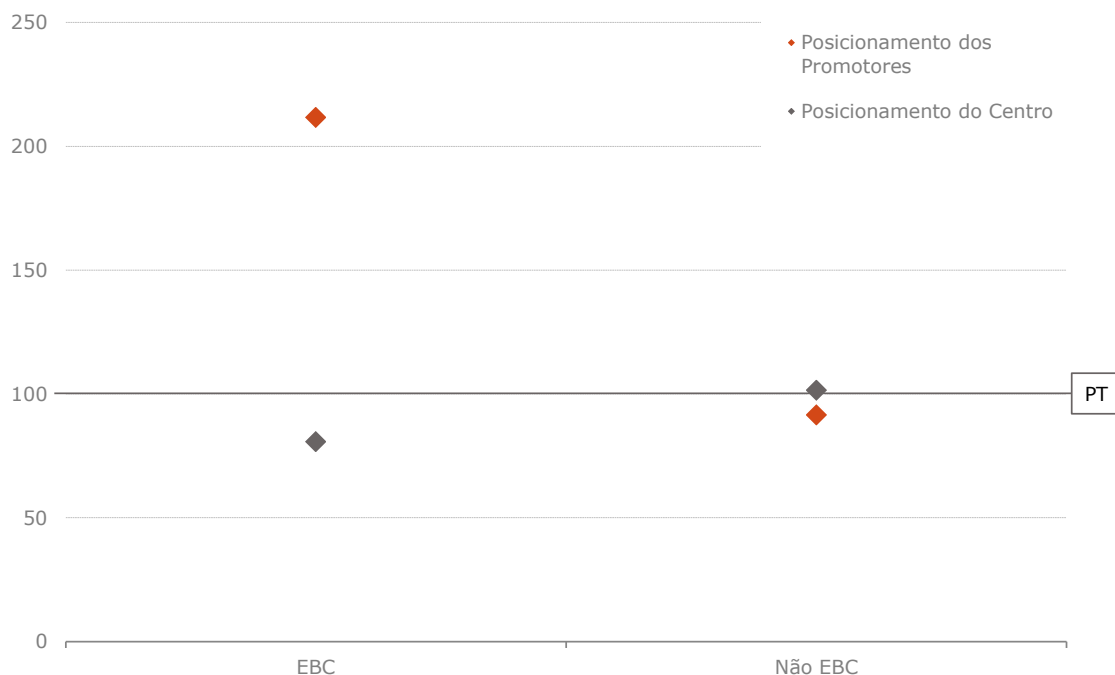
Tipologia de classificação por graus de intensidade tecnológica e ver nota do Gráfico A. 1

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009



**Gráfico A. 4**

**Grau de especialização dos promotores apoiados e do universo empresarial (variável emprego) em setores inseridos na Economia Baseada no Conhecimento (EBC)**

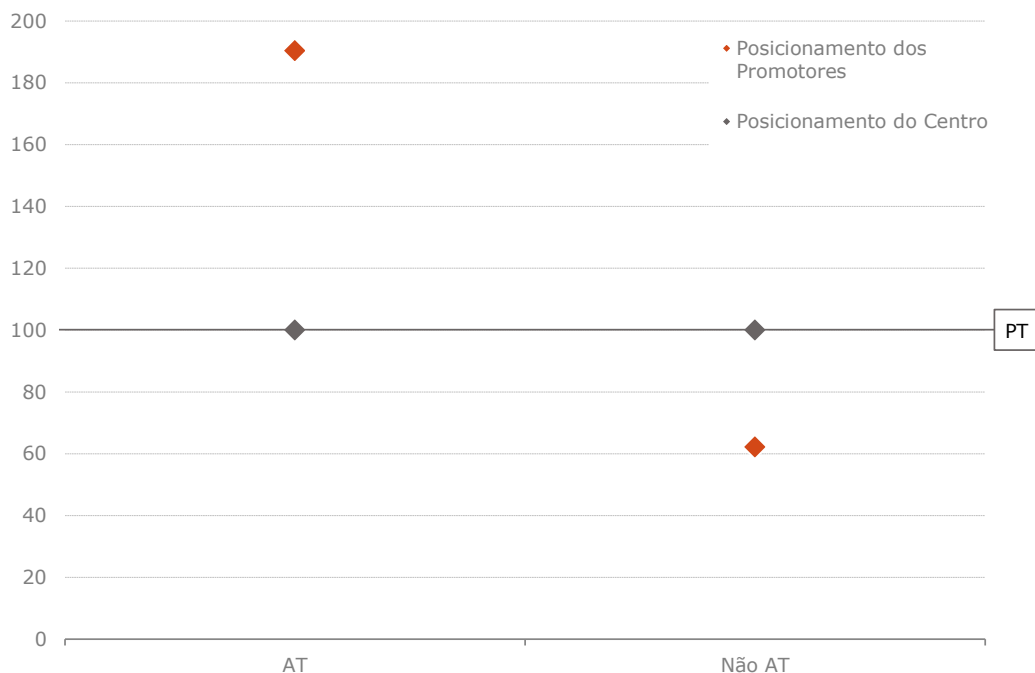


*Nota: Consideram-se setores da Economia do Conhecimento (EBC) aqueles que estão associados às CAE's rev.3: 20, 21, 26, 27, 28, 29, 30, 53, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 72, 77, 78, 80, 82 (a 2 dígitos) e 325, 411 (a 3 dígitos). Os setores remanescentes (Não EBC) consideram-se não associados à Economia do Conhecimento. - Ver nota do Gráfico A. 1*

*Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009*

**Gráfico A. 5**

**Grau de especialização dos promotores apoiados e do universo empresarial (variável emprego) em atividades transacionáveis (AT)**

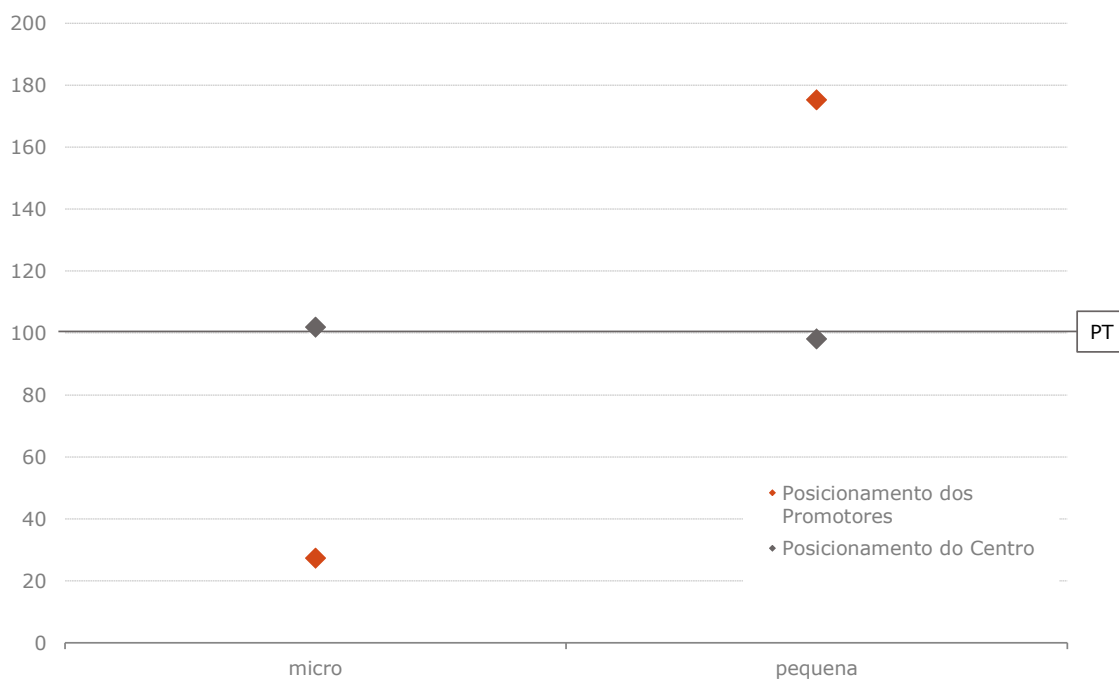


*Nota: Consideram-se setores transacionáveis (AT) aqueles que estão associados às CAE's rev.3 a dois dígitos: 01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 51, 55, 56 e 66. Os setores remanescentes consideram-se não transacionáveis (não AT). - Ver nota do Gráfico A. 1*

*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009*

**Gráfico A. 6**

**Estrutura do emprego por estratos de dimensão empresarial - comparação entre promotores apoiados e o universo empresarial (PT=100)**

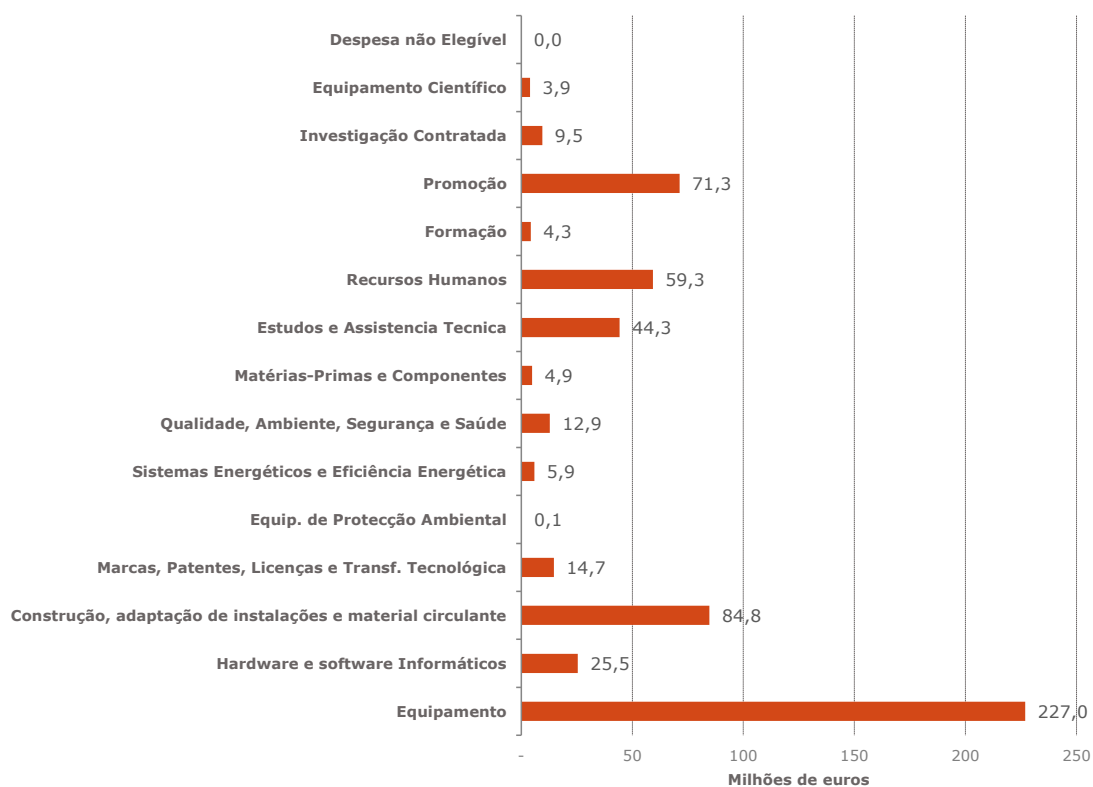


*Nota: A dimensão das empresas promotoras foi classificada utilizando exclusivamente a variável número de empregados no ano de pré-projeto para efeitos de garantir a comparabilidade com o universo empresarial descrito nos Quadros de Pessoal. Ver nota do Gráfico A. 1*  
*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e Quadros de Pessoal do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2009*

### **B.3 Tipologias de investimento e de despesa dos projetos apoiados**

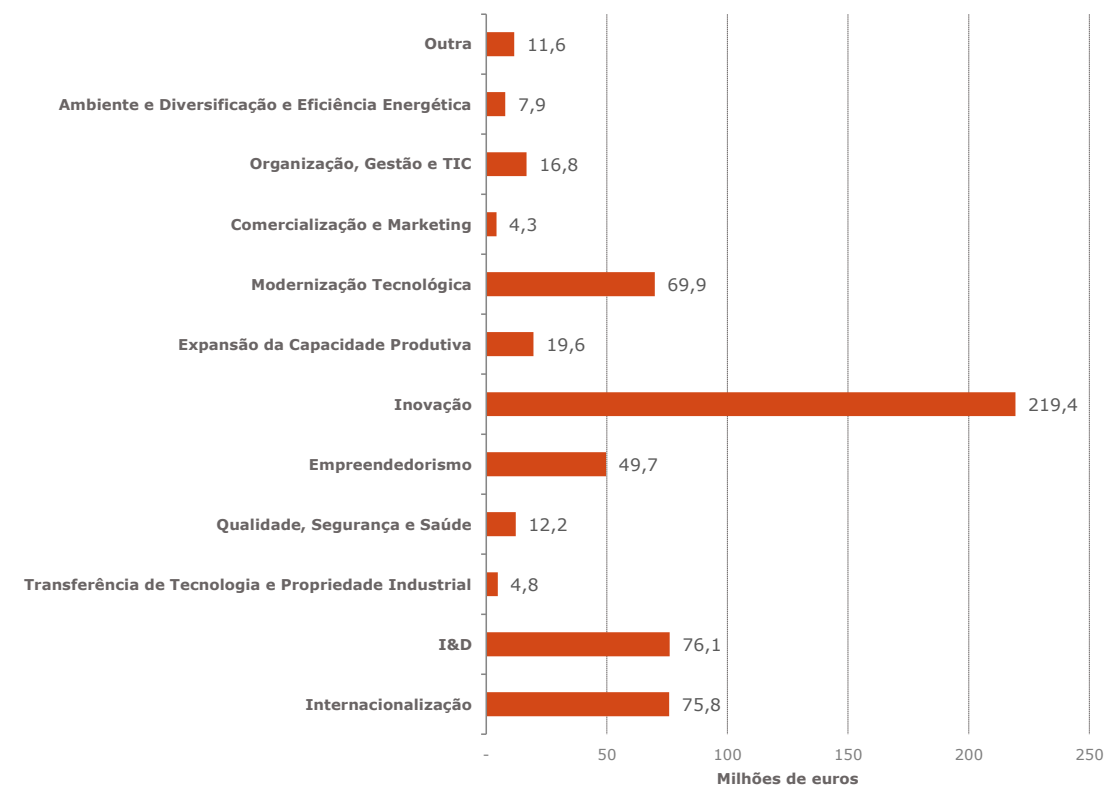
**Gráfico A. 7**

**Investimento elegível apoiado por tipologias de despesa**



*Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro*

**Gráfico A. 8**  
**Investimento elegível apoiado por tipologias de investimento**



Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 34**  
**Investimento elegível apoiado por tipologias de despesa e por instrumento**

	SI Inovação	SI I&DT	SI QPME	Total
Equipamento	60,6%	0,0%	7,2%	39,9%
Hardware e software Informáticos	4,1%	2,2%	6,6%	4,5%
Construção, adaptação de instalações e material circulante	23,5%	0,6%	0,0%	14,9%
Marcas, Patentes, Licenças e Transf. Tecnológica	1,5%	1,7%	6,2%	2,6%
Equipamento de Proteção Ambiental	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Sistemas Energéticos e Eficiência Energética	1,3%	0,0%	0,8%	1,0%
Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde	1,2%	1,0%	5,6%	2,3%
Matérias-Primas e Componentes	0,0%	6,7%	0,0%	0,9%
Estudos e Assistência Técnica	2,9%	16,8%	15,7%	7,8%
Recursos Humanos	0,4%	49,8%	15,7%	10,4%
Formação	0,5%	0,0%	1,9%	0,8%
Promoção	3,8%	3,1%	40,2%	12,5%
Investigação Contratada	0,0%	12,8%	0,0%	1,6%
Equipamento Científico	0,0%	5,4%	0,0%	0,7%
Despesa não Elegível	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>358,1</b>	<b>72,7</b>	<b>137,5</b>	<b>568,3</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 35**  
Investimento elegível apoiado por tipologias de investimento e por instrumento

	SI Inovação	SI I&DT	SI QPME	Total
Internacionalização	0,0%	0,0%	55,2%	13,3%
I&D	0,0%	100,0%	2,4%	13,4%
Transferência de Tecnologia e Propriedade Industrial	0,0%	0,0%	3,5%	0,9%
Qualidade, Segurança e Saúde	0,0%	0,0%	8,9%	2,2%
Empreendedorismo	13,9%	0,0%	0,0%	8,8%
Inovação	61,1%	0,0%	0,5%	38,6%
Expansão da Capacidade Produtiva	5,5%	0,0%	0,0%	3,5%
Modernização Tecnológica	19,5%	0,0%	0,0%	12,3%
Comercialização e <i>Marketing</i>	0,0%	0,0%	3,1%	0,8%
Organização, Gestão e TIC	0,0%	0,0%	12,2%	3,0%
Ambiente e Diversificação e Eficiência Energética	0,0%	0,0%	5,8%	1,4%
Outra	0,0%	0,0%	8,4%	2,0%
<b>Total (MIL EUR)</b>	<b>358,1</b>	<b>72,7</b>	<b>137,5</b>	<b>568,3</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 36**  
Investimento elegível apoiado por tipologias de despesa e por grandes setores

	Indústria	Comércio	Construção	Transportes	Turismo	Serviços	Outros sectores	ND	Total
Equipamento	63,7%	11,3%	6,4%	52,6%	26,7%	13,7%	10,0%	24,0%	39,9%
Hardware e software Informáticos	4,3%	7,2%	6,6%	7,4%	1,0%	7,8%	19,8%	1,1%	4,5%
Construção, adaptação de instalações e material circulante	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	61,8%	0,3%	0,0%	65,1%	14,9%
Marcas, Patentes, Licenças e Transf. Tecnológica	2,6%	6,5%	3,7%	2,7%	0,6%	3,7%	1,2%	0,9%	2,6%
Equip. de Proteção Ambiental	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Sistemas Energéticos e Eficiência Energética	0,6%	2,1%	0,7%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,0%
Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde	2,4%	3,5%	4,8%	6,3%	0,7%	3,2%	0,0%	0,8%	2,3%
Matérias-Primas e Componentes	0,6%	0,3%	1,2%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,8%	0,9%
Estudos e Assistência Técnica	6,1%	14,0%	20,8%	15,1%	4,2%	12,7%	12,5%	3,8%	7,8%
Recursos Humanos	5,0%	14,5%	20,8%	9,6%	0,2%	31,4%	33,9%	1,4%	10,4%
Formação	0,8%	1,2%	5,3%	0,6%	0,1%	0,9%	0,0%	0,0%	0,8%
Promoção	12,9%	36,7%	27,7%	5,7%	1,8%	15,6%	22,6%	1,6%	12,5%
Investigação Contratada	0,6%	0,3%	0,1%	0,0%	0,0%	6,2%	0,0%	0,1%	1,6%
Equipamento Científico	0,5%	0,4%	1,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,7%
Despesa não Elegível	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Valor Total (MIL EUR)</b>	<b>265,5</b>	<b>36,2</b>	<b>8,6</b>	<b>2,5</b>	<b>115,2</b>	<b>121,4</b>	<b>0,1</b>	<b>18,9</b>	<b>568,3</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 37****Investimento elegível apoiado por tipologias de investimento e por grandes setores**

	Indústria	Comércio	Construção	Transportes	Turismo	Serviços	Outros setores	ND	Total
Internacionalização	11,4%	48,2%	43,6%	9,4%	0,9%	18,9%	22,6%	1,2%	13,3%
I&D	6,3%	5,8%	14,1%	0,0%	0,1%	45,2%	0,0%	4,9%	13,4%
Transferência de Tecnologia e Propriedade Industrial	1,1%	2,8%	0,9%	1,6%	0,1%	0,6%	0,0%	0,0%	0,9%
Qualidade, Segurança e Saúde	2,0%	4,4%	11,7%	8,4%	0,2%	3,3%	0,0%	0,2%	2,2%
Empreendedorismo	9,1%	1,7%	0,0%	0,0%	13,4%	7,8%	0,0%	0,0%	8,8%
Inovação	41,6%	1,0%	0,0%	0,0%	73,3%	7,6%	0,0%	79,0%	38,6%
Expansão da Capacidade Produtiva	5,9%	0,8%	0,0%	34,1%	1,2%	1,2%	0,0%	0,0%	3,5%
Modernização Tecnológica	16,9%	12,4%	0,0%	0,0%	8,3%	6,7%	0,0%	14,5%	12,3%
Comercialização e Marketing	0,4%	3,4%	1,9%	4,3%	0,2%	1,2%	23,8%	0,0%	0,8%
Organização, Gestão e TIC	1,9%	11,0%	12,4%	21,8%	0,4%	4,6%	53,7%	0,2%	3,0%
Ambiente e Diversificação e Eficiência Energética	1,5%	2,0%	4,7%	10,5%	1,8%	0,5%	0,0%	0,0%	1,4%
Outra	1,9%	6,5%	10,7%	9,8%	0,2%	2,2%	0,0%	0,0%	2,0%
Valor Total (MIL EUR)	265,5	36,2	8,6	2,5	115,2	121,4	0,1	18,9	568,3

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Metodologia adotada relativamente à análise das tipologias de despesa e de investimento**

No que concerne a análise da despesa elegível, desenvolveram-se **duas abordagens distintas**:

- Categorização da variável “**Classificação da Despesa**” - em que se procede ao agrupamento temático dos vários tipos de “classificações de despesa” elegível que compõem os projetos apoiados no âmbito dos Sistemas de Incentivos do Mais Centro, constantes do sistema de informação do Mais Centro tendo, para este efeito, as diferentes tipologias registadas de despesa sido agrupadas em 15 grandes tipologias de despesa.

**Quadro A. 38****Agregação da Classificação de Despesas por Categorias**

Categorias	Classificação da Despesa
Equipamento	1.a.i – Máquinas e Equipamentos
	1.c.ix – Planeamento e controlo
	1.a.ii – Equipamentos informáticos
Hardware e software Informáticos	1.a.iii – Software
	1.a.iv – Software
	f) Aquisição de software específico
	3.a) Adaptação de instalações
Construção, adaptação de instalações e material circulante	4.a – Construção
	4.b – Material circulante
	1.b – Transferência de Tecnologia
Marcas, Patentes, Licenças e Transf. Tecnológica	1.c.iv – Direitos de Propriedade
	1.c.xi – Insígnias e marcas
	1.c.xii – Registo de domínios
	g.1) Despesas com pedidos de patente – honorários
	g.2) Despesas com pedidos de patente – outras despesas
	g) Despesas com pedidos de patente
	b.ii.2) Patentes – outras despesas
	b.ii) Aquisição de Patentes
Equip. de Proteção Ambiental	1.a.iv – Equipamentos/veículos – Ambiente
Sistemas Energéticos e Eficiência Energética	1.a.iii – Sistemas energéticos
	1.c.iii – Eficiência energética
Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde	1.c.vi – Vida familiar
	1.c.vii – Certificação
	1.c.viii – Qualidade

Categorias Classificação da Despesa	Classificação de Despesa
	1.c.x – Rótulo ecológico
	j.1) Despesas com processos de certificação – honorários
	j.2) Despesas com processos de certificação – outras despesas
	j) Despesas com processos de certificação
Matérias-Primas e Componentes	c) Matérias-primas e componentes
	1.c.i – TOC/ROC
	1.c.ii – Estudos
	5) Aquisição de serviços de Consultoria e de Apoio à Inovação
Estudos e Assistência Técnica	d.1) Aquisição de serviços a terceiros – honorários
	d.2) Aquisição de serviços a terceiros – outras despesas
	d) Aquisição de serviços
	d) Aquisição de serviços a terceiros
	l) Despesas com TOC/ROC
	1.c.xiii – Despesas com contratação de pessoal
	2.e – Custos com pessoal
	3 – Quadros técnicos
Recursos Humanos	3.b) Contratação de pessoal técnico
	a.i) Contratação de pessoal técnico
	a.i) Pessoal técnico do promotor
	a.ii) Bolsistas
	1.c.xiv – Formação de recursos humanos
	1.c.xiv – Formação específica – Outros
Formação	1.c.xiv – Formação específica – Trabalhadores desfavorecidos
	1.c.xiv – Formação geral – Outros
	1.c.xiv – Formação geral – Trabalhadores desfavorecidos
	2 – Formação de recursos humanos
	1.c.v.1 – Certames int. – Alojamento
	1.c.v.1 – Certames int. – Aluguer de equipamento
	1.c.v.1 – Certames int. – Aluguer de espaço de exposição
	1.c.v.1 – Certames int. – Aquisição de inf. e doc específica
	1.c.v.1 – Certames int. – Contratação de serviços especializados
	1.c.v.1 – Certames int. – Deslocações
	1.c.v.1 – Concursos int. – Aquisição de inf. e doc.específica
	1.c.v.1 – Concursos int. – Contratação de serviços especializados
	1.c.v.1 – Concursos int. – Deslocações e alojamento
	1.c.v.1 – Promoção e contacto – Alojamento
	1.c.v.1 – Promoção e contacto – Aluguer de equipamento
	1.c.v.1 – Promoção e contacto – Aluguer de espaço
	1.c.v.1 – Promoção e contacto – Aquisição de inf.e doc.específica
	1.c.v.1 – Promoção e contacto – Contratação de serviços especializados
Promoção	1.c.v.1 – Promoção e contacto – Deslocações
	1.c.v.1 – Prospeção – Alojamento
	1.c.v.1 – Prospeção – Aluguer de equipamento
	1.c.v.1 – Prospeção – Aluguer de espaço
	1.c.v.1 – Prospeção – Aquisição de inf. e doc.específica
	1.c.v.1 – Prospeção – Contratação de serviços especializados
	1.c.v.1 – Prospeção – Deslocações
	1.c.v.1 – Prospeção de Mercados
	1.c.v.2 – Mat. Promocional e inf. – Contratação de serviços especializados
	1.c.v.2 – Programas <i>marketing</i> int. – Contratação de serviços especializados
	1.c.v.2 – Promoção e <i>Marketing</i>
	1.c.v.a – Feiras
	2.a – Ações de divulgação
	2.b – Ações de acompanhamento
	2.c – Avaliação
	2.d – Disseminação



Categorias Classificação da Despesa	Classificação de Despesa
	h.i) Despesas com promoção e divulgação – feiras e exposições
	h.ii) Despesas com promoção e divulgação – outras despesas
	h) Despesas com promoção e divulgação
	i) Viagens e estadas no estrangeiro
Investigação Contratada	b.i.1) Despesas de investigação contratada – honorários
	b.i.2) Despesas de investigação contratada – outras despesas
	b.i) Despesas de investigação contratada
	m) Custos indiretos
Equipamento Científico	e) Aquisição de instrumentos e equip. científico
Despesa não Elegível	Despesas não elegíveis
	Despesas não elegíveis (BF)
	Despesas não elegíveis (Inv. Base tipo ambiente)
	Despesas não elegíveis (Inv. Base tipo aux regionais)
	Despesas não elegíveis (Inv. Base tipo auxílios às PME)

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

- Categorização da variável “**Tipologias de Investimento**”, constante do sistema de informação do Mais Centro, tendo, para este efeito, as diferentes tipologias registadas de investimento sido agrupadas em 12 grandes tipologias, conforme descritas em baixo.

#### Quadro A. 39 Agregação da Tipologia de Investimentos por Categorias

Tipologias de Investimento	Tipologias de Investimento
Internacionalização	Internacionalização
I&D	Atividade Global
	Desenvolvimento e Engenharia de Produtos, Serviços
	Desenvolvimento Experimental
	Investigação Industrial
	Outra (apenas nos casos de despesa associada ao instrumento SI I&DT)
	Não classificado (apenas nos casos de despesa associada ao instrumento SI I&DT)
Transferência de Tecnologia e Propriedade Industrial	Criação, Moda e Design
	Propriedade Industrial
Qualidade, Segurança e Saúde	Igualdade de Oportunidades
	Qualidade
	Responsabilidade Social e Segurança e Saúde no Trabalho
Empreendedorismo	Empreendedorismo Qualificado
Inovação	Inovação
	Produção de novos bens e serviços
Expansão da Capacidade Produtiva	Criação de unidades ou de linhas de produção
	Expansão de capacidades de produção
Modernização Tecnológica	Adoção de novos processos ou métodos
	Criação, modernização, requalificação ou racionalização
	Introdução de melhorias tecnológicas
Comercialização e Marketing	Comercialização e Marketing
Organização, Gestão e TIC	Economia Digital
	Organização e Gestão e Tecnologias de Informação e Comunicação
Ambiente e Diversificação e Eficiência Energética	Ambiente
	Diversificação e Eficiência Energética
Outra	Outra
	Não classificado

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## B.4 Resultados potenciais dos projetos apoiados

### Quadro A. 40

**Resultados económico-financeiros potenciais dos projetos de investimento apoiados por fases do ciclo de execução do Mais Centro: evolução das principais grandezas entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto (Sistemas de Incentivos)**

	De 1/1/2007 a 2/4/2009	De 3/4/2009 a 14/11/2010	De 15/11/2010 a 31/12/2012	Total
Δ% Volume de Negócios	170,8%	75,1%	185,7%	126,4%
Δ% Volume de Negócios Internacional	659,4%	262,7%	413,7%	395,8%
Δ% VAB (valor acrescentado bruto)	234,2%	184,5%	251,6%	222,7%
Δ% Emprego	50,0%	47,5%	64,4%	54,3%
Δ% Emprego Qualificado	117,6%	111,7%	129,4%	120,2%
Δ% VBP (valor bruto de produção)	170,2%	120,6%	181,0%	155,4%
Δ% Resultado Operacional	639,7%	455,2%	762,6%	610,6%
Δ % Ativo Total	138,0%	97,7%	150,7%	127,1%
Δ % Capital Próprio	283,9%	232,0%	320,3%	278,5%
Δ % Resultado Líquido	664,1%	500,6%	858,2%	665,3%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

### Quadro A. 41

**Resultados económico-financeiros potenciais dos projetos de investimento apoiados: evolução dinâmica dos principais indicadores relativos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto**

	Total		
	Ano Pré projeto	Ano Pós-projeto	D p.p.
Orientação Exportadora (Exportações/VN)	23,0%	50,4%	27,4 p.p.
Produtividade (VAB/Emprego, em euros)	31.201 €	64.960 €	33.759 €
Peso do Emprego Qualificado (EQ/ET)	30,7%	43,7%	13,0 p.p.
Grau de Transformação da Produção (VAB/VBP)	33,0%	41,7%	8,7 p.p.
Rendibilidade Líquida das Vendas (RL/VN)	4,5%	15,3%	10,7 p.p.
Rendibilidade Bruta das Vendas (RO/VN)	6,5%	20,3%	13,8 p.p.
Rendibilidade do Capital Próprio (RL/Capital Próprio)	12,4%	25,1%	12,7 p.p.
Autonomia Financeira (Capital Próprio/Ativo Total)	37,7%	62,8%	25,2 p.p.

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

### Quadro A. 42

**Resultados económico-financeiros potenciais dos projetos de investimento apoiados por instrumento: evolução dinâmica dos principais indicadores relativos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME	
	Ano Pré-projeto	Ano Pós-projeto	Ano Pré-projeto	Ano Pós-projeto	Ano Pré-projeto	Ano Pós-projeto
Orientação Exportadora (Exportações/VN)	29,0%	62,3%	23,3%	60,9%	21,8%	41,6%
Produtividade (VAB/Emprego, em euros)	27.971 €	78.939 €	44.508 €	95.072 €	29.579 €	49.032 €
Peso do Emprego Qualificado (EQ/ET)	20,0%	33,9%	66,8%	76,9%	26,9%	39,0%
Grau de Transformação da Produção (VAB/VBP)	33,8%	42,9%	51,4%	61,0%	29,6%	34,8%
Rendibilidade Líquida das Vendas (RL/VN)	5,0%	19,5%	15,2%	29,2%	3,2%	9,6%
Rendibilidade Bruta das Vendas (RO/VN)	7,7%	26,1%	18,2%	36,9%	4,9%	13,3%
Rendibilidade do Capital Próprio (RL/Capital Próprio)	10,0%	25,9%	24,7%	31,0%	10,5%	21,5%
Autonomia Financeira (Capital Próprio/Ativo Total)	35,5%	65,8%	47,8%	74,1%	36,6%	56,2%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## B.5 Comparação dos resultados potenciais e efetivos dos projetos promovidos pelos promotores inquiridos

### Quadro A. 43

**Resultados económico-financeiros potenciais e efetivos dos projetos de investimento apoiados: evolução das principais grandezas entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto (Sistemas de Incentivos)**

	Variação potencial (prevista na candidatura)	Variação efetiva	Diferencial
Δ% Volume de Negócios	69,9%	35,5%	-34 p.p.
Δ% Volume de Negócios Internacional	159,8%	118,5%	-41 p.p.
Δ% VAB (Valor Acrescentado Bruto)	105,2%	39,1%	-66 p.p.
Δ% Emprego	20,0%	26,0%	6 p.p.
Δ% Emprego Qualificado	56,6%	65,9%	9 p.p.
Δ% Despesa em I&D	-	128,9%	-

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro e nas respostas aos inquéritos

### Quadro A. 44

**Resultados económico-financeiros potenciais dos projetos de investimento apoiados: evolução dinâmica dos principais indicadores relativos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto**

	Total		
	Ano Pré projeto	Ano Pós-projeto	Diferencial
Orientação Exportadora (Exportações/VN)	26,8%	41,1%	14 p.p.
Produtividade (VAB/Emprego, em euros)	17.520€	29.967€	12.447€
Peso do Emprego Qualificado (EQ/ET)	24,5%	32,0%	7 p.p.

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

### Quadro A. 45

**Resultados económico-financeiros efetivos dos projetos de investimento apoiados: evolução dinâmica dos principais indicadores relativos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto**

	Total		
	Ano Pré projeto	Ano Pós-projeto	Diferencial
Orientação Exportadora (Exportações/VN)	25,2%	40,7%	15 p.p.
Produtividade (VAB/Emprego, em euros)	28.829€	31.822€	2.993€
Peso do Emprego Qualificado (EQ/ET)	22,3%	29,4%	7 p.p.
Peso das Despesas em I&D no Volume de Negócios (*)	5,1%	8,3%	3 p.p.

Nota: (\*) O número de respostas obtidas para este indicador é mais reduzido (cerca de 40 respostas).

Fonte: Equipa de Avaliação, com base nas respostas aos inquéritos

### Quadro A. 46

**Resultados económico-financeiros efetivos dos projetos de investimento apoiados por instrumento: evolução dinâmica dos principais indicadores relativos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto**

	SI Inovação		SI I&DT		SI QPME	
	Ano Pré projeto	Ano Pós-projeto	Ano Pré projeto	Ano Pós-projeto	Ano Pré projeto	Ano Pós-projeto
Orientação Exportadora (Exportações/VN)	33,2%	56,7%	25,1%	36,0%	23,3%	36,0%
Produtividade (VAB/Emprego, em euros)	32.970€	38.682€	36.983€	40.752€	26.483€	28.318€
Peso do Emprego Qualificado (EQ/ET)	11,7%	14,3%	54,3%	66,8%	18,9%	26,0%

Fonte: Equipa de Avaliação, com base nas respostas aos inquéritos

**Quadro A. 47**

**Resultados económico-financeiros efetivos dos projetos de investimento apoiados:  
Distribuição das respostas relativas à variação gerada autonomamente pelo projeto do pré  
para o pós-projeto para cada um dos indicadores**

	Distribuição das Respostas		
Intervalo de variação do indicador entre o pré e o pós projeto gerado autonomamente pelo projeto	Volume de Negócios Total	Volume de Negócios Internacional	Emprego
0-25%	14%	7%	12%
26-50%	10%	21%	24%
51-70%	14%	14%	0%
71-90%	3%	7%	0%
91-100%	72%	50%	64%
Total respostas	100%	100%	100%

*Nota: Apenas foram consideradas 30 respostas a esta questão do inquérito.*

*Fonte: Equipa de Avaliação, com base nas respostas aos inquéritos*

# Anexo C. Inquéritos realizados aos promotores do Mais Centro – Instrumentos de notação

## C.1 Inquérito aos promotores dos Sistemas de Incentivos

### A. Caracterização da entidade promotora

1. Designação da empresa/entidade:
2. NIF \_\_\_\_\_
3. Número do projeto (este número consta do e mail enviado): \_\_\_\_\_

### B. Caracterização da atividade da empresa

4. A empresa teve projetos apoiados no âmbito dos Sistemas de Incentivos de Quadros Comunitários de Apoio anteriores?  
☐ Sim  
☐ Não
5. Qual o principal foco estratégico prosseguido pela empresa no momento em que apresentou a candidatura relativa ao projeto referido (selecione aquele que na lista seguinte melhor o descreve)?

Focos estratégicos	
Expansão da capacidade produtiva	( )
Promoção da eficiência da organização e da produção visando reduzir custos	( )
Aumento do valor acrescentado	( )
Viragem para os mercados externos	( )
Reforço do negócio internacional na EU	( )
Reforço do negócio internacional nos mercados emergentes fora da EU	( )
Promoção da I&D e/ou da inovação e valorização do conhecimento e da propriedade industrial	( )
Desenvolvimento dos fatores competitivos associados à diferenciação do produto (qualidade, <i>design</i> , marca, etc.)	( )
Desenvolvimento dos fatores competitivos associados à dimensão ambiental (ambiente e eco-eficiência, eficiência e diversificação energética, etc.)	( )
Aumento do poder nos canais de distribuição e comercialização visando melhorias do preço e/ou da margem	( )
Outro (Qual?)	( )

6. Quais os vetores de orientação estratégica e fatores competitivos privilegiados no presente projeto de investimento? (Assinale os três vetores estratégicos e os três fatores competitivos mais relevantes, numerando-os de 1 a 3, sendo que o número 1 corresponde ao vetor/fator mais relevante)

Vetores estratégicos		Fatores competitivos	
Introdução de novos produtos/serviços	( )	Reforço da qualificação e competências do capital humano	( )
Inovação nos produtos/serviços já existentes	( )	Formação profissional	( )
Modernização tecnológica de processos	( )	Esforços próprios (autónomos ou em cooperação) de I&D e inovação	( )
Expansão da capacidade produtiva	( )	Acesso ao conhecimento e à tecnologia	( )
Alteração da gama de produtos/serviços	( )	<i>Design</i> e engenharia de desenvolvimento	( )
Diferenciação de produtos/serviços	( )	Criação/reforço de marca própria	( )
Internacionalização (vendas, compras)	( )	<i>Marketing</i> , comercialização e distribuição	( )
Contenção de custos/despesas	( )	Qualidade	( )
Cooperação empresarial e com infraestruturas de suporte	( )	Ambiente	( )
Reforço e/ou reequilíbrio económico-financeiro	( )	Eficiência energética	( )

7. Teria desenvolvido o presente projeto apoiado pelo Mais Centro, caso não tivesse obtido o apoio financeiro dos Sistemas de Incentivos QREN?

- ☐ Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto. Redução no valor de investimento em %: \_\_\_\_\_%
- ☐ Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto. Duração adicional em %: \_\_\_\_\_%
- ☐ Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto. Adiamento em nº de meses: \_\_\_\_\_ meses
- ☐ Sim, sem alterações, mas com maior nível de apoio bancário e/ou com apoio de capital de risco.
- ☐ Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio.
- ☐ Não teria desenvolvido o projeto (*passar à questão 8*).

7.1. Teria concretizado o projeto na mesma localização, caso não tivesse obtido os apoios financeiros dos Sistemas de Incentivos QREN?

- ☐ Sim
- ☐ Não. Neste caso, qual seria a localização selecionada? \_\_\_\_\_

7.2. Teria criado os mesmos postos de trabalho, caso não tivesse obtido os apoios financeiros dos Sistemas de Incentivos QREN para o projeto apoiado?

- ☐ Não teria criado postos de trabalho
- ☐ Teria criado postos de trabalho, mas menos do que estava previsto: redução em % face ao previsto: \_\_\_\_\_%
- ☐ Teria criado postos de trabalho, mas menos qualificados do que estava previsto
- ☐ Sim, mas teria atrasado a sua contratação em nº de meses: \_\_\_\_\_meses

8. Quais as perspectivas de concretização (no caso de projetos concluídos, concretização efetiva) do investimento previsto em candidatura?

- ☐ De acordo com o previsto
- ☐ Abaixo do previsto: redução em % face ao previsto: \_\_\_\_\_%
- ☐ Acima do previsto: aumento em % face ao previsto: \_\_\_\_\_%

9. Indique, relativamente a este projeto, o último ano anterior à sua implementação e o ano após a sua conclusão.

Último ano anterior à implementação do projeto: \_\_\_\_\_

Ano posterior à conclusão do projeto: \_\_\_\_\_

10. Como classifica, quanto à sua persistência no tempo, os efeitos gerados/a gerar pelo projeto (após a sua conclusão) sobre a evolução da empresa?

- ☐ Curto prazo (1 a 3 anos)
- ☐ Médio prazo (3 a 5 anos)
- ☐ Longo prazo (mais de 5 anos)

11. Como avalia o impacto potencial do projeto de investimento desenvolvido nas seguintes áreas da empresa, assinalando apenas as quatro mais relevantes para o seu caso: (*Se identificar impactos não referidos na tabela utilize a última linha para os indicar*).

Parâmetros de análise	Muito desfavorável	Desfavorável	Nem favorável nem desfavorável	Favorável	Muito favorável
Expansão da capacidade produtiva e da produção					
Internacionalização do negócio					
Entrada em novos mercados - UE					
Entrada em novos mercados - extra UE					
Lançamento de novos produtos/serviços					
Diferenciação de bens e serviços					
Introdução de novos processos produtivos					
Organização e gestão					
Comercialização e <i>marketing</i>					
I&D					
Qualidade de produtos/serviços					
Eficiência e diversificação energética					
Ambiente					
Criação de emprego					
Qualificação de recursos humanos					
Cooperação empresarial e institucional					
Complementaridade com outros mecanismos de financiamento					
Outra. Qual?					



12. Indique, para os seguintes parâmetros de análise da evolução da empresa, os valores verificados no ano pré-projeto, os valores verificados em 31/12/2012 e os valores previsíveis (se o projeto ainda não está concluído)/verificados (caso o projeto esteja concluído) no ano pós-projeto.  
Procure também, na 4ª coluna, estimar a variação (em valor, entre os anos pré e pós projeto) de cada uma das variáveis apenas em resultado da implementação do projeto. (exemplo: O volume de negócios da empresa pode ter decrescido mas o projeto pode, autonomamente, ter contribuído positivamente para o valor do volume de negócios em x euros).

Parâmetros de análise	Valor do ano pré-projeto	Valor em 31-12-2012	Valor do ano pós-projeto	Variação gerada/a gerar autonomamente pelo projeto do pré para o pós-projeto
Volume de Negócios (em €)				
Volume de Negócios Internacional (em €)				
VAB* (Valor Acrescentado Bruto)				
Produtividade (VAB/nº de trabalhadores ao serviço)				
Nº de trabalhadores ao serviço				
Nº de trabalhadores qualificados ao serviço (licenciatura ou superior)				
Despesas em I&D (em €)				

\*VAB = (volume de negócios + variação nos inventários da produção + trabalhos para a própria entidade + rendimentos suplementares + subsídios à exploração) – (custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas + fornecimento e serviços externos + impostos indiretos)

13. Caso se tenham verificado desvios desfavoráveis, face ao previsto na candidatura, no grau de execução e desempenho do projeto, que razões estão/estiveram na origem desses desvios? (*assinale apenas os três problemas mais relevantes*)

Problemas na execução do projeto	
Insuficiente maturação do projeto apresentado na fase de candidatura	( )
Dificuldade de mobilização de parceiros para a implementação do projeto	( )
Atraso na aprovação da candidatura	( )
Atraso na contratação do projeto	( )
Degradação da conjuntura económica e financeira, com reflexos no desenvolvimento dos investimentos	( )
Deterioração das perspetivas de vendas	( )
Falta de capacidade financeira para implementar o projeto	( )
Dificuldades no acesso ao crédito bancário	( )
Dificuldades de relacionamento com as estruturas técnicas dos Sistemas de Incentivos	( )
Atraso nos pagamentos das participações comunitárias	( )
Outro (Qual?)	( )

14. Caso o pretendente possa utilizar o espaço seguinte para fazer comentários adicionais ou sugestões que considere pertinentes

---

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

A Augusto Mateus & Associados agradece a sua colaboração!



## C.2 Inquérito a empresas com projetos elegíveis mas não apoiados por falta de dotação no concurso

### A. Caracterização da entidade

1. Designação da empresa/entidade:
2. NIF (Número de Identificação fiscal) \_\_\_\_\_
3. Número de candidatura (este número consta do e mail enviado): \_\_\_\_\_

### B. Caracterização da atividade da empresa

4. A empresa teve projetos apoiados no âmbito dos Sistemas de Incentivos de Quadros Comunitários de Apoio anteriores?

[ ] Sim  
[ ] Não

5. Qual o principal foco estratégico prosseguido pela empresa no momento em que apresentou a candidatura relativa ao projeto não apoiado? (selecione aquele que na lista seguinte melhor o descreve)

Focos estratégicos	
Expansão da capacidade produtiva	( )
Promoção da eficiência da organização e da produção visando reduzir custos	( )
Aumento do valor acrescentado	( )
Viragem para os mercados externos	( )
Reforço do negócio internacional na UE	( )
Reforço do negócio internacional nos mercados emergentes fora da UE	( )
Promoção da I&D e/ou da inovação e valorização do conhecimento e da propriedade industrial	( )
Desenvolvimento dos fatores competitivos associados à diferenciação do produto (qualidade, <i>design</i> , marca, etc.)	( )
Desenvolvimento dos fatores competitivos associados à dimensão ambiental (ambiente e eco-eficiência, eficiência e diversificação energética, etc.)	( )
Aumento do poder nos canais de distribuição e comercialização visando melhorias do preço e/ou da margem	( )
Outro (Qual?)	( )

6. Quais os vetores de orientação estratégica e fatores competitivos privilegiados na(s) candidatura(s)? (Assinale os três vetores estratégicos e os três fatores competitivos mais relevantes, numerando-os de 1 a 3, sendo que o número 1 corresponde ao vetor/fator mais relevante)

Vetores estratégicos		Fatores competitivos	
Introdução de novos produtos/serviços	( )	Reforço da qualificação e competências do capital humano	( )
Inovação nos produtos/serviços já existentes	( )	Formação profissional	( )
Modernização tecnológica de processos	( )	Esforços próprios (autónomos ou em cooperação) de I&D e inovação	( )
Expansão da capacidade produtiva	( )	Acesso ao conhecimento e à tecnologia	( )
Alteração da gama de produtos/serviços	( )	<i>Design</i> e engenharia de desenvolvimento	( )
Diferenciação de produtos/serviços	( )	Criação/reforço de marca própria	( )
Internacionalização (vendas, compras)	( )	<i>Marketing</i> , comercialização e distribuição	( )
Contenção de custos/despesas	( )	Qualidade	( )
Cooperação empresarial e com infraestruturas de suporte (universidades, associações,...)	( )	Ambiente	( )
Reforço e/ou reequilíbrio económico-financeiro	( )	Eficiência energética	( )

7. Apesar de não ter beneficiado do apoio do Mais Centro, desenvolveu o projeto?

[ ] Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto. Redução no valor de investimento em %: \_\_\_\_\_ %  
 [ ] Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto. Duração adicional em %: \_\_\_\_\_ %  
 [ ] Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto. Adiamento em nº de meses: \_\_\_\_\_ meses  
 [ ] Sim, sem alterações, mas com maior nível de apoio bancário e/ou com apoio de capital de risco.  
 [ ] Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio.  
 [ ] Não desenvolveu o projeto (*passa à questão 8*).

- 7.1. Se desenvolveu o projeto, concretizou-o na mesma localização a que se candidatou?

[ ] Sim  
[ ] Não. Neste caso, qual foi a localização selecionada? \_\_\_\_\_

7.2. Criou os mesmos postos de trabalho que foram contemplados na candidatura (escolha uma opção)?

- ☐ Criou postos de trabalho, mas menos do que estava previsto: redução em% face ao previsto. \_\_\_\_%
- ☐ Criou postos de trabalho, mas menos qualificados do que estava previsto.
- ☐ Criou mas atrasou a sua contratação em \_\_\_\_ meses.
- ☐ Não criou postos de trabalho.

7.3. Como avalia o impacto potencial do projeto de investimento desenvolvido nas seguintes áreas da empresa, assinalando apenas as quatro mais relevantes para o seu caso: *(Se identificar impactos não referidos na tabela utilize a última linha para os indicar)*

Parâmetros de análise	Muito desfavorável	Desfavorável	Nem favorável nem desfavorável	Favorável	Muito favorável
Expansão da capacidade produtiva e da produção					
Internacionalização do negócio					
Entrada em novos mercados - UE					
Entrada em novos mercados - extra UE					
Lançamento de novos produtos/serviços					
Diferenciação de bens e serviços					
Introdução de novos processos produtivos					
Organização e gestão					
Comercialização e <i>marketing</i>					
I&D					
Qualidade de produtos/serviços					
Eficiência e diversificação energética					
Ambiente e certificação de qualidade					
Criação de emprego					
Qualificação de recursos humanos					
Cooperação empresarial e institucional					
Complementaridade com outros mecanismos de financiamento (QREN/Extra QREN)					
Outra. Qual?					

8. Indique, Indique, para os seguintes parâmetros de análise, os valores verificados nas datas/anos indicados:

Parâmetros de análise	Valor do último ano antes da candidatura (se inferior a 2010)	Valor em 31-12-2010	Valor em 31-12-2011	Valor em 31-12-2012
Volume de Negócios (em €)				
Volume de Negócios Internacional (em €)				
VAB* (Valor Acrescentado Bruto)				
Nº de trabalhadores ao serviço				
Nº de trabalhadores qualificados ao serviço (licenciatura ou superior)				
Despesas em I&D (em €)				

\*VAB = (volume de negócios + variação nos inventários da produção + trabalhos para a própria entidade + rendimentos suplementares + subsídios à exploração) – (custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas + fornecimento e serviços externos + impostos indiretos)

9. Caso o pretenda pode utilizar o espaço seguinte para fazer comentários adicionais ou sugestões que considere pertinentes.

---

**Muito obrigado!**

A Augusto Mateus & Associados agradece a sua colaboração!

### C.3 Inquérito aos promotores públicos/não empresariais (por Eixo Prioritário)

#### A. Caracterização da entidade

1. Designação da entidade promotora:
2. NIF (Nº de identificação fiscal) \_\_\_\_\_
3. Nº de Projeto (este nº consta no mail enviado com o link do inquérito):

#### B. Motivações/Objetivos/Resultados

4. A entidade teve projetos apoiados no âmbito de anteriores Quadros Comunitários de Apoio?  
☐ Sim  
☐ Não
5. Teria desenvolvido o projeto caso este não tivesse obtido apoio financeiro por parte do Programa Operacional Mais Centro?  
☐ Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto. Redução no valor de investimento em %: \_\_\_\_\_ %  
☐ Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto. Duração adicional em %: \_\_\_\_\_ %  
☐ Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto em (nº de meses): \_\_\_\_\_  
☐ Sim, sem alterações, mas recorrendo a outras fontes de financiamento.  
☐ Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio/do Orçamento de Estado.  
☐ Não teria desenvolvido o projeto (*passar para a questão 7*).
6. Teria criado os mesmos postos de trabalho, caso não tivesse obtido os apoios do Programa Operacional Mais Centro?  
☐ Não teria criado postos de trabalho  
☐ Teria criado postos de trabalho, mas menos do que estava previsto. Redução face ao previsto (em %): \_\_\_\_\_  
☐ Teria criado postos de trabalho, mas menos qualificados do que estava previsto  
☐ Sim, mas teria atrasado a sua contratação em (nº de meses): \_\_\_\_\_
7. Considera que existem condições para garantir a sustentabilidade financeira futura do projeto, assegurando o normal funcionamento do(s) equipamento(s)/infraestrutura(s) e os custos operacionais associados?  
☐ Sim  
☐ Parcialmente.  
☐ O projeto não envolve financiamentos adicionais no futuro (Ex: Ações imateriais) (*passar para a questão 9*)
8. Qual a origem - e em que percentagem - do financiamento necessário à cobertura dos custos operacionais futuros associados ao investimento?

Fontes de financiamento	%
Receitas geradas pelo próprio projeto/investimento/equipamento	
Receitas próprias do promotor, não diretamente associadas ao projeto	
Financiamento por parte de parceiro(s) envolvido(s) no projeto	
Outra. Qual? _____	

9. De entre os fatores listados abaixo, assinala os três que mais contribuíram para os desvios observados entre a execução do projeto e o que estava previsto.  
☐ Insuficiente maturação do projeto apresentado na fase de candidatura  
☐ Dificuldade de mobilização de parceiro(s) para a implementação do projeto  
☐ Dificuldade em afetar recursos humanos (próprios e/ou dos parceiros) para desenvolver o projeto  
☐ Complexidade/exigência das Regras da Contratação Pública  
☐ Atraso na contratação do projeto  
☐ Falta de capacidade financeira (na componente não cofinanciada) para implementar o projeto  
☐ Redução dos orçamentos de investimento dos organismos da Administração Pública  
☐ Legislação que limita a autonomia da entidade em assumir compromissos ou contratos sem autorização prévia do Ministro de Estado e das Finanças  
☐ Efeitos não esperados associados à execução do projeto (quais?) \_\_\_\_\_  
☐ Outros fatores (quais?) \_\_\_\_\_

10. Contributo do projeto para os objetivos do Mais Centro:

Tendo por referência o âmbito geográfico local e regional, classifique o contributo do projeto apoiado em relação aos seguintes objetivos, considerando a seguinte escala: 1 – Reduzido; 2 – Moderado; 3 – Importante; e 4 – Muito importante (Ex: A requalificação de um equipamento de saúde poderá ser muito importante para o aumento do acesso a cuidados de saúde ao nível local, mas apresentar um contributo diminuto para o acesso aos cuidados de saúde no âmbito da região Centro).

Parâmetros de análise	Contributo ao nível local				Contributo ao nível da região Centro			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Competitividade e atividades económicas</b>								
Reforçar a competitividade do tecido empresarial								
Reforçar a rede de Ciência e Tecnologia (C&T)								
Promover a cooperação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico								
Reforçar as redes de logística								
Reforçar os serviços de suporte à inovação e competitividade empresarial								
Consolidar e valorizar <i>clusters</i> com elevado potencial na região (floresta, saúde e biotecnologia, indústrias do mar, habitat)								
Qualificar o capital humano								
Promover a região e os seus produtos/serviços								
Promover a sociedade da informação e do conhecimento								
Promover a cooperação territorial (entre regiões) europeia e internacional								
<b>Ambiente, património e cultura</b>								
Proteger, valorizar e promover o património natural								
Valorizar e qualificar o ambiente								
Valorizar o património cultural								
Valorização do litoral								
Promover a animação cultural e turística								
Promover a utilização de energias renováveis								
Redução, reutilização e reciclagem de resíduos								
<b>Equipamentos coletivos e serviços públicos</b>								
Aumentar a qualidade dos serviços públicos								
Reduzir os custos públicos de contexto								
Garantir maior equidade no acesso aos cuidados de saúde								
Requalificar e modernizar o parque escolar								
Reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos								
Promover a inclusão social								
Promover a coesão territorial								
<b>Sistema urbano e mobilidade</b>								
Promover a regeneração urbana e a requalificação de áreas específicas das cidades								
Promover a competitividade das cidades, através da criação de redes								
Melhorar a mobilidade, acessibilidades e os transportes regionais								
Melhorar a mobilidade urbana e o descongestionamento das cidades								
Melhorar a conectividade externa								

11. Identifique o eixo prioritário em que se enquadra o projeto apoiado (no mail enviado com o link para preenchimento do inquérito consta esta informação).

- ☐ Eixo 1  
☐ Eixo 2  
☐ Eixo 3

Na seguinte questão responda apenas ao quadro a que se reporta o Eixo assinalado.

12. Indicadores de resultado do projeto:

Tendo em consideração os resultados alcançados, selecione da lista abaixo os indicadores que se aplicam ao projeto, quantifique-os e qualifique o grau de concretização dos objetivos, assinalando com "X" os casos em que os resultados estão de acordo, acima ou abaixo do previsto na conceção do projeto (Ex: No caso de o projeto não envolver a criação de postos de trabalho, nem tal estar previsto no momento da candidatura, considere "0" no campo relativo ao valor e "X" na coluna "de acordo com o previsto").

Eixo 1 - Indicadores de resultado	Valor	Grau de concretização dos objetivos		
		Abaixo do previsto	De acordo com o previsto	Acima do previsto
Nº de empregos criados em resultado do projeto, em equivalente tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de empregos qualificados (licenciados ou superior) criados em resultado do projeto, em equivalente tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de empregos que teriam sido "destruídos" caso o projeto não se tivesse concretizado, em equivalente a tempo inteiro		( )	( )	( )
População servida pelas lojas do cidadão, centros multisserviços e balcões únicos intervencionados (Nº hab.)		( )	( )	( )
Nº de serviços orientados para cidadãos e empresas disponibilizados on-line por entidades públicas, criados/valorizados no âmbito do projeto		( )	( )	( )
Nº de empresas envolvidas no projeto (só para o caso de ações coletivas)		( )	( )	( )
Nº de empresas acolhidas (pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº de novas empresas acolhidas		( )	( )	( )
Nº de empresas de base científica e/ou tecnológica acolhidas (pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº de novas empresas de base científica e/ou tecnológicas acolhidas		( )	( )	( )
Nº de novos investigadores em instituições apoiadas		( )	( )	( )
Nº de escolas do 1º ciclo e educação pré-escolar abrangidas pelo projeto		( )	( )	( )
Nº de alunos do 1º ciclo e educação pré-escolar abrangidos pelo projeto		( )	( )	( )
Acréscimo de população com acesso à banda larga (Nº hab.)		( )	( )	( )
N.º de locais públicos abrangidos por projetos em TIC (espaços Internet, etc., com exceção das escolas)		( )	( )	( )

Eixo 2 - Indicadores de resultado	Valor	Grau de concretização dos objetivos		
		Abaixo do previsto	De acordo com o previsto	Acima do previsto
Nº de empregos criados em resultado do projeto, em equivalente tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de empregos qualificados (licenciados ou superior) criados em resultado do projeto, em equivalente tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de empregos que teriam sido "destruídos" caso o projeto não se tivesse concretizado, em equivalente a tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de visitantes de monumentos e sítios intervencionados (ano pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº adicional de visitantes de monumentos e sítios intervencionados em resultado do projeto (média anual pós-projeto)		( )	( )	( )
Nº de novos percursos turísticos organizados nos sítios/infraestruturas apoiados		( )	( )	( )
População alvo de ações de sensibilização ambiental (Nº hab.)		( )	( )	( )
Proporção de orla costeira valorizada no concelho (%)		( )	( )	( )
Nº de consultas externas realizadas nas unidades/serviços de saúde apoiadas (ano pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº de consultas externas adicionais realizadas nas unidades/serviços de saúde em resultado da intervenção (média anual pós-projeto)		( )	( )	( )
Acréscimo de população servida nos sistemas de abastecimento de água intervencionados (Nº hab.)		( )	( )	( )
Acréscimo de população servida nos sistemas de drenagem e tratamento de águas residuais intervencionados (Nº hab.)		( )	( )	( )
População alvo de ações de sensibilização ambiental (Nº)		( )	( )	( )
População abrangida por ações de sensibilização e estímulo à reciclagem e reutilização de resíduos (Nº hab.)		( )	( )	( )
Acréscimo de população abrangida por sistemas de proteção de riscos (Nº hab.)		( )	( )	( )
Área reabilitada no âmbito de intervenções de recuperação de passivos ambientais - áreas degradadas e contaminada (m²)		( )	( )	( )

Eixo 3 - Indicadores de resultado	Valor	Grau de concretização dos objetivos		
		Abaixo do previsto	De acordo com o previsto	Acima do previsto
Nº de empregos criados em resultado do projeto, em equivalente tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de empregos qualificados (licenciados ou superior) criados em resultado do projeto, em equivalente tempo inteiro		( )	( )	( )
Nº de empregos que teriam sido "destruídos" caso o projeto não se tivesse concretizado, em equivalente a tempo inteiro		( )	( )	( )
Área intervencionada por operações de regeneração urbana (m²)		( )	( )	( )
População urbana abrangida por intervenções de reabilitação urbana (Nº hab.)		( )	( )	( )
Nº de utentes dos equipamentos apoiados (ano pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº adicional de utentes dos equipamentos em resultado da intervenção (média anual pós-projeto)		( )	( )	( )
Nº de visitantes de monumentos e sítios intervencionados (ano pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº adicional de visitantes de monumentos e sítios intervencionados em resultado do projeto (média anual pós-projeto)		( )	( )	( )
Nº de novos percursos turísticos organizados nos sítios/ infraestruturas apoiados		( )	( )	( )
Nº de escolas do 1º ciclo do ensino básico e pré-escolar abrangidos pela construção/remodelação da rede escolar		( )	( )	( )
Nº de alunos do ensino pré-escolar abrangidos pela construção/remodelação da rede escolar		( )	( )	( )
Nº de alunos do 1º ciclo do ensino básico abrangidos pela construção/remodelação da rede escolar		( )	( )	( )
Nº de utentes dos equipamentos apoiados (ano pré-projeto)		( )	( )	( )
Nº adicional de utentes dos equipamentos em resultado da intervenção (média anual pós-projeto)		( )	( )	( )

12. Poderá utilizar o espaço seguinte para fazer comentários adicionais ou sugestões que considere pertinentes.

**Muito obrigado!**

A Augusto Mateus & Associados agradece a sua colaboração!





## Anexo D. Inquéritos realizados aos promotores do Mais Centro – Resultados apurados

### D.1 Caraterização do universo dos respondentes aos inquéritos

#### Quadro A. 48

##### Universo de respondentes e universo de inquiridos: representatividade por instrumento

(Rácio entre Investimento elegível respondentes/Investimento elegível inquiridos)

	Total
<b>Sistemas de Incentivos</b>	<b>42,6%</b>
SI QPME	53,1%
SI I&DT	56,9%
SI Inovação	38,7%
<b>Outros promotores</b>	<b>73,4%</b>
Eixo 1	70,3%
Eixo 2	72,4%
Eixo 3	74,3%
Total	60,5%

Fonte: Equipa de Avaliação, com base no sistema de informação do Mais Centro e nas respostas aos inquéritos

#### Quadro A. 49

##### Universo de respondentes e universo de inquiridos: representatividade por setor

(Rácio entre Investimento elegível respondentes / Investimento. elegível inquiridos)

	Indústria	Construção	Comércio	Transportes	Turismo	Serviços	Outros setores
Sistemas de Incentivos	45,4%	36,6%	38,9%	36,8%	33,4%	46,6%	100,0%
SI QPME	58,3%	36,9%	42,9%	36,8%	14,0%	60,3%	100,0%
SI I&DT	80,9%	-	36,4%	-	-	52,6%	-
SI Inovação	42,7%	-	32,0%	-	34,1%	28,8%	-

Fonte: Equipa de Avaliação, com base no sistema de informação do Mais Centro e nas respostas aos inquéritos

**Quadro A. 50****Universo de respondentes e universo de inquiridos: representatividade por Instrumento - Outros Promotores**

	Estrutura das respostas	Representatividade do investimento elegível dos respondentes
Apoio à Modernização Administrativa	3,6%	87,6%
Promoção e Capacitação Institucional	0,7%	89,5%
Apoio a Ações Coletivas	0,5%	81,1%
Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	2,4%	76,9%
Energia	0,2%	54,7%
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	3,8%	78,0%
<b>Eixo 1</b>	<b>11,2%</b>	<b>70,3%</b>
Gestão ativa de Espaços Protegidos e Classificados	0,7%	100,0%
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	10,1%	74,7%
Ações de Valorização do Litoral	0,6%	100,0%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	0,4%	64,4%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	0,3%	72,8%
Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	1,9%	100,0%
Valorização e Animação do Património Cultural	0,2%	100,0%
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	0,6%	17,1%
Rede de Equipamentos Culturais	1,1%	69,6%
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	3,9%	87,0%
Optimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	1,7%	88,0%
<b>Eixo 2</b>	<b>21,4%</b>	<b>72,4%</b>
Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	0,3%	100,0%
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	14,9%	83,7%
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	24,4%	72,0%
Mobilidade Territorial	17,4%	65,4%
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	10,3%	86,0%
<b>Eixo 3</b>	<b>67,4%</b>	<b>74,3%</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>73,4%</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

**D.2 Resultados do inquérito aos promotores dos Sistemas de Incentivos****Quadro A. 51****Principal foco estratégico prosseguido pela empresa no momento em que apresentou a candidatura relativa ao projeto referido**

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
Expansão da capacidade produtiva	10,2	21,3
Promoção da eficiência da organização e da produção visando reduzir custos	12,2	2,7
Aumento do valor acrescentado	9,1	15,1
Viragem para os mercados externos	14,7	12,7
Reforço do negócio internacional na UE	8,1	3,1
Reforço do negócio internacional nos mercados emergentes fora da UE	5,6	2,7
Promoção da I&D e/ou da inovação e valorização do conhecimento e da propriedade industrial	10,7	16,5
Desenvolvimento dos fatores competitivos associados à diferenciação do produto (qualidade, <i>design</i> , marca, etc.)	18,8	21,4
Desenvolvimento dos fatores competitivos associados à dimensão ambiental (ambiente e eco-eficiência, eficiência e diversificação energética, etc.)	4,6	1,1

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
Aumento do poder nos canais de distribuição e comercialização visando melhorias do preço e/ou da margem	1,5	1,4
Outros	4,6	2,1

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 52

### Vetores de orientação estratégica privilegiados nos projetos de investimento apoiados

(os três vetores estratégicos mais relevantes numerados de 1 a 3, sendo que o número 1 corresponde ao vetor mais relevante)

#### Em percentagem do total de respondentes

	Escala de Importância (em %)			n/r
	1	2	3	
Introdução de novos produtos/serviços	26,8	8,6	6,1	58,6
Inovação nos produtos/serviços já existentes	14,1	19,2	14,6	52,0
Modernização tecnológica de processos	15,2	19,2	13,6	52,0
Expansão da capacidade produtiva	5,6	10,1	12,1	72,2
Alteração da gama de produtos/serviços	1,0	4,5	6,1	88,4
Diferenciação de produtos/serviços	7,1	16,2	17,2	59,6
Internacionalização (vendas, compras)	22,7	10,6	12,6	54,0
Contenção de custos/despesas	4,5	2,5	4,5	88,4
Cooperação empresarial e com infraestruturas de suporte (universidades, associações,...)	0,5	1,5	2,0	96,0
Reforço e/ou reequilíbrio económico-financeiro	-	4,0	4,5	91,4

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

#### Em percentagem do investimento elegível dos respondentes

	Escala de Importância (em %)			n/r
	1	2	3	
Introdução de novos produtos/serviços	47,2	3,9	6,1	42,8
Inovação nos produtos/serviços já existentes	18,3	13,1	10,8	57,7
Modernização tecnológica de processos	8,8	22,6	17,2	51,4
Expansão da capacidade produtiva	7,8	8,1	23,9	60,1
Alteração da gama de produtos/serviços	0,7	6,3	2,3	90,7
Diferenciação de produtos/serviços	3,4	18,8	20,5	57,4
Internacionalização (vendas, compras)	10,6	17,6	12,3	59,6
Contenção de custos/despesas	1,9	0,2	0,8	97,1
Cooperação empresarial e com infraestruturas de suporte (universidades, associações,...)	0,0	0,5	0,5	99,0
Reforço e/ou reequilíbrio económico-financeiro	-	7,5	2,8	89,6

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 53

### Fatores competitivos privilegiados nos projetos de investimento apoiados

(os três fatores competitivos mais relevantes numerados de 1 a 3, sendo que o número 1 corresponde ao fator mais relevante)

#### Em percentagem do total de respondentes

	Escala de Importância (em%)			n/r
	1	2	3	
Reforço da qualificação e competências do capital humano	4,5	13,1	12,6	69,7
Formação profissional	1,5	1,5	4,5	92,4
Esforços próprios (autónomos ou em cooperação) de I&D e inovação	21,2	7,1	9,1	62,6
Acesso ao conhecimento e à tecnologia	11,6	13,6	10,6	64,1

Design e engenharia de desenvolvimento	7,6	12,1	12,6	67,7
Criação/reforço de marca própria	9,6	11,1	13,1	66,2
Marketing, comercialização e distribuição	16,7	17,2	9,6	56,6
Qualidade	17,7	10,6	12,6	59,1
Ambiente	3,0	4,5	4,0	88,4
Eficiência energética	3,6	3,0	4,6	88,9

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### Em percentagem do investimento elegível dos respondentes

	Escala de Importância (em%)			n/r
	1	2	3	
Reforço da qualificação e competências do capital humano	2,8	5,2	12,5	79,5
Formação profissional	0,6	0,2	2,2	97,0
Esforços próprios (autónomos ou em cooperação) de I&D e inovação	22,6	11,5	6,2	59,7
Acesso ao conhecimento e à tecnologia	16,4	10,3	3,8	69,6
Design e engenharia de desenvolvimento	15,3	16,6	8,5	59,6
Criação/reforço de marca própria	14,9	10,1	15,9	59,1
Marketing, comercialização e distribuição	6,7	24,4	10,1	58,8
Qualidade	14,2	9,1	23,4	53,3
Ambiente	4,3	2,8	1,4	91,5
Eficiência energética	1,0	0,9	7,3	90,9

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### Quadro A. 54

#### Teria desenvolvido o presente projeto caso não tivesse obtido o apoio financeiro dos Sistemas de Incentivos do Mais Centro?

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>Não teria desenvolvido o projeto</b>	<b>37,9</b>	<b>31,1</b>
<b>Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto</b>	<b>24,7</b>	<b>24,1</b>
Redução no valor do investimento em %:		
0-25%	5,1	13,4
25-50%	13,6	7,2
50-100%	5,1	2,9
Não especificou a redução	1,0	0,6
<b>Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto</b>		
Duração adicional em %	<b>20,2</b>	<b>19,9</b>
0-25%	1,5	0,9
25-50%	11,1	8,0
50-100%	5,1	3,2
>100%	0,5	0,3
Não especificou a duração adicional	2,0	7,4
<b>Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto</b>	<b>2,0</b>	<b>0,4</b>
Adiantamento médio até 24 meses	0,5	0,1
Adiantamento médio até 36 meses	0,5	0,3
Não especificou o adiamento	1,0	0,1
<b>Sim, sem alterações, mas com maior nível de apoio bancário e/ou com apoio de capital de risco</b>	<b>13,6</b>	<b>32,2</b>
<b>Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio</b>	<b>9,6</b>	<b>3,8</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

**Quadro A. 55**

**Teria desenvolvido o presente projeto caso não tivesse obtido o apoio financeiro dos Sistemas de Incentivos do Mais Centro (por instrumento, setor e dimensão)**

*Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes*

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>Não teria desenvolvido o projeto</b>	<b>37,9</b>	<b>31,1</b>
SI I&DT	48,5	49,4
SI Inovação	38,9	27,2
SI QPME	34,2	33,3
Indústria	40,4	24,5
Construção	29,6	6,7
Comércio	50,0	18,5
Turismo	63,2	54,0
Serviços	29,3	31,8
Outros Setores	100,0	100,0
Micro empresa	39,2	38,1
Pequena empresa	35,8	25,8
Média empresa	28,6	44,5
Não PME*	100,0	100,0
Não Aplicável*	100,0	100,0
<b>Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto</b>	<b>24,7</b>	<b>24,1</b>
SI&DT	18,2	17,6
SI Inovação	16,7	21,2
SIQPME	30,6	38,8
Indústria	22,5	29,9
Construção	50,0	93,3
Comércio	25,9	30,7
Transportes	50,0	85,0
Turismo	21,1	7,5
Serviços	27,6	20,4
Micro empresa	25,3	14,6
Pequena empresa	22,9	28,2
Média empresa*	57,1	53,3
<b>Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto</b>	<b>20,2</b>	<b>19,9</b>
SI I&DT	15,2	9,3
SI Inovação	20,4	20,9
SI QPME	21,6	23,3
Indústria	19,1	25,4
Comércio	40,7	48,3
Serviços	20,7	16,9
Micro empresa	21,5	11,7
Pequena empresa	20,2	23,8
Média empresa*	14,3	22,3
<b>Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto</b>	<b>2,0</b>	<b>0,4</b>
SI QPME	3,6	2,3
Indústria	1,1	0,5
Comércio	3,7	0,8
Serviços	3,4	0,6
Micro empresa	1,3	0,3
Pequena empresa	2,8	0,5
<b>Sim, sem alterações, mas com maior nível de apoio bancário e/ou com apoio de capital de risco</b>	<b>13,6</b>	<b>32,2</b>
SI I&DT	15,5	18,5

SI Inovação	24,1	41,8
SI QPME	8,1	6,2
Indústria	14,6	33,3
Comércio	3,7	3,2
Transportes	50,0	15,0
Turismo	15,8	38,5
Serviços	15,5	30,8
Micro empresa	10,1	31,9
Pequena empresa	16,5	33,8
Média empresa*	14,3	2,2
<b>Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio</b>	<b>9,6</b>	<b>3,8</b>
SI I&DT	9,1	6,7
SI Inovação	5,6	2,2
SI QPME	11,7	7,9
Indústria	9,0	3,3
Comércio	11,1	10,3
Serviços	13,8	7,0
Micro empresa	8,9	6,8
Pequena empresa	11,0	2,8

(\*) As médias e grandes empresas estão fora do âmbito de incidência do Mais Centro (são apoiadas pelo Programa COMPETE), tendo sido apoiado um número reduzido de empresas de forma excecional  
Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

#### Quadro A. 56

##### Teria criado os mesmos postos de trabalho, caso não tivesse obtido os apoios do Mais Centro?

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>Não teria criado postos de trabalho</b>	<b>35,0</b>	<b>13,8</b>
<b>Teria criado postos de trabalho, mas menos do que estava previsto</b>	<b>22,2</b>	<b>22,5</b>
<b>Redução face ao previsto em %:</b>		
0-25%	2,6	4,6
25-50%	12,0	13,3
50-100%	0,9	0,0
Não especificou a redução	6,8	4,5
Teria criado postos de trabalho, mas menos qualificados do que estava previsto	18,8	19,4
<b>Sim, mas teria atrasado a sua contratação</b>	<b>24,8</b>	<b>44,4</b>
Adiantamento médio até 12 meses	12,8	31,5
Adiantamento médio até 24 meses	5,1	2,1
Adiantamento médio até 36 meses	0,9	0,4
Não especificou o adiantamento	6,0	10,5

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

#### Quadro A. 57

##### Teria criado os mesmos postos de trabalho, caso não tivesse obtido os apoios do Mais Centro? (por instrumento, setor e dimensão)

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>Não teria criado postos de trabalho</b>	<b>35,0</b>	<b>13,8</b>
SI I&DT	50,0	39,4
SI Inovação	15,2	4,2
SI QPME	41,2	42,5
Indústria	36,0	10,5
Comércio	52,9	31,5
Turismo	42,9	5,4
Serviços	27,5	25,4
Micro empresa	29,8	14,3
Pequena empresa	39,4	13,3
Média empresa*	25,0	42,9
<b>Teria criado postos de trabalho, mas menos do que estava previsto. Redução face ao previsto</b>	<b>22,2</b>	<b>22,5</b>

SI I&DT	25,0	40,4
SI Inovação	30,3	21,3
SI QPME	17,6	20,2
Indústria	20,0	15,1
Construção	100,0	100,0
Comércio	17,6	28,9
Turismo	14,3	11,3
Serviços	27,5	48,9
Micro empresa	25,5	23,0
Pequena empresa	21,2	22,6
<b>Teria criado postos de trabalho, mas menos qualificados do que estava previsto</b>	<b>18,8</b>	<b>19,4</b>
SI I&DT	6,3	0,5
SI Inovação	24,2	21,1
SI QPME	19,1	19,6
Indústria	26,0	11,7
Comércio	11,8	16,0
Transportes	50,0	85,0
Turismo	28,6	82,8
Serviços	10,0	5,2
Micro empresa	12,8	10,5
Pequena empresa	19,7	21,6
Média empresa*	75,0	57,1
<b>Sim, mas teria atrasado a sua contratação</b>	<b>24,8</b>	<b>44,4</b>
SI I&DT	18,8	19,7
SI Inovação	30,3	53,3
SI QPME	23,5	18,2
Indústria	18,0	62,7
Comércio	17,6	23,6
Transportes	50,0	15,0
Turismo	14,3	0,5
Serviços	37,5	20,9
Micro empresa	34,0	52,6
Pequena empresa	19,7	42,4

(\*) As médias e grandes empresas estão fora do âmbito de incidência do Mais Centro (são apoiadas pelo Programa COMPETE), tendo sido apoiado um nº reduzido de empresas de forma excecional

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 58

### Quais as perspetivas de concretização (no caso de projetos concluídos, concretização efetiva) do investimento previsto em candidatura

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>De acordo com o previsto</b>	<b>64,1</b>	<b>55,4</b>
<b>Abaixo do previsto</b>	<b>31,8</b>	<b>40,5</b>
<b>Redução em %:</b>		
0-25%	25,6	34,4
25-50%	4,6	4,9
50-100%	1,0	0,6
Não especificou a redução	0,5	0,6
<b>Acima do previsto</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>
<b>Aumento em %:</b>		
0-25%	2,6	1,8
25-50%	0,5	0,3
50-100%	0,5	1,8
Não especificou o aumento	0,5	0,0

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos



**Quadro A. 59**

**Classificação, quanto à persistência no tempo, os efeitos gerados/a gerar pelo projeto (após a conclusão) sobre a evolução da empresa**

	% do total de respondentes				% do inv.elegível dos respondentes			
	SI&DT	SI Inovação	SIQPME	Total	SI&DT	SI Inovação	SIQPME	Total
Curto prazo (1 a 3 anos)	21,2	14,8	31,5	25,1	17,4	9,0	36,0	15,1
Médio prazo (3 a 5 anos)	36,4	29,6	44,4	35,9	40,5	29,6	50,8	49,9
Longo prazo (mais de 5 anos)	42,4	55,6	24,1	39,0	42,0	61,4	13,2	34,9

Fonte: Equipe de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

**Quadro A. 60**

**Avaliação do impacto potencial do projeto de investimento desenvolvido nas seguintes áreas da empresa**

(classificação de 1 a 5, sendo que o número 1 corresponde a muito desfavorável e 5 muito favorável)

**Em percentagem do total de respondentes**

Impactos	Escala de Importância (em%)					n/r
	1	2	3	4	5	
Expansão da capacidade produtiva e da produção	-	0,5	7,1	21,7	18,7	52,0
Internacionalização do negócio	0,5	-	6,1	23,2	25,3	44,9
Entrada em novos mercados - UE	-	-	8,1	17,2	13,6	61,1
Entrada em novos mercados - extra UE	0,5	-	9,6	13,1	13,1	63,6
Lançamento de novos produtos/serviços	0,5	0,5	7,6	20,7	25,3	45,5
Diferenciação de bens e serviços	0,5	0,5	4,5	28,3	23,7	42,4
Introdução de novos processos produtivos	-	-	7,1	15,7	22,2	55,1
Organização e gestão	-	-	9,1	15,2	18,7	57,1
Comercialização e marketing	-	-	6,6	21,7	15,7	56,1
I&D	-	-	10,6	15,2	12,6	61,6
Qualidade dos produtos/serviços	-	-	5,1	25,3	23,2	46,5
Eficiência e diversificação energética	-	0,5	10,1	10,6	5,6	73,2
Ambiente	-	-	10,6	10,6	8,6	70,2
Qualificação de recursos humanos	-	-	6,1	20,2	10,6	63,1
Cooperação empresarial e institucional	-	-	11,1	12,1	6,1	70,7
Complementaridade com outros mecanismos de financiamento (QREN/Entra QREN)	0,5	-	12,1	5,1	2,5	79,8

Fonte: Equipe de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

**Em percentagem do investimento elegível dos respondentes**

Impactos	Escala de Importância (em%)					n/r
	1	2	3	4	5	
Expansão da capacidade produtiva e da produção	-	0,0	5,5	15,8	36,0	42,7
Internacionalização do negócio	0,3	-	2,6	35,8	21,6	39,8
Entrada em novos mercados - UE	-	-	2,8	26,4	11,0	59,8
Entrada em novos mercados - extra UE	0,3	-	8,6	20,8	11,3	59,1
Lançamento de novos produtos/serviços	0,3	0,0	5,7	16,5	46,3	31,2
Diferenciação de bens e serviços	0,3	0,0	1,9	27,6	30,3	39,9
Introdução de novos processos produtivos	-	-	6,6	11,2	36,2	46,0
Organização e gestão	-	-	13,7	8,6	9,6	68,1
Comercialização e marketing	-	-	10,5	18,8	8,7	62,0
I&D	-	-	14,8	11,4	8,6	65,2
Qualidade dos produtos/serviços	-	-	1,6	22,1	24,1	54,9
Eficiência e diversificação energética	-	0,0	11,4	10,4	3,8	74,3
Ambiente	-	-	6,4	9,6	14,9	69,1
Qualificação de recursos humanos	-	-	8,8	16,4	7,7	67,1
Cooperação empresarial e institucional	-	-	13,6	11,6	3,5	71,3
Complementaridade com outros mecanismos de financiamento (QREN/Entra QREN)	0,6	-	10,9	9,5	1,8	77,2

Fonte: Equipe de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### Quadro A. 61

**Principais razões que estão/estiveram na origem dos desvios desfavoráveis, face ao previsto na candidatura, no grau de execução e desempenho do projeto referido**

	% do total de respondentes	% do inv. elegível dos respondentes
Insuficiente maturação do projeto apresentado na fase de candidatura	24,4	17,4
Dificuldade de mobilização de parceiros para a implementação do projeto	11,5	7,2
Atraso na aprovação da candidatura	12,8	6,8
Atraso na contratação do projeto	7,7	3,5
Degradação da conjuntura económica e financeira, com reflexos no desenvolvimento dos investimentos	65,4	77,3
Deterioração das perspectivas de vendas	38,5	31,8
Falta de capacidade financeira para implementar o projeto	12,2	30,1
Dificuldades no acesso ao crédito bancário	15,4	33,2
Dificuldades de relacionamento com as estruturas técnicas dos Sistemas de Incentivos	2,6	2,0
Atraso nos pagamentos das comparticipações comunitárias	26,3	9,4
Outros	9,6	19,8

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### D.3 Resultados do inquérito aos promotores públicos/não empresariais

### Quadro A. 62

**Teria desenvolvido o presente projeto caso não tivesse obtido apoio financeiro por parte do Mais Centro?**

	% do total de respondentes	% do inv. elegível dos respondentes
<b>Não teria desenvolvido o projeto</b>	<b>48,0</b>	<b>53,8</b>
<b>Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto</b>	<b>9,9</b>	<b>7,1</b>
<b>Redução do valor do investimento em %:</b>		
0-50%	0,3	0,1
25-50%	5,1	4,2
50-100%	2,7	0,9
Não especificou a redução	1,7	2,0
<b>Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto</b>	<b>6,8</b>	<b>8,2</b>
<b>Duração adicional em %:</b>		
0-50%	1,7	3,1
25-50%	4,1	3,4
50-100%	0,3	0,3
Não especificou a duração adicional	0,7	1,5
<b>Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
Adiantamento médio de 12 meses	0,4	0,6
Adiantamento médio de 24 meses	0,7	1,0
Adiantamento médio de 48 meses	0,3	1,0
Não especificou o adiantamento	1,0	0,6
<b>Sim, sem alterações, mas recorrendo a outras fontes de financiamento</b>	<b>18,0</b>	<b>19,6</b>
<b>Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio/Orçamento de Estado</b>	<b>16,7</b>	<b>10,2</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### Quadro A. 63

**Teria desenvolvido o presente projeto caso não tivesse obtido apoio financeiro por parte do Mais Centro? (por Eixo e tipologia de operação)**

**Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes**

	% do total de respondentes	% do inv. elegível dos respondentes
<b>Não teria desenvolvido o projeto</b>	<b>48,0</b>	<b>53,8</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>60,0</b>	<b>70,1</b>
Apoio à Modernização Administrativa	80,0	65,1
Promoção e Capacitação Institucional	66,7	8,6
Apoio a Ações Coletivas	60,0	70,1

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
Apoio a áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	50,0	59,0
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	52,9	96,2
<b>Eixo 2</b>	<b>34,6</b>	<b>40,7</b>
Gestão ativa de Espaços Protegidos e Classificados	50,0	49,5
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	45,0	60,3
Ações de Valorização do Litoral	50,0	59,2
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	71,4	77,2
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	7,7	8,3
Valorização e Animação do Património Cultural	100,0	100,0
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	33,3	39,9
Rede de Equipamentos Culturais	60,0	64,6
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	8,3	6,5
Optimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	33,3	13,7
<b>Eixo 3</b>	<b>51,1</b>	<b>55,2</b>
Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	50,0	58,3
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	47,4	49,0
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar.	56,4	64,2
Mobilidade Territorial	51,2	46,3
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	55,6	57,8
<b>Sim, mas com alterações: menor dimensão financeira do projeto</b>	<b>9,9</b>	<b>7,1</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>17,5</b>	<b>18,0</b>
Apoio à Modernização Administrativa	10,0	33,9
Promoção e Capacitação Institucional	33,3	91,4
Apoio a Ações Coletivas	40,0	29,9
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	17,6	1,3
<b>Eixo 2</b>	<b>14,1</b>	<b>11,6</b>
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	15,0	6,7
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	14,3	0,8
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	15,4	9,9
Rede de Equipamentos Culturais	20,0	28,5
Optimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	66,7	86,3
<b>Eixo 3</b>	<b>6,3</b>	<b>3,9</b>
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	6,6	1,9
Mobilidade Territorial	14,6	13,3
<b>Sim, mas com alterações: prazo mais alargado para a execução do projeto</b>	<b>6,8</b>	<b>8,2</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>2,5</b>	<b>10,9</b>
Apoio à Modernização Administrativa	10,0	33,9
<b>Eixo 2</b>	<b>7,7</b>	<b>5,8</b>
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	5,0	2,9
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	14,3	0,8
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	7,7	2,3
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	25,0	24,1
<b>Eixo 3</b>	<b>7,4</b>	<b>8,5</b>
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	6,6	3,4
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar.	12,8	14,8
Mobilidade Territorial	7,3	9,2
<b>Sim, sem alterações, mas com adiamento da data de arranque do projeto</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
<b>Eixo 2</b>	<b>1,3</b>	<b>4,7</b>
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	5,0	10,0
<b>Eixo 3</b>	<b>5,1</b>	<b>3,2</b>
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	7,9	7,0
Mobilidade Territorial	4,9	2,0

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	5,6	7,3
<b>Sim, sem alterações, mas recorrendo a outras fontes de financiamento</b>	<b>18,0</b>	<b>19,6</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>12,5</b>	<b>3,5</b>
Apoio à Modernização Administrativa	10,0	0,9
Apoio a Ações Coletivas	20,0	12,9
Energia	100,0	100,0
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	11,8	2,0
<b>Eixo 2</b>	<b>20,5</b>	<b>29,5</b>
Gestão ativa de Espaços Protegidos e Classificados	25,0	33,1
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	15,0	14,3
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	14,3	22,1
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	15,4	33,4
Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	100,0	100,0
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	33,3	20,8
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	41,7	63,0
<b>Eixo 3</b>	<b>18,2</b>	<b>19,2</b>
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	18,4	18,1
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar.	23,1	18,1
Mobilidade Territorial	14,6	23,4
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	16,7	16,5
<b>Sim, sem alterações, mas recorrendo apenas a financiamento próprio/Orçamento de Estado</b>	<b>16,7</b>	<b>10,2</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>12,5</b>	<b>9,0</b>
Apoio a áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	50,0	41,0
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	17,6	0,5
<b>Eixo 2</b>	<b>24,4</b>	<b>9,1</b>
Gestão ativa de Espaços Protegidos e Classificados	25,0	17,4
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	20,0	8,7
Ações de Valorização do Litoral	50,0	40,8
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	53,8	46,1
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	33,3	39,3
Rede de Equipamentos Culturais	20,0	6,9
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	25,0	6,3
<b>Eixo 3</b>	<b>14,2</b>	<b>10,8</b>
Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	50,0	41,7
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	15,8	21,8
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	7,7	2,8
Mobilidade Territorial	12,2	7,5
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	22,2	18,5

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 64

### Fatores que condicionaram a execução dos projetos apoiados

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
Insuficiente maturação do projeto apresentado na fase de candidatura	34,1	33,8
Dificuldade de mobilização de parceiro(s) para a implementação do projeto	11,2	8,1
Dificuldade em afetar recursos humanos (próprios e/ou dos parceiros) para desenvolver o projeto	15,7	9,0
Complexidade/exigência das Regras da Contratação Pública	38,6	39,0
Atraso na contratação do projeto	35,6	36,0
Falta de capacidade financeira (na componente não cofinanciada) para implementar o projeto	32,2	33,8
Redução dos orçamentos de investimento dos organismos da Administração Pública	19,1	18,9

Legislação que limita a autonomia da entidade em assumir compromissos ou contratos sem autorização prévia do Ministro de Estado e das Finanças	7,5	8,2
Efeitos não esperados associados à execução do projeto	6,4	8,0
Atrasos na execução do projeto por parte de fornecedores	5,6	4,7
Condicionalismos legais associados à execução do projeto (pareceres, autorizações)	1,9	2,2
Condições climáticas	9,7	14,5
Outros	7,9	10,3

Nota: Entre os efeitos não esperados destacam-se as manifestações populares, a crise financeira, contratempos associados à arqueologia.  
Fonte: Equipe de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

#### Quadro A. 65

##### Fatores que condicionaram a execução dos projetos apoiados (por Eixo) Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes

	% do total de respondentes				% do inv.elegível dos respondentes			
	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Total	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Total
Insuficiente maturação do projeto apresentado na fase de candidatura	21,6	39,1	34,8	34,1	34,1	23,0	37,2	33,8
Dificuldade de mobilização de parceiro(s) para a implementação do projeto	32,4	8,7	7,5	11,2	33,4	1,0	6,0	8,1
Dificuldade em afetar recursos humanos (próprios e/ou dos parceiros) para desenvolver o projeto	15,7	29,7	20,3	10,6	15,8	13,1	6,5	9,0
Complexidade/exigência das Regras da Contratação Pública	38,6	27,0	40,6	40,4	22,1	43,4	40,7	39,0
Atraso na contratação do projeto	37,8	46,4	30,4	35,6	57,4	42,3	30,1	36,0
Falta de capacidade financeira (na componente não cofinanciada) para implementar o projeto	45,9	11,6	37,9	32,2	45,0	13,8	38,3	33,8
Redução dos orçamentos de investimento dos organismos da Administração Pública	21,6	11,6	21,7	19,1	25,8	12,9	19,5	18,9
Legislação que limita a autonomia da entidade em assumir compromissos ou contratos sem autorização prévia do Ministro de Estado e das Finanças	10,8	4,3	8,1	7,5	9,1	1,9	10,1	8,2
Efeitos não esperados associados à execução do projeto	2,7	5,8	7,5	6,4	11,1	7,2	7,7	8,0
Atrasos na execução do projeto por parte de fornecedores	2,7	8,7	5,0	5,6	0,4	14,5	2,3	4,7
Condicionalismos legais associados à execução do projeto (pareceres, autorizações)	-	5,8	0,6	1,9	-	4,2	1,9	2,2
Condições climáticas	-	8,7	12,4	9,7	-	24,2	14,0	14,5
Outros	2,7	8,7	5,0	7,9	38,2	14,5	2,3	10,3

Nota: Entre os efeitos não esperados destacam-se as manifestações populares, a crise financeira, contratempos associados à arqueologia.  
Fonte: Equipe de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

#### Quadro A. 66

##### Existem condições para garantir a sustentabilidade financeira futura do projeto? (por Eixo) Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes por Eixo

	% do total de respondentes				% do inv.elegível dos respondentes			
	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Total	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Total
Sim	65,0	70,5	75,0	72,4	72,0	68,5	79,2	76,1
Parcialmente	5,0	5,1	5,7	5,4	0,5	9,1	2,6	3,8
O projeto não envolve financiamentos adicionais no futuro (Ex: ações imateriais)	30,0	24,4	19,3	22,7	27,5	22,5	18,2	20,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Equipe de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

**Quadro A. 67****Existem condições para garantir a sustentabilidade financeira futura do projeto (por Eixo e tipologia de operação)***Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes*

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>Sim</b>	<b>72,4</b>	<b>76,1</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>65,0</b>	<b>72,0</b>
Apoio à Modernização Administrativa	90,0	76,5
Apoio a Ações Coletivas	20,0	12,9
Apoio a áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	25,0	50,7
Energia	100,0	100,0
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	82,4	99,3
<b>Eixo 2</b>	<b>70,5</b>	<b>68,5</b>
Gestão ativa de Espaços Protegidos e Classificados	100,0	100,0
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	65,0	64,9
Ações de Valorização do Litoral	100,0	100,0
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	71,4	59,4
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	61,5	35,6
Valorização e Animação do Património Cultural	100,0	100,0
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	66,7	60,7
Rede de Equipamentos Culturais	40,0	58,4
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	91,7	93,5
Optimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	83,3	97,1
<b>Eixo 3</b>	<b>75,0</b>	<b>79,2</b>
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	69,7	68,7
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	82,1	88,0
Mobilidade Territorial	80,5	74,6
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	77,8	83,6
<b>Parcialmente</b>	<b>5,4</b>	<b>3,8</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>5,0</b>	<b>0,5</b>
Promoção e Capacitação Institucional	33,3	5,0
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	5,9	0,5
<b>Eixo 2</b>	<b>5,1</b>	<b>9,1</b>
Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	100,0	100,0
Rede de Equipamentos Culturais	20,0	6,9
<b>Eixo 3</b>	<b>5,7</b>	<b>2,6</b>
Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	100,0	100,0
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	3,9	2,8
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	7,7	2,6
Mobilidade Territorial	2,4	0,5
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	5,6	3,4
<b>O projeto não envolve financiamentos adicionais no futuro (Ex: ações imateriais)</b>	<b>22,7</b>	<b>20,1</b>
<b>Eixo 1</b>	<b>30,0</b>	<b>27,5</b>
Apoio à Modernização Administrativa	10,0	23,5
Promoção e Capacitação Institucional	66,7	95,0
Apoio a Ações Coletivas	80,0	87,1
Apoio a áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	75,0	49,3
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	11,8	0,2
<b>Eixo 2</b>	<b>24,4</b>	<b>22,5</b>
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	35,0	35,1
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Materiais	28,6	40,6
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos – Ações Imateriais	38,5	64,4
Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	33,3	39,3
Rede de Equipamentos Culturais	40,0	34,7

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
Ciclo Urbano da Água – “vertente em baixa”	8,3	6,5
Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	16,7	2,9
<b>Eixo 3</b>	<b>19,3</b>	<b>18,2</b>
Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	26,3	28,6
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	10,3	9,4
Mobilidade Territorial	17,1	24,9
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade (coesão local)	16,7	13,1

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 68

### Qual a origem (em percentagem) do financiamento necessário à cobertura dos custos operacionais futuros associados ao investimento?

	% do total de respondentes	% do inv.elegível dos respondentes
<b>Receitas geradas pelo próprio projeto/investimento/equipamento</b>	<b>14,9</b>	<b>15,9</b>
1-25%	4,5	5,8
26-50%	2,7	1,4
51-75%	0,5	0,2
76-100%	7,2	8,5
<b>Receitas próprias do promotor, não diretamente associadas ao projeto</b>	<b>87,8</b>	<b>90,0</b>
1-25%	5,9	4,7
26-50%	4,5	6,1
51-75%	2,7	1,2
76-100%	74,8	77,9
<b>Financiamento por parte de parceiro(s) envolvido(s) no projeto</b>	<b>5,4</b>	<b>2,3</b>
1-25%	0,9	0,3
26-50%	1,4	1,0
76-100%	3,2	1,0
<b>Financiamento com origem na administração central</b>	<b>4,1</b>	<b>6,2</b>
26-50%	2,3	2,7
51-75%	1,4	3,5
76-100%	0,5	0,0
<b>Outros</b>	<b>3,2</b>	<b>2,8</b>
26-50%	0,5	0,2
76-100%	2,7	2,6

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 69

### Qual a origem (em percentagem) do financiamento necessário à cobertura dos custos operacionais futuros associados ao investimento? (por Eixo)

Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes

	% do total de respondentes				% do inv.elegível dos respondentes			
	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Total	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Total
Receitas geradas pelo próprio projeto/investimento/equipamento	15,4	29,8	8,6	14,9	34,0	35,6	7,4	15,9
Receitas próprias do promotor, não diretamente associadas ao projeto	80,8	73,7	95,0	<b>87,8</b>	98,5	61,0	97,3	<b>90,0</b>
Financiamento por parte de parceiro(s) envolvido(s) no projeto	7,7	5,3	5,0	5,4	0,6	2,3	2,5	2,3
Financiamento com origem na administração central	19,2	1,8	2,2	4,1	15,7	6,2	4,8	6,2
Outros	7,7	5,3	1,4	3,2	2,3	11,5	0,3	2,8

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

## Quadro A. 70

### Classificação do contributo dos projetos em relação aos seguintes objetivos

Em percentagem do número de respostas

	Contributo ao nível local		Contributo ao nível da região Centro	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Competitividade e atividades económicas</b>				
Reforçar a competitividade do tecido empresarial	<b>28,1</b>	13,0	16,1	7,3
Reforçar a rede de Ciência e Tecnologia (C&T)	12,0	6,8	6,3	5,2



	Contributo ao nível local		Contributo ao nível da região Centro	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
Promover a cooperação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico	7,8	4,2	5,7	3,6
Reforçar as redes de logística	8,3	5,2	6,8	4,2
Reforçar os serviços de suporte à inovação e competitividade empresarial	11,5	9,9	9,9	6,3
Consolidar e valorizar <i>clusters</i> com elevado potencial na região (floresta, saúde e biotecnologia, indústrias do mar, habitat)	8,3	6,8	7,8	5,2
Qualificar o capital humano	8,3	9,9	6,8	5,2
Promover a região e os seus produtos/serviços	27,6	23,4	19,8	15,6
Promover a sociedade da informação e do conhecimento	13,0	15,1	12,0	8,9
Promover a cooperação territorial (entre regiões) europeia e internacional	18,8	9,4	12,0	7,8
<b>Ambiente, património e cultura</b>				
Proteger, valorizar e promover o património natural	21,2	21,2	14,4	12,7
Valorizar e qualificar o ambiente	19,9	30,1	17,8	16,1
Valorizar o património cultural	17,4	22,0	19,1	8,1
Valorização do litoral	8,9	7,6	7,6	3,0
Promover a animação cultural e turística	16,5	20,8	16,9	8,1
Promover a utilização de energias renováveis	8,1	5,5	3,8	4,7
Redução, reutilização e reciclagem de resíduos	10,6	8,5	6,8	5,1
<b>Equipamentos coletivos e serviços públicos</b>				
Aumentar a qualidade dos serviços públicos	22,1	43,4	23,7	22,5
Reduzir os custos públicos de contexto	24,1	14,5	18,9	5,2
Garantir maior equidade no acesso aos cuidados de saúde	2,8	4,4	2,0	1,2
Requalificar e modernizar o parque escolar	6,0	21,7	6,0	14,9
Reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos	28,5	31,3	21,3	17,3
Promover a inclusão social	31,7	22,1	20,5	10,8
Promover a coesão territorial	35,7	32,1	32,1	14,1
<b>Sistema urbano e Governação</b>				
Promover a regeneração urbana e a requalificação de áreas específicas das cidades	18,1	45,6	16,3	23,1
Promover a competitividade das cidades, através da criação de redes	22,5	20,0	16,9	11,9
Melhorar a mobilidade, acessibilidades e os transportes regionais	11,9	31,3	10,0	11,9
Melhorar a mobilidade urbana e o descongestionamento das cidades	14,4	21,9	8,1	6,9
Melhorar a conectividade externa	22,5	18,1	16,3	8,1

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### Em percentagem do investimento elegível

	Contributo ao nível local		Contributo ao nível da região Centro	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Competitividade e atividades económicas</b>				
Reforçar a competitividade do tecido empresarial	32,3	13,8	14,5	9,4
Reforçar a rede de Ciência e Tecnologia (C&T)	14,5	8,6	8,9	7,9
Promover a cooperação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico	6,2	6,6	5,4	6,4
Reforçar as redes de logística	7,7	7,7	6,0	7,4
Reforçar os serviços de suporte à inovação e competitividade empresarial	10,7	11,7	9,4	8,1
Consolidar e valorizar <i>clusters</i> com elevado potencial na região (floresta, saúde e biotecnologia, indústrias do mar, habitat)	8,1	8,5	6,4	7,9
Qualificar o capital humano	6,8	7,0	3,0	3,4
Promover a região e os seus produtos/serviços	32,2	24,1	18,0	19,2
Promover a sociedade da informação e do conhecimento	13,5	14,8	8,0	12,0
Promover a cooperação territorial (entre regiões) europeia e internacional	20,6	8,7	13,6	7,9

	Contributo ao nível local		Contributo ao nível da região Centro	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Ambiente, património e cultura</b>				
Proteger, valorizar e promover o património natural	22,3	19,2	12,5	14,3
Valorizar e qualificar o ambiente	21,4	31,5	13,4	22,5
Valorizar o património cultural	18,0	17,9	16,6	7,8
Valorização do litoral	10,2	6,5	6,6	2,5
Promover a animação cultural e turística	17,5	15,9	15,5	8,4
Promover a utilização de energias renováveis	8,1	8,1	2,8	7,8
Redução, reutilização e reciclagem de resíduos	10,9	11,2	5,0	8,2
<b>Equipamentos coletivos e serviços públicos</b>				
Aumentar a qualidade dos serviços públicos	23,4	51,3	31,3	28,7
Reduzir os custos públicos de contexto	29,9	15,8	25,6	6,1
Garantir maior equidade no acesso aos cuidados de saúde	2,3	6,0	1,6	2,8
Requalificar e modernizar o parque escolar	3,7	32,2	5,2	25,6
Reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos	21,0	41,8	20,1	26,9
Promover a inclusão social	32,7	28,3	23,5	19,3
Promover a coesão territorial	37,9	39,0	39,0	21,3
<b>Sistema urbano e Governação</b>				
Promover a regeneração urbana e a requalificação de áreas específicas das cidades	26,0	36,7	19,6	18,4
Promover a competitividade das cidades, através da criação de redes	19,3	22,7	12,7	15,2
Melhorar a mobilidade, acessibilidades e os transportes regionais	10,9	46,0	7,8	19,0
Melhorar a mobilidade urbana e o descongestionamento das cidades	13,2	34,0	9,2	10,6
Melhorar a conectividade externa	26,3	26,3	19,1	9,3

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

**Quadro A. 71**  
**Classificação do contributo dos projetos em relação aos seguintes objetivos (por Eixo Prioritário)**  
**Em percentagem do total de respondentes e dos respondentes**

	Contributo ao nível local								Contributo ao nível da região Centro							
	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total		Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Competitividade e atividades económicas</b>																
Reforçar a competitividade do tecido empresarial	37,5	25,0	9,0	1,3	18,2	8,0	28,1	13,0	22,5	15,0	6,4	-	9,7	4,5	16,1	7,3
Reforçar a rede de Ciência e Tecnologia (C&T)	35,0	12,5	5,1	1,3	4,0	4,0	12,0	6,8	15,0	7,5	3,8	1,3	2,8	3,4	6,3	5,2
Promover a cooperação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico	17,5	2,5	5,1	-	2,8	4,0	7,8	4,2	10,0	2,5	3,8	-	2,8	3,4	5,7	3,6
Reforçar as redes de logística	10,0	7,5	-	1,3	6,8	4,0	8,3	5,2	10,0	5,0	1,3	-	5,1	3,4	6,8	4,2
Reforçar os serviços de suporte à inovação e competitividade empresarial	12,5	22,5	5,1	-	7,4	5,7	11,5	9,9	15,0	15,0	1,3	-	6,8	3,4	9,9	6,3
Consolidar e valorizar <i>clusters</i> com elevado potencial na região (floresta, saúde e biotecnologia, indústrias do mar, habitat)	12,5	7,5	3,8	3,8	5,1	4,5	8,3	6,8	12,5	5,0	5,1	1,3	4,0	4,0	7,8	5,2
Qualificar o capital humano	25,0	27,5	3,8	-	2,3	5,1	8,3	9,9	25,0	10,0	2,6	-	1,1	4,0	6,8	5,2
Promover a região e os seus produtos/serviços	20,0	30,0	19,2	10,3	17,0	14,2	27,6	23,4	15,0	22,5	10,3	7,7	13,6	8,5	19,8	15,6
Promover a sociedade da informação e do conhecimento	25,0	42,5	9,0	2,6	5,1	6,3	13,0	15,1	20,0	27,5	7,7	1,3	5,7	3,4	12,0	8,9
Promover a cooperação territorial (entre regiões) europeia e internacional	30,0	12,5	6,4	1,3	10,8	7,4	18,8	9,4	17,5	15,0	5,1	1,3	6,8	5,1	12,0	7,8

	Contributo ao nível local								Contributo ao nível da região Centro							
	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total		Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Ambiente, património e cultura</b>																
Proteger, valorizar e promover o património natural	-	-	29,5	41,0	15,3	10,2	21,2	21,2	-	-	28,2	24,4	6,8	6,3	14,4	12,7
Valorizar e qualificar o ambiente	-	-	17,9	48,7	18,8	19,3	19,9	30,1	-	-	24,4	28,2	13,6	9,1	17,8	16,1
Valorizar o património cultural	-	-	19,2	17,9	14,8	21,6	17,4	22,0	-	-	21,8	6,4	15,9	8,0	19,1	8,1
Valorização do litoral	-	-	12,8	12,8	6,3	4,5	8,9	7,6	-	-	9,0	7,7	6,3	0,6	7,6	3,0
Promover a animação cultural e turística	-	-	12,8	20,5	16,5	18,8	16,5	20,8	-	-	11,5	14,1	17,6	4,5	16,9	8,1
Promover a utilização de energias renováveis	-	-	7,7	1,3	7,4	6,8	8,1	5,5	-	-	2,6	1,3	4,0	5,7	3,8	4,7
Redução, reutilização e reciclagem de resíduos	-	-	11,5	14,1	9,1	5,1	10,6	8,5	-	-	7,7	9,0	5,7	2,8	6,8	5,1
<b>Equipamentos coletivos e serviços públicos</b>																
Aumentar a qualidade dos serviços públicos	20,0	52,5	23,1	43,6	21,0	40,3	22,1	43,4	32,5	22,5	23,1	24,4	21,0	22,2	23,7	22,5
Reduzir os custos públicos de contexto	20,0	37,5	23,1	14,1	25,6	10,2	24,1	14,5	37,5	10,0	26,9	5,1	13,6	5,1	18,9	5,2
Garantir maior equidade no acesso aos cuidados de saúde	2,5	2,5	5,1	1,3	1,7	5,1	2,8	4,4	2,5	-	3,8	1,3	1,1	1,1	2,0	1,2
Requalificar e modernizar o parque escolar	7,5	37,5	-	-	6,8	22,2	6,0	21,7	7,5	20,0	-	-	6,8	16,5	6,0	14,9
Reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos	37,5	25,0	26,9	15,4	23,9	34,1	28,5	31,3	12,5	20,0	23,1	5,1	22,2	18,2	21,3	17,3
Promover a inclusão social	32,5	20,0	29,5	2,6	27,3	25,6	31,7	22,1	10,0	10,0	21,8	1,3	19,9	12,5	20,5	10,8
Promover a coesão territorial	27,5	35,0	32,1	20,5	35,2	31,3	35,7	32,1	32,5	12,5	34,6	7,7	28,4	14,8	32,1	14,1

	Contributo ao nível local								Contributo ao nível da região Centro							
	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total		Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Sistema urbano e Governação</b>																
Promover a regeneração urbana e a requalificação de áreas específicas das cidades	-	-	3,8	2,6	14,8	41,5	18,1	45,6	-	-	2,6	2,6	14,2	20,5	16,3	23,1
Promover a competitividade das cidades, através da criação de redes	-	-	2,6	3,8	19,9	17,0	22,5	20,0	-	-	-	3,8	15,3	9,7	16,9	11,9
Melhorar a mobilidade, acessibilidades e os transportes regionais	-	-	-	-	10,8	28,4	11,9	31,3	-	-	-	-	9,1	10,8	10,0	11,9
Melhorar a mobilidade urbana e o descongestionamento das cidades	-	-	-	-	13,1	20,5	14,4	21,9	-	-	-	-	7,4	6,8	8,1	6,9
Melhorar a conectividade externa	-	-	2,6	-	19,9	17,0	22,5	18,1	-	-	2,6	-	13,6	8,0	16,3	8,1

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos

### Em percentagem do investimento elegíveis dos respondentes e dos respondentes por Eixo

	Contributo ao nível local								Contributo ao nível da região Centro							
	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total		Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
<b>Competitividade e atividades económicas</b>																
Reforçar a competitividade do tecido empresarial	33,7	23,7	13,6	1,4	17,1	7,2	32,3	13,8	15,1	9,6	8,2	-	7,0	6,3	14,5	9,4
Reforçar a rede de Ciência e Tecnologia (C&T)	62,9	2,4	4,8	3,9	0,9	5,5	14,5	8,6	38,9	0,5	4,0	3,9	0,5	5,3	8,9	7,9
Promover a cooperação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico	11,1	0,1	11,0	-	0,5	5,5	6,2	6,6	8,3	0,1	10,3	-	0,5	5,3	5,4	6,4
Reforçar as redes de logística	11,1	1,9	-	0,3	4,5	6,1	7,7	7,7	9,9	1,4	0,3	-	3,4	5,9	6,0	7,4
Reforçar os serviços de suporte à inovação e competitividade empresarial	2,0	23,5	8,5	-	5,9	5,9	10,7	11,7	15,5	9,1	1,5	-	4,8	5,3	9,4	8,1
Consolidar e valorizar <i>clusters</i> com elevado potencial na região (floresta, saúde e biotecnologia,	8,2	2,5	5,4	1,6	3,7	6,3	8,1	8,5	3,0	2,3	6,4	0,6	3,0	6,1	6,4	7,9

	Contributo ao nível local								Contributo ao nível da região Centro							
	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total		Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
indústrias do mar, habitat)																
Qualificar o capital humano	26,5	17,6	2,1	-	0,7	3,6	6,8	7,0	10,9	2,0	1,4	-	0,3	3,2	3,0	3,4
Promover a região e os seus produtos/serviços	26,9	25,3	24,9	18,2	14,5	10,1	32,2	24,1	10,3	22,9	12,5	16,5	9,4	7,0	18,0	19,2
Promover a sociedade da informação e do conhecimento	34,3	46,9	11,4	5,5	2,0	3,5	13,5	14,8	18,3	39,3	7,9	3,9	1,2	2,9	8,0	12,0
Promover a cooperação territorial (entre regiões) europeia e internacional	35,3	4,0	6,5	0,4	9,3	7,1	20,6	8,7	21,4	4,3	5,1	0,4	6,1	6,4	13,6	7,9
<b>Ambiente, património e cultura</b>																
Proteger, valorizar e promover o património natural	-	-	35,6	42,6	14,7	8,9	22,3	19,2	-	-	35,4	33,1	3,3	6,1	12,5	14,3
Valorizar e qualificar o ambiente	-	-	13,4	68,8	20,7	15,6	21,4	31,5	-	-	17,8	54,1	10,8	9,0	13,4	22,5
Valorizar o património cultural	-	-	29,7	16,9	11,5	15,5	18,0	17,9	-	-	34,6	4,6	8,4	7,7	16,6	7,8
Valorização do litoral	-	-	20,4	10,6	5,5	4,2	10,2	6,5	-	-	16,7	7,2	2,4	0,7	6,6	2,5
Promover a animação cultural e turística	-	-	14,2	31,7	15,9	8,5	17,5	15,9	-	-	15,1	26,0	13,3	1,5	15,5	8,4
Promover a utilização de energias renováveis	-	-	6,7	0,7	7,3	9,2	8,1	8,1	-	-	1,3	3,9	2,9	7,8	2,8	7,8
Redução, reutilização e reciclagem de resíduos	-	-	9,8	21,8	9,6	6,1	10,9	11,2	-	-	7,7	19,8	3,4	3,3	5,0	8,2
<b>Equipamentos coletivos e serviços públicos</b>																
Aumentar a qualidade dos serviços públicos	32,9	43,2	25,4	51,6	19,7	51,7	23,4	51,3	56,8	17,1	23,8	36,5	26,1	30,1	31,3	28,7
Reduzir os custos públicos de contexto	44,3	30,3	35,4	12,1	27,6	13,6	29,9	15,8	69,3	3,6	37,9	2,6	17,2	7,6	25,6	6,1
Garantir maior equidade no acesso aos cuidados de saúde	0,0	0,1	5,8	1,2	1,3	7,6	2,3	6,0	0,0	-	5,1	1,2	0,4	3,4	1,6	2,8
Requalificar e modernizar o parque escolar	1,1	33,7	-	-	4,7	37,2	3,7	32,2	0,6	32,5	-	-	6,8	28,5	5,2	25,6
Reforçar a dotação e o acesso a equipamentos e serviços coletivos	27,9	8,4	26,2	19,7	17,9	48,7	21,0	41,8	4,8	8,1	25,0	10,2	21,3	31,4	20,1	26,9
Promover a inclusão social	31,7	31,7	41,2	0,8	27,3	32,0	32,7	28,3	7,4	30,8	34,0	0,4	21,5	20,3	23,5	19,3
Promover a coesão territorial	34,0	30,9	42,7	18,9	33,9	41,5	37,9	39,0	55,5	7,2	42,5	9,0	32,1	24,4	39,0	21,3

	Contributo ao nível local								Contributo ao nível da região Centro							
	Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total		Eixo 1		Eixo 2		Eixo 3		Total	
	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
Sistema urbano e Governação																
Promover a regeneração urbana e a requalificação de áreas específicas das cidades	-	-	9,7	0,5	12,7	23,6	26,0	36,7	-	-	9,7	0,5	9,6	11,6	19,6	18,4
Promover a competitividade das cidades, através da criação de redes	-	-	1,1	4,4	12,1	13,0	19,3	22,7	-	-	-	4,4	7,7	8,4	12,7	15,2
Melhorar a mobilidade, acessibilidades e os transportes regionais	-	-	-	-	6,6	27,9	10,9	46,0	-	-	-	-	4,7	11,5	7,8	19,0
Melhorar a mobilidade urbana e o descongestionamento das cidades	-	-	-	-	8,0	21,2	13,2	34,0	-	-	-	-	5,6	7,1	9,2	10,6
Melhorar a conectividade externa	-	-	0,0	-	16,7	16,6	26,3	26,3	-	-	0,0	-	11,5	6,3	19,1	9,3

Fonte: Equipa de Avaliação com base nas respostas aos inquéritos



## Anexo E. Contributo do PO para o reforço da competitividade empresarial da região

**Quadro A. 72**

**Distribuição das entidades que integram o grupo de tratamento e de controlo (estrutura por dimensão e setor) para análise das variações anuais nos dados apurados pelo INE**

		Grupo de tratamento				Grupo de controlo			
		2008/07	2009/08	2010/09	2011/10	2008/07	2009/08	2010/09	2011/10
Sector	Indústria	40,9	38,7	38,1	38,4	11,5	11,5	11,6	11,5
	Construção	1,9	1,8	1,7	1,9	15,2	15,0	14,7	14,2
	Comércio	17,2	17,4	17,1	16,6	33,0	32,7	32,7	32,5
	Turismo	9,4	10,8	11,8	12,0	9,1	8,9	8,8	8,9
	Transportes	1,3	1,2	1,1	1,1	6,1	6,2	5,9	5,8
	Serviços	27,3	28,2	28,3	27,8	11,8	12,3	12,4	12,8
	Outros Setores	1,9	1,8	2,0	2,2	13,1	13,4	13,7	14,2
Escala de dimensão	Micro empresa	33,1	36,6	39,2	40,1	89,6	89,6	89,7	89,8
	Pequena empresa	63,0	59,8	57,4	56,7	10,4	10,4	10,3	10,2
<b>Total de unidades</b>		<b>308</b>	<b>333</b>	<b>357</b>	<b>367</b>	<b>57.550</b>	<b>57.943</b>	<b>56.677</b>	<b>56.641</b>

NOTA: A composição do universo de controlo é diferente para cada variável e cada ano em função da presença das entidades em dois anos consecutivos na base e do reporte da variável. É reportada a estrutura para a variável VAB (em %) e, complementarmente o número de unidades total em cada período.

Fonte: INE

### **E.1 Os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do PO em matéria de qualificação do tecido produtivo**

**Quadro A. 73**

**Evolução do VAB no grupo de tratamento e no grupo de controlo (2007=100)**

		Grupo de tratamento					Grupo de controlo				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Sector	Indústria	100,0	112,0	112,6	116,2	124,3	100,0	100,5	100,6	100,8	94,3
	Construção	100,0	110,3	140,1	148,8	193,2	100,0	98,8	91,7	85,0	72,8
	Comércio	100,0	123,5	146,8	114,8	106,5	100,0	98,8	96,1	99,4	92,9
	Turismo	100,0	112,7	174,9	202,4	196,9	100,0	96,4	99,8	99,2	93,2
	Transportes	100,0	113,0	119,2	132,6	138,0	100,0	97,9	102,1	107,8	105,7
	Serviços	100,0	138,6	153,7	163,3	189,9	100,0	110,0	108,2	115,3	112,9
	Outros Setores	100,0	146,5	95,2	344,7	284,8	100,0	108,5	114,0	114,4	107,3
Escala de dimensão	Micro empresa	100,0	133,8	191,1	206,0	238,1	100,0	99,3	94,9	96,3	89,3
	Pequena empresa	100,0	117,5	123,7	126,9	133,8	100,0	102,9	102,0	103,6	96,5
<b>Total de unidades</b>		<b>100,0</b>	<b>119,4</b>	<b>128,7</b>	<b>132,4</b>	<b>141,7</b>	<b>100,0</b>	<b>101,1</b>	<b>98,4</b>	<b>99,9</b>	<b>92,9</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 74**

**Diferença da média e mediana da distribuição das taxas de variação anual do VAB entre o grupo de tratamento e o grupo de controlo (em p.p.)**

		Média				Mediana			
		2008/07	2009/08	2010/09	2011/10	2008/07	2009/08	2010/09	2011/10
Setor	Indústria	3,17	-7,62	0,15	2,61	0,10	0,05	0,05	0,09
	Construção	0,53	0,83	0,72	1,41	0,05	0,12	0,05	0,16
	Comércio	0,16	2,29	0,02	0,53	0,20	0,08	0,01	-0,02
	Turismo	3,26	-15,06	4,91	5,12	0,18	0,02	0,17	0,08
	Transportes	0,86	4,60	1,33	0,27	0,00	0,04	0,12	0,11
	Serviços	-22,60	-0,60	1,91	-0,21	0,16	0,17	0,11	0,15
	Outros Setores	3,85	0,43	-0,92	-1,70	0,53	0,16	0,07	0,01
Escala de dimensão	Micro empresa	2,88	-12,36	2,78	-1,10	0,19	0,10	0,13	0,11
	Pequena empresa	-10,52	0,69	0,23	1,24	0,11	0,05	0,06	0,06
<b>Total de unidades</b>		<b>-4,95</b>	<b>-4,03</b>	<b>1,28</b>	<b>0,32</b>	<b>0,16</b>	<b>0,08</b>	<b>0,07</b>	<b>0,10</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 75**

**Relação entre a produtividade no grupo de tratamento e no grupo de controlo (grupo de controlo=100)**

		2007	2008	2009	2010	2011
Setor	Indústria	127,1	138,7	131,3	126,0	129,5
	Construção	134,4	140,2	157,2	153,0	213,7
	Comércio	135,3	137,3	159,7	121,4	123,7
	Turismo	130,5	145,0	171,1	192,0	169,5
	Transportes	171,8	190,2	173,6	188,4	174,1
	Serviços	156,5	173,9	176,3	164,5	168,4
	Outros Setores	169,9	117,2	97,5	163,7	160,7
Escala de dimensão	Micro empresa	136,8	148,0	168,6	158,1	165,3
	Pequena empresa	119,7	127,0	124,9	119,0	121,9
<b>Total de unidades</b>		<b>133,8</b>	<b>145,1</b>	<b>148,1</b>	<b>141,2</b>	<b>147,0</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 76**

**Evolução da produtividade no grupo de tratamento e no grupo de controlo (2007=100)**

		Grupo de tratamento					Grupo de controlo				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Setor	Indústria	100,0	110,7	107,1	104,5	107,6	100,0	101,5	103,7	105,4	105,5
	Construção	100,0	105,5	114,5	107,8	143,6	100,0	101,1	97,9	94,7	90,3
	Comércio	100,0	102,0	115,9	88,5	85,9	100,0	100,5	98,3	98,6	93,9
	Turismo	100,0	106,0	128,2	143,4	121,8	100,0	95,4	97,7	97,5	93,8
	Transportes	100,0	105,8	102,6	117,2	107,1	100,0	95,5	101,6	106,8	105,6
	Serviços	100,0	116,2	114,0	110,7	111,6	100,0	104,6	101,2	105,3	103,7
	Outros Setores	100,0	73,5	61,3	102,6	94,4	100,0	106,5	106,7	106,6	99,8
Escala de dimensão	Micro empresa	100,0	107,6	117,0	110,9	110,9	100,0	99,5	94,9	95,9	91,8
	Pequena empresa	100,0	110,2	109,9	106,8	107,7	100,0	103,9	105,4	107,5	105,8
<b>Total de unidades</b>		<b>100,0</b>	<b>110,2</b>	<b>110,5</b>	<b>106,9</b>	<b>107,9</b>	<b>100,0</b>	<b>101,6</b>	<b>99,8</b>	<b>101,3</b>	<b>98,2</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 77**

**Diferença da média e mediana da distribuição das taxas de variação anual da produtividade entre o grupo de tratamento e o grupo de controlo (em p.p.)**

		Média				Mediana			
		2008/07	2009/08	2010/09	2011/10	2008/07	2009/08	2010/09	2011/10
Setor	Indústria	0,42	-7,88	0,04	5,61	0,07	0,02	0,01	0,03
	Construção	2,85	0,33	-4,34	2,58	0,02	-0,01	-0,10	0,28
	Comércio	0,33	2,14	-0,07	0,30	0,17	0,05	-0,02	0,03
	Turismo	1,95	-9,00	3,40	1,47	0,10	0,00	0,18	-0,03
	Transportes	0,19	3,45	-1,01	0,02	-0,03	-0,05	0,20	0,02
	Serviços	-8,32	0,86	0,37	-0,10	0,03	0,03	0,02	0,03
	Outros Setores	0,90	0,52	-1,23	2,56	0,14	0,31	0,07	0,36
Escala de dimensão	Micro empresa	1,80	-9,63	0,13	1,50	0,19	0,05	0,04	0,08
	Pequena empresa	-4,28	0,42	0,16	0,34	0,02	-0,01	0,01	-0,02
<b>Total de unidades</b>		<b>-1,44</b>	<b>-3,09</b>	<b>-0,39</b>	<b>1,53</b>	<b>0,10</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>	<b>0,05</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

## **E.2 Os contributos efetivos das intervenções apoiadas para a concretização dos objetivos do PO em matéria de orientação para os mercados internacionais do conjunto da economia portuguesa**

**Quadro A. 78**

**Evolução das exportações no grupo de tratamento e no grupo de controlo (2007=100)**

		Grupo de tratamento					Grupo de controlo				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Setor	Indústria	100,0	110,7	126,0	153,6	235,4	100,0	83,5	87,5	94,1	113,4
	Construção	100,0	305,4	1180,2	2235,8	9674,9	100,0	146,4	204,9	166,4	257,7
	Comércio	100,0	121,7	113,0	113,8	99,8	100,0	105,4	96,5	117,9	137,0
	Turismo	*	0,0	0,0	0,0	46120,0	100,0	84,9	96,0	101,4	90,1
	Transportes	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	150,1	117,5	55,8	56,5
	Serviços	100,0	83,3	98,7	167,8	285,4	100,0	179,5	139,6	279,0	275,3
	Outros Setores	100,0	23,3	135,3	55,5	35,2	100,0	126,7	150,8	182,2	169,4
Escala de dimensão	Micro empresa	100,0	75,1	228,8	397,0	762,7	100,0	78,1	74,3	76,7	87,5
	Pequena empresa	100,0	109,7	125,4	148,0	220,1	100,0	108,2	107,9	131,9	154,8
<b>Total de unidades</b>		<b>100,0</b>	<b>108,2</b>	<b>122,1</b>	<b>146,5</b>	<b>216,1</b>	<b>100,0</b>	<b>96,9</b>	<b>95,2</b>	<b>111,1</b>	<b>129,4</b>

Nota: Nos segmentos assinalados com \* as exportações do grupo de tratamento eram nulas no ano de 2007. Para os restantes anos, o valor apresentado é o do total de exportações do segmento, como forma de evidenciar as alterações verificadas em valor absoluto.

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 79**

**Relação entre a orientação exportadora no grupo de tratamento e no grupo de controlo (em p.p.)**

		2007	2008	2009	2010	2011
Setor	Indústria	5,97	7,73	10,71	12,76	19,03
	Construção	0,04	0,45	2,08	3,06	13,88
	Comércio	4,78	3,84	2,21	3,12	1,78
	Turismo	-0,05	-0,05	-0,05	-0,06	0,15
	Transportes	-1,01	-1,71	-1,48	-0,62	-0,59
	Serviços	5,29	-0,34	1,81	0,76	5,51
	Outros Setores	34,55	5,45	22,83	2,77	1,46
Escala de dimensão	Micro empresa	2,89	0,76	6,52	10,29	18,34
	Pequena empresa	6,27	4,77	5,25	6,39	10,55
<b>Total de unidades</b>		<b>9,32</b>	<b>8,01</b>	<b>8,54</b>	<b>10,22</b>	<b>14,96</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 80****Evolução da orientação exportadora no grupo de tratamento e no grupo de controlo (2007=100)**

		Grupo de tratamento					Grupo de controlo				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Setor	Indústria	100,0	99,7	103,7	106,2	114,9	100,0	97,9	99,0	99,4	101,9
	Construção	100,0	100,6	102,5	103,3	114,8	100,0	100,2	100,5	100,3	100,9
	Comércio	100,0	99,3	97,7	99,2	98,7	100,0	100,2	100,2	100,8	101,7
	Turismo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,2	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Transportes	100,0	99,8	99,8	99,8	99,8	100,0	100,5	100,3	99,4	99,4
	Serviços	100,0	96,8	97,9	100,6	105,2	100,0	102,4	101,4	105,1	104,9
	Outros Setores	100,0	71,2	88,9	69,3	67,9	100,0	100,3	100,7	101,1	101,0
Escala de dimensão	Micro empresa	100,0	97,1	103,0	106,7	115,3	100,0	99,2	99,3	99,3	99,9
	Pequena empresa	100,0	98,9	99,8	101,9	107,8	100,0	100,4	100,8	101,8	103,5
<b>Total de unidades</b>		<b>100,0</b>	<b>98,5</b>	<b>99,3</b>	<b>101,6</b>	<b>107,4</b>	<b>100,0</b>	<b>99,8</b>	<b>100,1</b>	<b>100,7</b>	<b>101,8</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 81****Diferença da média e mediana da distribuição das taxas de variação anual da orientação exportadora entre o grupo de tratamento e o grupo de controlo (em p.p.)**

		Média				Mediana			
		2008/07	2009/08	2010/09	2011/10	2008/07	2009/08	2010/09	2011/10
Setor	Indústria	0,85	-4,16	-2,37	5,09	0,04	0,00	0,00	0,27
	Construção	0,33	-0,10	-0,25	12,12	0,00	0,00	0,00	0,00
	Comércio	0,08	1,17	1,78	-0,43	0,00	0,00	0,00	0,00
	Turismo	-0,01	-0,04	0,04	0,68	0,00	0,00	0,00	0,00
	Transportes	1,04	-2,10	0,93	-0,97	0,00	0,00	0,00	0,00
	Serviços	-1,00	1,28	1,05	1,99	0,00	0,00	0,00	0,00
	Outros Setores	-8,98	4,65	-4,33	-0,39	0,00	0,00	0,00	0,00
Escala de dimensão	Micro empresa	-0,85	1,05	1,56	2,45	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pequena empresa	0,92	-4,75	-3,92	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de unidades</b>		<b>0,51</b>	<b>0,41</b>	<b>0,79</b>	<b>1,72</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**E.3 Os contributos efetivos das intervenções apoiadas em matéria de emprego****Quadro A. 82****Evolução do número de pessoas ao serviço no grupo de tratamento e grupo de controlo (2007=100)**

		Grupo de tratamento					Grupo de controlo				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Setor	Indústria	100,0	101,5	105,5	112,5	117,3	100,0	98,8	96,7	95,8	89,4
	Construção	100,0	105,5	126,4	139,1	134,5	100,0	97,6	93,6	89,6	80,6
	Comércio	100,0	121,2	127,5	132,0	126,4	100,0	97,7	97,2	100,2	98,4
	Turismo	100,0	107,1	138,5	144,4	165,2	100,0	100,0	101,2	101,7	98,7
	Transportes	100,0	106,7	116,3	113,5	128,8	100,0	102,3	100,6	100,9	100,4
	Serviços	100,0	117,8	137,8	157,9	178,7	100,0	104,7	107,6	110,5	110,3
	Outros Setores	100,0	132,1	151,8	241,1	233,9	100,0	101,3	107,0	111,2	112,4
Escala de dimensão	Micro empresa	100,0	123,7	166,7	199,3	228,1	100,0	99,8	100,3	101,2	98,2
	Pequena empresa	100,0	106,6	113,5	121,4	126,9	100,0	98,6	96,6	96,7	91,9
<b>Total de unidades</b>		<b>100,0</b>	<b>107,9</b>	<b>117,6</b>	<b>127,5</b>	<b>134,9</b>	<b>100,0</b>	<b>99,3</b>	<b>98,7</b>	<b>99,2</b>	<b>95,3</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

**Quadro A. 83**

**Diferença da média e mediana da distribuição das variações anuais do número de pessoas ao serviço entre o grupo de tratamento e grupo de controlo (em p.p.)**

		Média				Mediana			
		2008/07	2009/08	2010/09	2011/10	2008/07	2009/08	2010/09	2011/10
Setor	Indústria	0,06	0,08	0,17	0,10	0,00	0,00	0,02	0,00
	Construção	0,04	0,19	0,00	-0,13	0,07	0,11	-0,02	-0,11
	Comércio	0,12	0,07	0,52	-0,11	0,00	0,00	0,00	0,00
	Turismo	0,08	1,71	-0,05	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00
	Transportes	0,02	0,01	-0,10	0,12	0,05	0,06	0,02	0,11
	Serviços	0,20	0,41	0,15	0,12	0,14	0,11	0,10	0,08
	Outros Setores	0,43	0,19	0,93	-0,13	0,47	0,09	0,29	-0,05
Escala de dimensão	Micro empresa	0,20	0,73	0,25	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pequena empresa	0,15	0,24	0,28	0,11	0,04	0,00	0,02	0,00
<b>Total de unidades</b>		<b>0,12</b>	<b>0,35</b>	<b>0,19</b>	<b>0,08</b>	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Equipa de Avaliação com base nos apuramentos do INE

## Anexo F. Análise do contributo da contratualização na execução financeira do PO

### Quadro A. 84

#### Dotações financeiras resultantes dos contratos de delegação de competências com subvenção global

Mil euros	Beira Interior Sul	Baixo Mondego	Baixo Vouga	Comur-beiras	Dão Lafoes	Médio Tejo e Pinhal Interior Sul	Oeste	Pinhal Interior Norte	Pinhal Litoral	Serra da Estrela	Total	
											Euros	%
Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	1.580	3.147	8.564	1.131	4.159	1.617	3.330	2.754	487	1.394	28.164	5,3%
Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento	0	0	0	0	0	1.046	0	0	0	0	1.046	0,2%
Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	0	0	472	987	1.103	0	0	0	0	0	2.562	0,5%
Energia	0	0	266	614	0	0	0	0	0	0	880	0,2%
Promoção e Capacitação Institucional	0	0	0	0	0	560	0	0	0	0	560	0,1%
Apoio à Modernização Administrativa	0	183	0	1.199	2.857	2.140	3.101	0	0	0	9.479	1,8%
Rede de Equipamentos Culturais	0	0	3.967	0	312	293	493	640	0	0	5.705	1,1%
Valorização e Animação do Património Cultural	0	0	181	493	0	4.111	0	0	0	0	4.785	0,9%
Ações de Valorização do Litoral	0	428	0	0	0	0	0	0	0	0	428	0,1%
Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	2.425	3.697	9.208	5.794	4.563	7.145	494	6.869	2.626	1.026	43.847	8,3%
Ciclo Urbano da Água - "vertente em baixa"	0	9.003	0	0	0	1.522	6.405	0	8.141	71	25.141	4,8%
Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	0	0	0	904	0	0	0	0	408	2.232	3.543	0,7%
Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	0	0	0	0	0	219	0	905	0	0	1.125	0,2%
Equipamentos e serviços coletivos de proximidade	2.858	5.303	13.232	6.546	2.538	4.714	2.458	8.575	8.255	345	54.824	10,4%
Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo EB e Pré-Escolar.	4.754	21.564	47.146	6.005	16.922	43.908	42.443	21.651	10.726	4.835	219.954	41,7%
Mobilidade Territorial	6.680	6.063	10.682	19.431	37.762	14.355	8.685	7.957	11.702	2.069	125.385	23,8%
<b>Total</b>	<b>18.297</b>	<b>49.387</b>	<b>93.717</b>	<b>43.104</b>	<b>70.218</b>	<b>81.628</b>	<b>67.407</b>	<b>49.353</b>	<b>42.345</b>	<b>11.972</b>	<b>527.429</b>	

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

**Quadro A. 85**
**Contratos de delegação de competências com subvenção global – Taxas de compromisso e realização**

Eixo	Tipologia da Operação	Contratualização						Total PO				Peso da Contratualização no PO		
		Dotação	Projetos aprovados	Fundo aprovado	Fundo executado	Taxa de compromisso	Taxa de realização	Projetos aprovados	Fundo aprovado	Fundo executado	Taxa de realização	Projetos aprovados	Fundo aprovado	Fundo executado
		Mil euros	Nº	Mil euros	Mil euros	%	%	Nº	Mil euros	Mil euros	%	%	%	%
		(1)	(2)	(3)	(4)	(2)/(1)	(4)/(3)	(5)	(6)	(7)	(7)/(6)	(2)/(5)	(3)/(6)	(4)/(7)
Eixo 1	Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento	1.046	1	1.111	1.055	106%	95%	13	7.808	4.282	55%	8%	14%	25%
	Apoio à Modernização Administrativa	9.479	8	6.931	4.414	73%	64%	22	15.541	10.137	65%	36%	45%	44%
	Promoção e Capacitação Institucional	560	1	342	96	61%	28%	43	27.768	5.377	19%	2%	1%	2%
	Apoio a Ações Coletivas	0		0	0			37	7.957	2.064	26%	0%	0%	0%
	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	0		0	0			34	86.085	20.402	24%	0%	0%	0%
	Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	28.164	32	31.088	21.727	110%	70%	43	34.643	22.553	65%	74%	90%	96%
	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	0		0	0			11	34.982	14.279	41%	0%	0%	0%
	Energia	880	3	958	908	109%	95%	164	19.839	3.526	18%	2%	5%	26%
	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	2.562	17	2.674	2.035	104%	76%	47	43.471	25.023	58%	36%	6%	8%
Eixo 2	Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	3.543	6	4.002	1.266	113%	32%	15	6.020	2.693	45%	40%	66%	47%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	43.847	80	47.665	38.027	109%	80%	118	71.381	53.251	75%	68%	67%	71%
	Ações de Valorização do Litoral	428	1	566	558	132%	99%	14	6.053	2.899	48%	7%	9%	19%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	1.125	2	1.064	775	95%	73%	59	11.826	3.728	32%	3%	9%	21%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais	0		0	0			25	1.031	872	85%	0%	0%	0%
	Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	0		0	0			4	3.534	1.394	39%	0%	0%	0%
	Valorização e Animação do Património Cultural	4.785	4	7.401	2.009	155%	27%	9	23.218	6.125	26%	44%	32%	33%
	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	0		0	0			22	77.058	62.815	82%	0%	0%	0%
	Rede de Equipamentos Culturais	5.705	9	6.286	4.120	110%	66%	40	11.136	5.791	52%	23%	56%	71%
	Ciclo Urbano da Água - “vertente em baixa”	25.141	37	27.366	23.717	109%	87%	41	28.825	24.634	85%	90%	95%	96%
	Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	0		0	0			9	2.386	2.309	97%	0%	0%	0%



Eixo	Tipologia da Operação	Contratualização						Total PO				Peso da Contratualização no PO		
		Dotação	Projetos aprovados	Fundo aprovado	Fundo executado	Taxa de compromisso	Taxa de realização	Projetos aprovados	Fundo aprovado	Fundo executado	Taxa de realização	Projetos aprovados	Fundo aprovado	Fundo executado
		Mil euros	Nº	Mil euros	Mil euros	%	%	Nº	Mil euros	Mil euros	%	%	%	%
		(1)	(2)	(3)	(4)	(2)/(1)	(4)/(3)	(5)	(6)	(7)	(7)/(6)	(2)/(5)	(3)/(6)	(4)/(7)
Eixo 3	Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	0		0	0			29	13.368	3.664	27%	0%	0%	0%
	Parcerias para a Regeneração Urbana	0		0	0			428	211.838	125.512	59%	0%	0%	0%
	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo EB e Pré-Escolar.	219.954	195	231.526	176.426		76%	195	231.526	176.426	76%	100%	100%	100%
	Mobilidade Territorial	125.385	186	136.266	108.200	109%	79%	189	139.326	110.555	79%	98%	98%	98%
	Equipamentos e serviços coletivos de proximidade	54.824	74	59.548	45.263	109%	76%	75	63.150	48.689	77%	99%	94%	93%
	Requalificação da Rede de Escolas do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico	0		0	0			17	59.602	24.517	41%	0%	0%	0%
	Iniciativa Comunitária JESSICA	0		0	0			1	28.800	28.800	100%	0%	0%	0%
Total		527.429	656	564.794	430.597	107%	76%	1.704	1.268.172	792.320	62%	38%	45%	54%

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do sistema de informação do Mais Centro

## Anexo G. Realizações, resultados e recursos financeiros

**Quadro A. 86**

**Variação potencial acumulada de indicadores económicos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto nos investimentos apoiados por euro de incentivo - por instrumento**

	Variação das Vendas por € de Incentivo	Variação das Exportações por € de Incentivo	Variação do Emprego por € de Incentivo	Investimento Elegível por € de Incentivo
SI Inovação	3,47	2,49	0,01	1,49
SI I&DT	7,80	5,85	0,05	1,56
SI Qualificação e Internacionalização de PME	12,15	8,64	0,05	2,01
Total	5,70	4,11	0,02	1,60

Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

**Quadro A. 87**

**Variação potencial acumulada de indicadores económicos entre o ano pré-projeto e o ano pós-projeto nos investimento apoiados por euro de incentivo - por medida/tipologia de projeto**

	Variação das Vendas por € de Incentivo	Variação das Exportações por € de Incentivo	Variação do Emprego por € de Incentivo	Investimento Elegível por € de Incentivo
SI Inovação				
Inovação Produtiva	3,45	2,63	0,01	1,50
Empreendedorismo Qualificado	3,57	1,66	0,02	1,43
SI I&DT				
Projetos Individuais	10,62	8,19	0,05	1,60
Projetos em Co-promoção	1,24	0,71	0,02	1,40
Criação e Reforço de competências Internas de I&DT/Núcleos de I&DT	19,94	14,44	0,07	2,04
SI Qualificação e Internacionalização de PME				
Projetos Individuais e de Cooperação	13,48	9,70	0,05	2,12
Projetos Conjuntos	26,01	15,51	0,00	1,84

Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

**Quadro A. 88**  
**Volume de investimento associado aos apoios do Mais Centro**

Eixo	Tipologias de operação	Investimento elegível (mil EUR)	Fundo comunitário (mil EUR)	Investimento elegível / Fundo comunitário
1	Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME	133 125	66 220	201%
	Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico	71 127	45 734	156%
	Incentivos à Inovação	349 043	234 461	149%
	Promoção da Cultura Científica e Tecnológica e Difusão do Conhecimento	9 200	7 808	118%
	Apoio à Modernização Administrativa	18 284	15 541	118%
	Promoção e Capacitação Institucional	37 177	27 768	134%
	Apoio a Ações Coletivas	11 243	7 957	141%
	Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas	108 402	86 085	126%
	Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística	41 118	34 643	119%
	Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	42 893	34 982	123%
	Energia	27 441	19 839	138%
	Economia Digital e Sociedade do Conhecimento	56 985	43 471	131%
	<b>Total Eixo Prioritário 1</b>	<b>906 039</b>	<b>624 510</b>	<b>145%</b>
2	Gestão Ativa de Espaços Protegidos e Classificados	7 719	6 020	128%
	Ações de Valorização e Qualificação Ambiental	85 188	71 381	119%
	Ações de Valorização do Litoral	7 137	6 053	118%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Materiais	13 916	11 826	118%
	Prevenção e Gestão de Riscos Naturais e Tecnológicos - Ações Imateriais	1 213	1 031	118%
	Reabilitação de Locais Contaminados e Zonas Extrativas	5 163	3 534	146%
	Valorização e Animação do Património Cultural	27 316	23 218	118%
	Infraestruturas e Equipamentos de Saúde	95 581	77 058	124%
	Rede de Equipamentos Culturais	13 901	11 136	125%
	Ciclo Urbano da Água - "vertente em baixa"	33 929	28 825	118%
	Otimização da Gestão de Resíduos e Melhoria do Comportamento Ambiental	3 622	2 386	152%
	<b>Total Eixo Prioritário 2</b>	<b>294 683</b>	<b>242 467</b>	<b>122%</b>
3	Política de Cidades - Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação	16 009	13 368	120%
	Política de Cidades - Parcerias para a Regeneração Urbana	254 236	211 838	120%
	Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar	272 899	231 526	118%
	Mobilidade Territorial	164 929	139 326	118%
	Equipamentos e Serviços Coletivos de Proximidade (coesão local)	75 662	63 150	120%
	Requalificação da Rede Escolar do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico	70 469	59 602	118%
	Iniciativa Comunitária JESSICA	56 064	28 800	195%
<b>Total Eixo Prioritário 3</b>		<b>910 269</b>	<b>747 610</b>	<b>122%</b>
<b>TOTAL Eixos Prioritários 1, 2 e 3</b>		<b>2 110 991</b>	<b>1 614 588</b>	<b>131%</b>

Fonte: Equipa de avaliação, com base em dados do Sistema de Informação do Mais Centro

**Quadro A. 89****Comparabilidade de custos/financiamento entre operações aprovadas no âmbito da tipologia Mobilidade Territorial**

Indicador / Regulamento	Código universal de operação	Quantidade	Custo elegível executado (EUR)	Custo elegível executado/ unid.	Fundo comunitário executado (EUR)	Fundo comunitário executado / unid.
Rede viária municipal beneficiada (m) / Mobilidade Territorial	CENTRO-09-0650-FEDER-004005	700	1 202 127	1 717	1 021 808	1 460
	CENTRO-09-0650-FEDER-009002	1 000	827 337	827	661 869	662
	CENTRO-09-0650-FEDER-009001	9 000	368 427	41	313 163	35
	CENTRO-09-0650-FEDER-023005	1 600	188 414	118	160 152	100
	CENTRO-09-0650-FEDER-023009	3 000	193 493	64	154 794	52
	CENTRO-09-0250-FEDER-013003	1 101	414 297	376	352 152	320
	CENTRO-09-0650-FEDER-023036	4 150	271 000	65	230 350	56
	CENTRO-09-0450-FEDER-023043	3 190	236 125	74	200 706	63
	CENTRO-09-0650-FEDER-023054	1 000	159 372	159	127 498	127
Rede viária municipal construída (m) / Mobilidade Territorial	CENTRO-09-0650-FEDER-003007	4 000	1 221 567	305	1 038 332	260
	CENTRO-09-0650-FEDER-004010	1 700	2 200 511	1 294	1 870 434	1 100
	CENTRO-09-0650-FEDER-004011	260	324 528	1 248	275 849	1 061
	CENTRO-09-0650-FEDER-018003	2 924	2 214 701	757	1 882 496	644

Fonte: Equipa de avaliação com base em dados do Mais Centro

## Anexo H. Entrevistas e presenças em nos *focus group/workshops* realizados

**Quadro A. 90**  
**Entrevistas realizadas no âmbito do exercício de avaliação**

Entidade	Data de realização	Entrevistados
Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (aicep Portugal Global)	25-07-2013	Francisco Baptista (Responsável da Área de Incentivos PME)
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) / Agência de Inovação (AdI)	30-07-2013	Miguel Cruz (Vogal do Conselho Diretivo do IAPMEI/Presidente da Agência de Inovação)
Turismo de Portugal	06-08-2013	Carlos Abade (Diretor da Área de Apoio ao Investimento)
Mais Centro – Unidade Orgânica 3 – Valorização Ambiental, Sustentabilidade e Mobilidade	19-11-2013	Cristina Tadeu (Secretária Técnica)
Mais Centro – Unidade Orgânica 1 – Inovação e Conhecimento	19-11-2013	Carlos Ferreira (Secretário Técnico)
Mais Centro – Unidade Orgânica 4 – Acompanhamento, Avaliação e Informação	20-11-2013	Luís Filipe (Secretário Técnico)
Centro de Observação das Dinâmicas Regionais do Centro	20-11-2013	Alexandra Rodrigues (Diretora de Serviço Desenvolvimento Regional)
Mais Centro – Comissão Diretiva / CCDR Centro	20-11-2013	Pedro Saraiva (Presidente)
Mais Centro – Unidade Orgânica 2 – Qualificação do Território	20-11-2013	Bernardo Campos (Secretário Técnico)
Mais Centro – Comissão Diretiva	20-11-2013	Ana Abrunhosa e Isabel Damasceno (Vogais Executivas)
Mais Centro – Acompanhamento das Decisões e Coordenação das CIM e PROVERE	20-11-2013	Joaquim Felício (Coordenador da Equipa de Projeto)
Complexo Escolar do Casal do Alvito (Óbidos)	16-12-2013	Ana Sofia Godinho (Coordenadora do Gabinete de Educação)
		Alexandre Ferreira (Consultor)
		Eduardo Vale (Docente)
		Margarida Reis (Docente)
Mais Centro/CCDR Centro – Secretariado Técnico UO1	05-12-2013	Carlos Ferreira (Secretário Técnico) Pedro Vieira
Universidade de Coimbra/Divisão de Inovação e Transferências do Saber ( DITS)	09-12-2013	Amílcar Falcão (Vice Reitor da UC )
		Jorge Figueira (Chefe de Divisão da DITS) Miguel Gonçalves (Técnico Superior da DITS)
VougaPark	10-12-2013	Rui Loureiro (CM de Sever do Vouga) Andreia Fonseca (Diretora Vouga park)
Universidade de Aveiro	11-12-2013	Carlos Pascoal Neto (Vice Reitor da UA)
		José Alberto Rafael (Vice Reitor da UA)
		Cristina Roque da Cunha (Assessora da Reitoria da UA)
Universidade da Beira Interior	12-12-2013	António Cardoso (Vice Reitor da UBI para a área da Ligação à Comunidade e Projetos)
Cerâmica Arganilense	13-12-2013	Ricardo Alves (Presidente da Câmara Municipal de Arganil)

**Quadro A. 91****Presenças no *focus group* sobre o modelo de contratualização**

(Realizado no dia 28 de outubro de 2013, em Coimbra, nas instalações da CCDR Centro)

Entidades presentes	Representantes
Comunidade Intermunicipal Baixo Mondego	Jorge Bento António Gravato
Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul	Pedro Dias
Comunidade Intermunicipal da Serra da Estrela	Luís Almeida
Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo	Sónia Santos
Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Sul	Augusto Nogueira
Comunidade Intermunicipal do Oeste	André Rocha de Macedo Hermínio Rodrigues
Comunidade Intermunicipal da Região Dão Lafões	Sandra Carvalho
Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte	Vítor Baltasar

**Quadro A. 92****Focus group sobre Competitividade, Inovação e Conhecimento (Eixo 1)**

Entidades presentes	Representantes
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	Alexandra Rodrigues
Mais Centro	Joaquim Felício Luís Filipe Carlos Ferreira
Grupo Miramar	Serafim Silva
NERSANT	Tânia Silva
Turismo Centro	Cristina Pelicano
CEC/CCIC	Isabel de Sá
AIDA	Cristina Martinho
Natura – Empreend. SA	Carla Franco

**Quadro A. 93****Focus group sobre Valorização do espaço regional e Coesão Local e Urbana (Eixos 2 e 3)**

Entidades presentes	Representantes
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	Alexandra Rodrigues
Mais Centro	Joaquim Felício Bernardo Campos Luís Filipe
Comunidade Intermunicipal do Baixo Mondego	Nuno Pomar
Comunidade Intermunicipal da Região Coimbra	António Gravato
Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte	Luís Santos Susana Ferreira
Comunidade Intermunicipal da Serra da Estrela	Luís Almeida
ARSC, IP	Isabel Pechincha José Tereso
DRCC	António Pacheco Carvalho
Comunidade Intermunicipal Médio Tejo	Sónia Santos
Comunidade Intermunicipal da Região de Leiria	Alcina Costa Raul Castro
Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa	Pedro Dias
Oeste Comunidade Intermunicipal	André Macedo Zita Tomás
Comunidade Intermunicipal do Baixo Vouga	Rogério Pais

**Quadro A. 94**  
**Presenças no *focus group* sobre os estudos de caso**

Entidade	Entrevistados
Instituto Pedro Nunes	Teresa Mendes (Presidente da Direcção do IPN)
	Paulo Santos (Diretor Executivo da Incubadora IPN)
Coimbra Inovação Parque	Paulo Mendes (Presidente do Conselho de Administração)
Instituto de Sistemas e Robótica	Fernando Martins (Investigador)
Obitec – Associação Óbidos Ciência e Tecnologias	Alexandre Ferreira (Consultor)
Instituto Politécnico de Leiria	Pedro Costa (Chefe de Gabinete do Presidente e Responsável dos Serviços de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico)
Biocant	Carlos Faro (Vice-Presidente do Conselho de Administração)
Laboratório de Microscopia Electrónica de Varrimento	Paulo Fiadeiro (Coordenador do Centro de Ótica)
Centro de Investigação em Ciências da Saúde da UBI	Cândida Tomás (Docente e Investigadora UBI)
Unidade de Materiais Têxteis e Papeleiros	Isolina Gonçalves (Docente e Investigadora UBI)
Tagus Valley	Joana Grácio (Técnica Coordenadora INOV´LINEA)
Câmara Municipal de Castelo Branco	João Carvalhinho (Vereador)
Centro de Apoio Tecnológico Agro-alimentar (CATAA)	Luís Andrade (Docente e Investigador na Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Castelo Branco)



# Anexo I. Estudos de caso do Mais Centro

## I.1 Estudo de caso Nº 1 – Rede de infraestruturas científicas e tecnológicas

**Designação:** Apoio do Mais Centro a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas, a Parques de Ciência e Tecnologia e a Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

**Tipologia de operação:** Regulamento Específico Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologias e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (SAPCT) e Regulamento Específico Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas (SAICT)

Enquadramento na tipologia de operação – Dados financeiros					
	Nº projetos	Investimento total aprovado (mil €)	Custo total elegível aprovado (mil €)	FEDER aprovado (mil €)	Taxa de execução financeira (%) (Fundo validado / Fundo aprovado)
Valores relativos ao total de projetos aprovados no SAPCT	11	43.598	42.893	34.982	40,8%
Valores relativos ao total de projetos aprovados no SAICT	34	110.058	108.402	86.085	23,7%

### i. Apresentação da operação e contributo previsto para os objetivos do Mais Centro

Diferentemente dos restantes, o presente estudo de caso contempla uma análise temática acerca do papel do Mais Centro no apoio a infraestruturas científicas e tecnológicas, a parques de ciência e tecnologia e a incubadoras de empresas de base tecnológica ao longo do período relevante para a presente avaliação.

A este nível, importa destacar, desde logo, que o QREN introduziu mudanças muito substantivas face ao QCA III, remetendo para os PO regionais os principais instrumentos de apoio a infraestruturas de C&T, incluindo parques de ciência e tecnologia e incubadoras de empresas de base tecnológica. Esta circunstância constituiu uma importante oportunidade para promover o reforço e a consolidação dos sistemas regionais de inovação no nosso país e, por essa via, do sistema nacional de inovação, criando nos PO regionais (e, portanto, no Mais Centro) uma responsabilidade sem precedentes neste domínio. A opção adotada materializou, assim, uma evolução muito positiva da política de coesão em Portugal, que em grande medida antecipou a problemática da especialização inteligente atualmente em discussão no quadro do Portugal 2020.

Os apoios em questão foram operacionalizados no contexto do QREN através de dois regulamentos específicos de aplicação nos Programas Operacionais Regionais do Continente: o Regulamento Específico “Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica” (SAPCT) e o Regulamento Específico “Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas” (SAICT).

O SAPCT visa contribuir para a expansão e consolidação da rede regional de infraestruturas de acolhimento e apoio a atividades de C&T, através de investimentos em infraestruturas físicas de parques de ciência e tecnologia, infraestruturas físicas de incubação de empresas de base tecnológica, ações de empreendedorismo tecnológico e promoção de serviços partilhados. Tendo em vista a prossecução destes objetivos, a Autoridade de Gestão do Mais Centro publicou, até 31 de Dezembro de 2012, sete Avisos de Concurso no âmbito deste sistema<sup>16</sup>, tendo em apoio sob este chapéu 11 projetos, envolvendo um investimento total de 43,6 MEUR, um investimento elegível de 42,9 MEUR e uma comparticipação FEDER de 34,9 MEUR.

Por sua vez, o SAICT visa contribuir para a criação de uma rede coerente de equipamentos e infraestruturas científicas e tecnológicas. Tendo em vista a prossecução destes objetivos, a Autoridade

<sup>16</sup> Aviso de Concurso n.º Centro-PCT-INC-2009-01, Aviso de Concurso n.º Centro-PCT-INC-2010-02, Aviso de Concurso n.º Centro-PCT-INC-2011-03, Aviso de Concurso n.º Centro-PCT-INC-2011-04, Concurso n.º Centro-PCT-INC-2011-05, Aviso de Concurso n.º Centro-PCT-INC-2011-06, Aviso de Concurso n.º Centro-PCT-INC-2011-07.

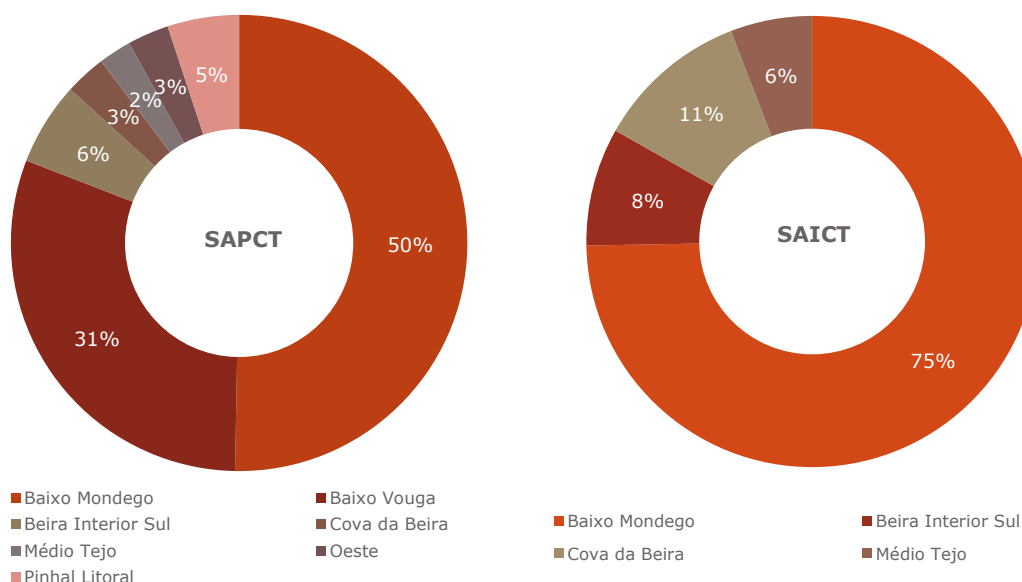
de Gestão do Mais Centro publicou, até 31 de Dezembro de 2012, três Avisos de Concurso<sup>17</sup> no âmbito deste instrumento, tendo em apoio 33 operações (excluindo uma inserida no Plano Tecnológico da Educação, cujo foco está fora do âmbito da presente análise), com um investimento total de 110,1 MEUR, um investimento elegível de 102 MEUR e uma comparticipação FEDER de 80,6 MEUR.

Em conjunto, estes dois sistemas de apoio estão assim a mobilizar um investimento total superior a 153 milhões de euros, dando um importante contributo para o reforço e consolidação da rede de infraestruturas científicas e tecnológicas na região Centro. Estes investimentos distribuem-se por sete NUTs III da região Centro segundo uma lógica polinucleada, concentrando-se sobretudo nos seus dois pólos fundamentais de C&T e de inovação: o Baixo Mondego (com 18 projetos e 58% do investimento elegível total) e o Baixo Vouga (com 8 projetos e 22% do investimento total elegível), evidenciando um padrão ajustado que traduz um claro esforço de concentração dos investimentos em realidades que já possuem massa crítica, sem descurar outras mais emergentes ou em consolidação.

#### Gráfico A. 9

#### Distribuição territorial dos projetos de infraestruturas de C&T apoiados pelo Mais Centro

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)



Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

Determinado por um requisito estabelecido no primeiro concurso lançado ao abrigo do SAPCT, cada uma das três universidades públicas da região Centro liderou a preparação de um Programa Estratégico integrador de um conjunto coerente de projetos temáticos de C&T territorialmente diferenciados e policoncentrados, capitalizando as competências institucionais e as infraestruturas já existentes no contexto geográfico de inserção e evitando a pressão para a o avanço de projetos sem enquadramento estratégico. Tendo em conta a informação recolhida no terreno pela equipa de avaliação, este requisito determinou uma forte interação entre os principais *players* regionais no domínio da C&T, o que permitiu estabilizar um conjunto complementar de intervenções a candidatar. Para além disso, foi possível perceber que este processo capitalizou significativamente as Estratégias de Eficiência Coletiva em reconhecimento pelo COMPETE (PCT e outros *clusters*) e induziu um aumento do capital relacional entre as partes muito importante.

O Programa Estratégico liderado pela Universidade de Coimbra – INOV.C – foi estruturado em torno do eixo Cantanhede-Coimbra-Leiria-Óbidos, incidindo em quatro áreas temáticas preferenciais: ciências da vida, energia, TICE e indústrias criativas. Por sua vez, o Programa Estratégico encabeçado pela Universidade de Aveiro – PCI – foi concebido para ser implantado na proximidade dos centros urbanos de Aveiro e Ílhavo, orientando-se para cinco áreas de aposta regional: TICE, Materiais, Mar, Agroindústria e Energia. Por último, o Programa Estratégico da Universidade da Beira Interior – INOVIDA – estruturou-se muito em torno da A23, englobando os concelhos Guarda, Covilhã, Castelo Branco e Abrantes, orientando-se sectorialmente para as áreas da saúde e das agroindústrias.

Os projetos apoiados, cuja análise e avaliação contou com um forte envolvimento da AdI e da FCT, possuem uma orientação muito forte (eventualmente excessiva) para a criação de novas infraestruturas

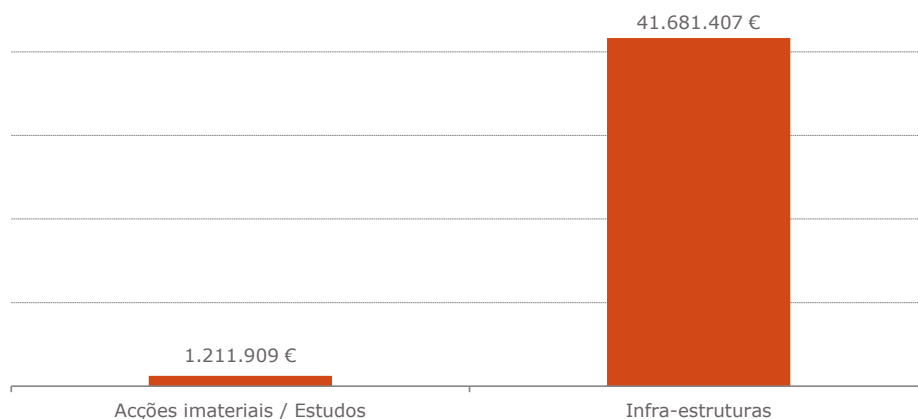
<sup>17</sup> Foram eles: o Aviso de Concurso nº Centro-ICT-2009-02, o Aviso de Concurso nº Centro-ICT-2010-03 e o Convite Público nº Centro-ICT-2012-04.

físicas. Com efeito, no âmbito SAPCT, 97,2% do investimento elegível aprovado respeita a nova construção (restando 2,8% do investimento elegível para ações imateriais).

#### Gráfico A. 10

##### Natureza dos projetos apoiados pelo Mais Centro ao abrigo do Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)



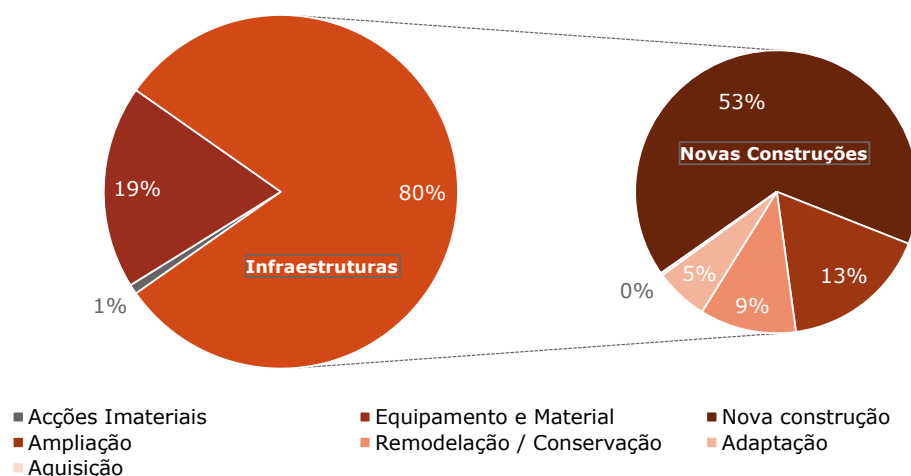
Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

Por sua vez, no âmbito do SAICT, 80,5% do investimento elegível está afeto a infraestruturas físicas (66% a novas construções, 17% a ampliações e 17 a remodelações e adaptações), restando apenas 18,6% para equipamento e material e 0,9% para ações imateriais.

#### Gráfico A. 11

##### Natureza dos projetos apoiados pelo Mais Centro ao abrigo do Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)



Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

Em concreto, ao abrigo do SAPCT, as operações apoiadas respeitam à criação de raiz de dois parques de ciência e tecnologia (o Coimbra iParque e o Parque Tecnológico do Óbidos), à ampliação e/ou qualificação de três parques já existentes (o Biocante, o *Tagus Valley* e o Parque Empresarial de Castelo Branco), à criação de uma nova infraestrutura de investigação e incubação (a UBI Medical) e à expansão e qualificação de uma incubadora de referência já existente (a IPN Incubadora). Encontra-se, ainda, em análise o apoio à criação de um terceiro parque de ciência e tecnologia (o *Creative Science Park - Aveiro Region*), que por diversas vicissitudes não conseguiu comprovar até ao momento as condições necessárias à sua aprovação, nomeadamente em resultado do enorme atraso no processo de expropriação dos terrenos em que se pretende construir esta infraestrutura. De notar que este portfolio de projetos está substancialmente aquém do previsto nos Programas Estratégicos inicialmente preparados, o que denota um grau de ambição dos mesmos eventualmente excessivo.

**Quadro A. 95****Projetos aprovados e em análise no Mais Centro ao abrigo do Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologias e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica**

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)

Projeto	Promotor	Estado	Inv. Total Aprovado	Inv. Elegível Aprovado	FEDER Aprovado
<b>Programa Estratégico INOV C</b>					
Biocant II	BIOCANT	Aprovado	3.893.849	3.753.737	3.002.989
Biocant III e Unidade Piloto	BIOCANT	Aprovado	6.763.167	6.763.167	5.410.533
Contributos da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional	Universidade de Coimbra	Aprovado	249.910	249.910	212.423
Gestão, Dinamização e Monitorização do Ecossistema de Inovação	Universidade de Coimbra	Aprovado	387.500	387.499	329.374
iParque - Fase 1	Coimbra Inovação Parque	Aprovado	7.793.616	7.672.891	6.521.957
iParque - Fase 1 - Sub-Fase B	Coimbra Inovação Parque	Aprovado	4.582.026	4.504.026	3.828.422
Pólo da Energia para a Sustentabilidade	iTeCons	Apreciação	2.800.443	2.800.443	2.380.377
Parque Tecnológico de Óbidos	Obitec	Apreciação	6.532.462	5.471.708	4.650.951
Promoção do Empreendedorismo e Inovação	Universidade de Coimbra	Aprovado	574.500	574.500	488.325
TecBIS - Aceleradora de Empresas	IPN	Aprovado	8.141.703	8.141.703	6.513.363
		Aprovado	32.386.271	32.047.432	26.307.387
		Apreciação	9.332.906	8.272.151	7.031.328
		Total	41.719.177	40.319.583	33.338.716
<b>Programa Estratégico INOVIDA</b>					
Construção do Centro de Empresas Inovadoras - CEI	CATAA	Aprovado	3.630.406	3.630.406	2.541.284
Tagusvalley - INOV.TECH	TagusValley	Aprovado	2.661.877	2.513.377	2.136.371
UBIMEDICAL	Universidade da Beira Interior	Aprovado	4.919.752	4.702.101	3.996.786
		Aprovado	11.212.034	10.845.884	8.674.440
		Apreciação	0	0	0
		Total	11.212.034	10.845.884	8.674.440
<b>Programa Estratégico PCI</b>					
Parque de Ciência e Inovação - Creative Science Park	PCI, SA	Em Apreciação	28.912.788	18.576.697	15.790.192
		Aprovado	0	0	0
		Apreciação	28.912.788	18.576.697	15.790.192
		Total	28.912.788	18.576.697	15.790.192

Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

Ao abrigo do SAICT, os projetos apoiados que mais se destacam pela dimensão são o Biomed III (um laboratório de investigação de alta segurança para servir as necessidades da Universidade de Coimbra em matéria de investigação em saúde e, em particular, biomedicina), o CNC Biotec (infraestrutura de investigação do CNC dedicada à biotecnologia a instalar no Biocant) e o Pólo de Conhecimento em Tecnologias da Construção Sustentável (promovido pelo iTeCons). Vários outros merecem também destaque: o projeto de capacitação do CICECO, o projeto de consolidação do Qopna, a criação do Centro de Conhecimento em Materiais para a Construção Sustentável, a criação do ECOMARE, a criação do Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia do Mar e a criação do Edifício das Comunicações Óticas, Comunicações Rádio e Robótica.

**Quadro A. 96****Projetos aprovados e em análise no Mais Centro ao abrigo do Sistema de Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas**

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)

Projeto	Promotor	Estado	Inv. Total Aprovado	Inv. Elegível Aprovado	FEDER Aprovado
Avaliação do efeito terapêutico do Termalismo em indivíduos com Rinite alérgica e em indivíduos com Artrite Reumatóide	UBI	Aprovado	260.080	259.184	220.306
Biomed III	Universidade de Coimbra	Aprovado	15.571.587	13.517.843	9.462.490
Capacitar o CICECO para internacionalizar a I&DT em materiais e incrementar a competitividade nacional	Universidade de Aveiro	Aprovado	7.061.423	7.008.606	5.957.315
Caraterização, valorização e tratamento integrado de efluentes agro-industriais	UBI	Aprovado	264.064	263.505	223.979

Projeto	Promotor	Estado	Inv. Total Aprovado	Inv. Elegível Aprovado	FEDER Aprovado
Centro de Apoio Tecnológico Agro-Alimentar	CATAA	Aprovado	3.380.032	2.780.839	1.946.587
CCMCS - Centro de Conhecimento em Materiais para a Construção Sustentável	CTCV	Aprovado	6.066.039	6.066.039	4.852.831
CDRsp - Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto	IPL	Aprovado	2.879.016	2.879.016	2.447.163
Centro de investigação em Zoonoses	IPCB	Aprovado	607.708	606.714	515.707
Centro de Microscopia Electrónica.	UBI	Aprovado	782.399	779.462	662.542
CETE MARES - Centro de I&D, formação e divulgação do conhecimento marítimo	IPL	Aprovado	2.985.672	2.985.672	2.537.821
CITEVE@ Qualidade e Rastreabilidade Alimentar	CITEVE	Aprovado	1.100.691	1.100.691	770.484
CNC Biotech - investigação em Biotecnologia e capacitação do sector empresarial	CNC	Aprovado	14.609.650	12.481.802	9.985.441
CTF Infra2009	CENTIMFE	Aprovado	1.425.000	1.383.140	968.198
Ecomare	Universidade de Aveiro	Aprovado	4.862.848	4.826.475	4.102.504
Edifício da Física e da Química - Investigação	Universidade de Coimbra	Aprovado	5.506.361	4.001.280	2.800.896
Edifício das Comunicações Ópticas, Comunicações Rádio e Robótica	Universidade de Aveiro	Aprovado	4.363.355	4.330.719	3.681.111
Funcionalização bioactiva e antimicrobiana de materiais de base têxtil, para aplicações na área da saúde: biomédicas e cosméticas	UBI	Aprovado	244.576	244.001	207.401
HPC - Ring	Universidade de Coimbra	Aprovado	4.559.000	3.659.000	2.561.300
Impacto e Consolidação em I&DT da Qopna	Universidade de Aveiro	Aprovado	5.325.646	5.286.063	4.493.154
Inov.Linea - Desenvolvimento e aplicação de processos de conservação alternativos e inovadores	TagusValley	Aprovado	1.762.036	1.762.036	1.233.425
IPN 2013 - Expansão e requalificação das infraestruturas tecnológicas	IPN	Aprovado	999.412	999.412	799.529
ISQ Centro - Castelo Branco	ISQ	Aprovado	2.603.534	2.603.534	2.082.827
Laboratório de Engenharia de Fogo da Universidade de Coimbra (FIRELAB _UC)	Universidade de Coimbra	Aprovado	2.700.054	2.322.439	1.974.074
Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia do Mar	Universidade de Aveiro	Aprovado	4.659.685	4.624.832	3.931.107
Laboratório Intensificação Processos	Universidade de Coimbra	Aprovado	134.573	112.144	95.322
mais CTIC mais Competitividade	CTIC	Aprovado	795.204	620.548	434.383
Modernização e Dinamização do Laboratório de Ensaios da ABIMOTA	ABIMOTA	Aprovado	659.824	659.824	461.877
NANOTEC CENTRUM	Universidade de Aveiro	Aprovado	2.883.049	2.861.485	2.432.262
Plataforma da UA em Nanotecnologia Aplicada à Medicina Ortopédica, Sensores e Energia (Suporte à Rede Institucional Nanohighway)	Universidade de Aveiro	Aprovado	1.624.870	1.612.717	1.370.809
Pólo de Conhecimento em Tecnologias da Construção Sustentável (Projecto âncora do Cluster Habitat Sustentável)	iTeCons	Aprovado	7.771.270	7.771.270	6.217.016
Reforço de competências na área poluição indoor: estudo, detecção, medição e controlo de nanopartículas	Universidade de Coimbra	Aprovado	372.663	361.593	307.354
RICE	Inesc Inovação	Aprovado	912.800	912.800	638.960
Valorização de sub-produtos de agro-indústria e co-remediação de compostos xenobióticos	UBI	Aprovado	318.820	318.171	270.445
Total			110.052.939	102.002.853	80.646.622

Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

Da análise efetuada, transparece a ideia de que o Mais Centro e as entidades apoiadas privilegiaram dois objetivos fundamentais: por um lado, reforçar e consolidar as infraestruturas de C&T nas áreas de aposta regionais e, por outro, criar e reforçar capacidades regionais nas fases iniciais e mais finais de apoio e promoção de ideias e projetos empresariais de base tecnológica, bem como de transferência de conhecimento e atração de investimento, incluindo IDE. Significa, portanto, que as prioridades seguidas são adequadas, sobretudo porque as mesmas se ajustam claramente à minimização dos principais pontos fracos diagnosticados na região em matéria de C&T.

## *ii. Execução e resultados alcançados com a intervenção*

Considerando os restantes objetivos, operacionalizados através de tipologias de investimento orientadas essencialmente para promotores não empresariais, destaca-se, por ordem do volume de aprovações, o objetivo de reforço da rede de C&T (15% do Eixo 1, consubstanciado no Apoio a Infraestruturas Científicas e Tecnológicas e na Promoção da Cultura Científica e Tecnológica, esta última tipologia com um peso residual no Eixo) e de reforço da envolvente para a inovação empresarial (Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística e Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, cada um representando 6% do total de aprovações do Eixo). O peso das tipologias no total de aprovações é coerente com o reconhecimento no texto do Programa que a baixa intensidade em tecnologia e inovação constitui um forte constrangimento ao crescimento económico, identificando a construção de novas formas de cooperação com centros de saber e de transferência de tecnologia e de novas soluções de localização territorial como trunfos decisivos da competitividade da região.

Os sistemas de apoio a parques de ciência e tecnologia, incubadoras e outras infraestruturas científicas e tecnológicas disponíveis no Mais Centro têm em comum uma forte procura e elevadas taxas de admissibilidade na generalidade dos avisos, confirmando o interesse dos promotores e a adequação dos projetos à estratégia desenhada no momento de programação e às opções da AG na sua operacionalização.

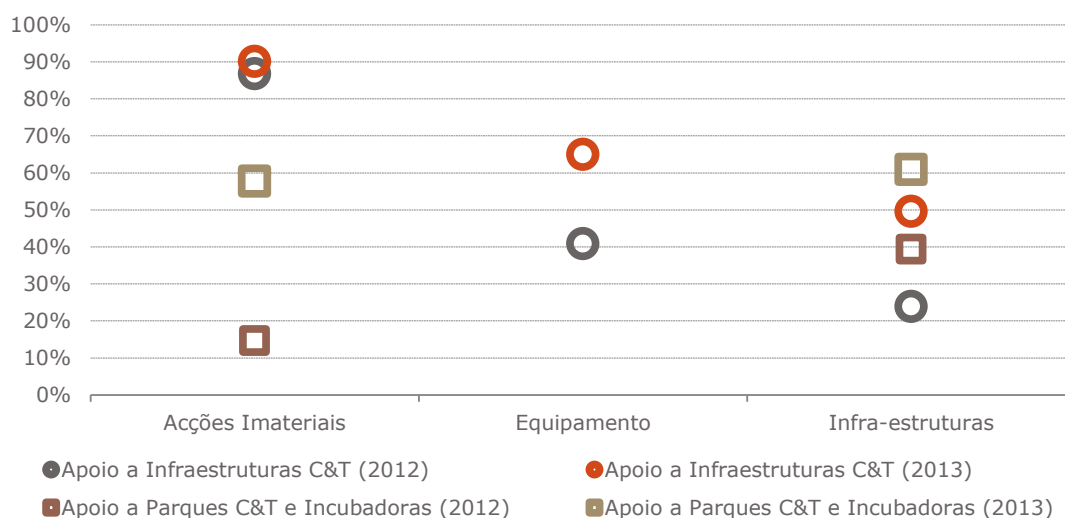
O quadro de aprovações reflete-se na *performance* positiva dos indicadores de realização e resultado do PO. Já ao nível dos impactos decorrentes dos projetos apoiados, é ainda prematuro tirar conclusões, uma vez que praticamente não existem operações encerradas. Ainda assim, da auscultação feita a promotores, fica a ideia de que, numa grande parte dos casos apoiados, será possível atingir rapidamente uma elevada utilização da capacidade instalada e, assim, assegurar a sustentabilidade necessária. Isto acontece porque, numa parte relevante dos casos, os projetos apoiados materializam processos de consolidação, de expansão ou de aglutinação de capacidades instaladas (ou devidamente faseados, no caso dos parques de C&T). Isto é especialmente notório nos projetos localizados nas NUTs II do Baixo Mondego e do Baixo Vouga, onde existe um tecido empresarial mais robusto e intensivo em tecnologia e conhecimento.

Para além das realizações e resultados mensuráveis através da bateria de indicadores, identificam-se também, numa análise qualitativa, incentivos a atividades de prospeção do mercado, identificação de necessidades e oportunidades, estabelecimento de prioridades e estratégias de intervenção, que dificilmente teriam sido concretizados sem a disponibilização de fundos do PO: veja-se, em particular, o trabalho de planeamento estratégico desenvolvido pelas Universidades da região no âmbito do primeiro aviso do Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia. Este tipo de atividades (imateriais) será ainda mais fundamental no futuro, sobretudo as que visam a divulgação e dinamização de novas capacidades, a sua integração crescente em redes internacionais e a atração de investimento de base tecnológica no país e no globo.

A prossecução dos objetivos que estão na base dos projetos apoiados e a análise dos seus resultados e impactos encontram-se, no entanto, fortemente limitadas pelas dificuldades de concretização dos projetos, evidentes na baixa taxa de realização financeira das tipologias e no atraso dos respetivos indicadores quando se consideram os projetos executados.

**Gráfico A. 12****Taxas de execução médias por tipo de investimento nos projetos de infraestruturas de C&T**

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)



Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

A informação recolhida sobre o ritmo de execução em 2013 evidencia alguns avanços, mas ainda assim a taxa de realização dos parques de ciência e tecnologia e infraestruturas científicas e tecnológicas permanece significativamente inferior à média do PO.

**Quadro A. 97****Execução dos projetos apoiados no Mais Centro ao abrigo do Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologias e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica**

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)

Projeto	Promotor	Taxa de Execução a 31/12/2012	Atraso a 31/12/2012 (em meses)	Taxa de Execução a 31/10/2013	Atraso a 31/10/2013 (em meses)
<b>Programa Estratégico INOV C</b>					
Biocant II	BIOCANT	100%	18	100%	28
Biocant III e Unidade PILOTO	BIOCANT	3%	0	3%	5
Contributos da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional	Universidade de Coimbra	20%	12	62%	22
Gestão, Dinamização e Monitorização do Ecossistema	Universidade de Coimbra	24%	6	70%	16
Iparque - Fase 1	Coimbra Inovação Parque	72%	0	79%	0
iParque - Fase 1 - Sub-Fase B	Coimbra Inovação Parque	25%	0	81%	10
Pólo da Energia p/ Sustentabilidade	iTeCons	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Parque Tecnológico de Óbidos	Obitec	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Promoção do E & I	Universidade de Coimbra	0%	6	41%	16
TecBIS - Aceleradora de Empresas	IPN	43%	0	78%	0
<b>Programa Estratégico INOVIDA</b>					
Construção do Centro de Empresas Inovadoras - CEI	CATAA	23%	0	80%	7
Tagusvalley - INOV.TECH	TagusValley	0%	0	11%	0
UBIMEDICAL	UBI	50%	0	57%	0

Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

Esta realidade resultou de um conjunto rescisões e de reprogramações em baixa em 2013 (em particular, no caso da infraestruturas científicas e tecnológicas, cujo valor total de fundo aprovado em Outubro de 2013 era inferior em cerca de 4,4 MEUR face ao valor do final de 2012). Veja-se, por exemplo, a rescisão do projeto Biomed III, com um fundo aprovado de 9,5 MEUR, e as reprogramações em baixa de projetos como o HPC-Ring, o Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia do Mar e o CNC Biotech. Note-se ainda que não só o ritmo de execução é baixo como, no caso do apoio a parques de ciência e tecnologia, as operações individuais aprovadas contabilizam um total de fundo significativamente inferior ao valor sinalizado nos programas estratégicos aprovados no primeiro aviso de concurso, o que indicia uma sobrevalorização da capacidade de investimento por parte dos promotores.



**Quadro A. 98****Execução dos projetos apoiados no Mais Centro ao abrigo do Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologias e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica**

(Concursos decididos até 31 dezembro 2012)

Projeto	Promotor	Taxa de Execução a 31/12/2012	Atraso a 31/12/2012 (em meses)	Taxa de Execução a 31/10/2013	Atraso a 31/10/2013 (em meses)
Avaliação do efeito terapêutico do Termalismo em indivíduos com Rinite alérgica e em indivíduos com Artrite Reumatóide	UBI	0%	2	92%	12
Biomed III	Universidade de Coimbra	0%	0	0%	0
Capacitar o CICECO para internacionalizar a I&DT	Universidade de Aveiro	10%	0	21%	0
Caraterização, valorização e tratamento integrado de efluentes agro-industriais	UBI	92%	3	98%	13
Centro de Apoio Tecnológico Agro-Alimentar	CATAA	23%	0	39%	7
CCMCS - Centro de Conhecimento em Materiais para a Construção Sustentável	CTCV	53%	0	89%	0
CDRsp - Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto	IPL	2%	0	26%	0
Centro de investigação em Zoonoses	IPCB	78%	0	96%	7
Centro de Microscopia Electrónica.	UBI	100%	0	100%	10
CETE MARES - Centro de I&D, formação e divulgação do conhecimento marítimo	IPL	1%	0	17%	0
CITEVE@ Qualidade e Rastreabilidade Alimentar	CITEVE	38%	12	38%	22
CNC Biotech	CNC	29%	0	51%	0
CTF Infra2009	CENTIMFE	56%	1	92%	11
Ecomare	Universidade de Aveiro	3%	0	5%	0
Edifício da Física e da Química - Investigação	Universidade de Coimbra	0%	0	81%	0
Edifício das Comunicações Ópticas, Comunicações Rádio e Robótica	Universidade de Aveiro	14%	0	56%	0
Funcionalização bioactiva e antimicrobiana de materiais de base têxtil, para aplicações na área da saúde: biomédicas e cosméticas	UBI	0%	0	25%	10
HPC - Ring	Universidade de Coimbra	0%	0	0%	0
Impacto e Consolidação em I&DT da Qopna	Universidade de Aveiro	21%	0	41%	0
Inov.Linea - Desenvolvimento e aplicação de processos de conservação alternativos e inovadores	TagusValley	55%	0	67%	0
IPN 2013 - Expansão e requalificação das infraestruturas tecnológicas	IPN	74%	0	100%	4
ISQ Centro - Castelo Branco	ISQ	74%	3	106%	13
Laboratório de Engenharia de Fogo da Universidade de Coimbra (FIRELAB _UC)	Universidade de Coimbra	0%	0	0%	0
Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia do Mar	Universidade de Aveiro	6%	0	20%	0
Laboratório Intensificação Processos	Universidade de Coimbra	60%	5	96%	15
mais CTIC mais Competitividade	CTIC	37%	0	49%	10
Modernização e Dinamização do Laboratório de Ensaios da ABIMOTA	ABIMOTA	13%	0	57%	
NANOTEC CENTRUM	Universidade de Aveiro	17%	0	32%	0
Plataforma da UA em Nanotecnologia Aplicada à Medicina Ortopédica, Sensores e Energia (Suporte à Rede	Universidade de Aveiro	32%	0	33%	0

Projeto	Promotor	Taxa de Execução a 31/12/2012	Atraso a 31/12/2012 (em meses)	Taxa de Execução a 31/10/2013	Atraso a 31/10/2013 (em meses)
Institucional Nanohighway)					
Pólo de Conhecimento em Tecnologias da Construção Sustentável (Projecto âncora do Cluster Habitat Sustentável)	iTeCons	33%	0	71%	0
Reforço de competências na área poluição indoor: estudo, detecção, medição e controlo de nanopartículas	Universidade de Coimbra	62%	1	90%	11
RICE	Inesc Inovação	87%	4	90%	14
Valorização de sub-produtos de agro-indústria e co-remediação de compostos xenobióticos	UBI	0%	0	100%	10

Fonte: Equipa de Avaliação, com base em dados do Mais Centro

As principais razões para este atraso enquadram-se em três grandes grupos: por um lado, atrasos nas decisões de adjudicação das diversas componentes de investimento, nomeadamente nos casos sujeitos a tutela ministerial e nos que envolvem a compra ou expropriação de terrenos; por outro, falência e processos de recuperação de diversas construtoras a quem foram adjudicadas empreitadas associadas aos diversos projetos apoiados, dada a conjuntura económica altamente desfavorável em que os mesmos estão a ser executados; por último, ausência de uma liderança operacional/executiva dos projetos e de uma equipa, no seio das entidades promotoras com os recursos e formação necessária para implementar projetos cuja complexidade técnica é somada à complexidade das regras da contratação pública e do quadro regulamentar dos fundos estruturais. Esta última razão é particularmente evidente, do ponto de vista da Autoridade de Gestão, nos projetos promovidos pelas universidades da região. A carga administrativa associada a projetos de natureza imaterial é também vista como um fator que justifica atrasos na execução e uma barreira à decisão de submissão de projetos deste tipo.

### iii. Lições de experiência e boas práticas a seguir em 2014-2020

No tocante à política de C&T, o QREN introduziu mudanças muito substantivas face ao QCA III, remetendo para os PO regionais os principais instrumentos de apoio a infraestruturas científicas e tecnológicas, a parques de ciência e tecnologia e a incubadoras de empresas de base tecnológica. Como já se referiu, esta circunstância constituiu uma importante oportunidade para promover o reforço e a consolidação dos sistemas regionais de inovação no nosso país. Assim sendo, no futuro, o essencial do apoio às Infraestruturas de C&T (incluindo Parques de C&T e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica) da região Centro deve manter-se em sede do seu PO (regional), por forma a permitir o aprofundamento do importante trabalho desenvolvido até ao presente neste domínio.

Por outro lado, considera-se adequado continuar privilegiar, no próximo período de programação, a liderança das Universidades no desenvolvimento de Programas Estratégicos de C&T e na gestão das redes de I&D+I de base regional, sendo que esses Programas Estratégicos devem assumir um âmbito ainda mais alargado.

Já no que respeita a prioridades, entende-se que, ao contrário do que aconteceu no atual período de programação, as apostas regionais futuras em matéria de C&T devem favorecer sobretudo operações de consolidação, requalificação e reequipamento, bem como o desenvolvimento de programas de IC&DT baseados nas infraestruturas e capacidades existentes na região, potenciando a sua sustentabilidade e a geração de impactos efetivos. Em paralelo, deverá ser dada uma maior relevância às ações imateriais de promoção e dinamização do ecossistema de inovação regional, de gestão da rede de inovação, de reforço da capacitação dos recursos humanos e da participação em redes internacionais de investigação, com o objetivo de capitalizar de forma mais efetiva as infraestruturas existentes.

Complementarmente, a componente de atração de investimento exterior à região (nomeadamente de IDE) de empresas de base tecnológica deve ser reforçada no período 2014-2020, quer através da criação de mecanismos adicionais de incentivo, quer de complementaridades com outras políticas públicas.

Dada a importância crítica da atividade da construção e a sua complexidade nos projetos ligados à criação e requalificação de infraestruturas de C&T, recomenda-se que no futuro seja generalizada a prática de pré-qualificação de fornecedores, procurando por essa via garantir condições de qualidade e de sustentabilidade económico-financeira das empreitadas a adjudicar.

A par disso, e dado que as características de algumas infraestruturas de C&T apoiadas tendem a determinar gastos operacionais excessivos que podem ameaçar a sua sustentabilidade futura, torna-se fundamental que no futuro se procure minimizar este tipo de situações através de uma atenção redobrada aos projetos de arquitetura e de uma maior proatividade da AG, nomeadamente através de visitas ao terreno anteriores à aprovação, pelo menos em projetos de grande dimensão.

Por último, considera-se absolutamente fundamental reduzir as exigências burocráticas no tocante à comprovação de despesa, adotando sempre que possível o modelo seguido no âmbito dos programas quadro da UE.

#### *iv. Aspetos metodológicos*

A metodologia utilizada no presente estudo de caso contemplou abordagens complementares de recolha, tratamento e análise da informação, com o objetivo de obter uma visão alargada sobre a política de C&T do QREN na região Centro, sobre a alçada do Mais Centro, mais concretamente no apoio a infraestruturas científicas e tecnológicas, a parques de ciência e tecnologia e a incubadoras de empresas de base tecnológica. Procurou-se utilizar uma abordagem concordante com a filosofia subjacente à forma de desenvolvimento dos projetos, percebendo, em primeiro lugar, a forma de organização da rede criada para, depois, abordar os principais atores num aprofundamento estratégico e operacional dos projetos.

Numa fase preparatória, a equipa de avaliação fez uma recolha e análise exaustiva dos dados disponíveis no sistema de informação do Programa, nos textos e regulamentos das medidas visadas, bem como dos textos dos Programas Estratégicos desenvolvidos pelas três Universidades da região, que funcionaram como ponto de partida para o enquadramento e desenvolvimento dos projetos apoiados aqui referenciados.

Após a realização do trabalho de base, procedeu-se à marcação de visitas ao terreno para reuniões com os promotores dos principais projetos alvo de análise. A celeridade com que as entidades-líder (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) conseguiram mobilizar os seus principais parceiros da rede de C&T da sua área de influência deu provas do bom relacionamento e coordenação atualmente em prática.

As três reuniões foram organizadas de modo a permitir uma interação restrita com o representante reitoral de cada Universidade (no caso, os vice-reitores com responsabilidade nestes projetos) e, depois, com um painel alargado composto com os representantes dos principais projetos. A agenda que serviu de base para as reuniões foi a seguinte:

##### Parte 1 – Programa Estratégico (reunião restrita)

- Relevância do Programa Estratégico e pertinência da nova forma de organização dos apoios concedido pelos PO Regionais;
- Adequação dos regulamentos às necessidades;
- Execução global;
- Grandes constrangimentos;
- Resultados e primeiros impactos nos destinatários e na região;
- Desafios para o período 2014-2020.

##### Parte 2 – Projetos enquadrados nos Programas Estratégicos (painel alargado)

- Organização e coordenação do “consórcio”;
- Relevância do Programa Estratégico e adequação dos regulamentos do programa;
- Execução específica;
- Constrangimentos e reprogramações;
- Resultados e impactos atuais e esperados e sustentabilidade futura;
- Desafios para o período 2014-2020.

## 1.2 Estudo de caso Nº 2 – Criação da empresa United Resins - Produção de resinas, SA

**Código e designação:** CENTRO-07-0203-FEDER-001230 – UNITED RESINS

**Entidade promotora:** United Resins - Produção de Resinas, SA

**Tipologia de operação:** Inovação (Geral)

Enquadramento na tipologia de operação – Dados financeiros					
	Nº projetos	Investimento total aprovado (mil €)	Custo total elegível aprovado (mil €)	FEDER aprovado (mil €)	Taxa de execução financeira (%) (Fundo validado / Fundo aprovado)
Valores da operação	1	11.077	6.294	3.462	100,0%
Valores relativos ao total de projetos aprovados na tipologia	304	405.529	349.043	234.461	45,6%
Inserção da operação na tipologia	-	2,7%	1,8%	1,5%	-
Referenciais cronológicos					
Data de candidatura	Data de contratação	Data de início prevista	Data de conclusão prevista	Data de início efetiva	Data de conclusão efetiva
29.01.2008	23.07.2008	-	-	06.12.2007	31.12.2010

### i. Apresentação da operação e contributo previsto para os objetivos do Mais Centro

**O projeto de criação da empresa United Resins, S.A., apoiado pelo Mais Centro, visa a criação de uma empresa, no concelho da Figueira da Foz, que assume como objeto social a investigação, desenvolvimento, produção e comercialização de resinas e de outros produtos químicos na mesma área, representando um investimento elegível de 6,43 milhões de euros.**

Enquadrado na tipologia geral de intervenção do Sistema de Incentivos à Inovação, este projeto teve, de facto, como objetivo a criação e implementação das condições de funcionamento necessárias à conceção e montagem de uma unidade fabril tecnologicamente focada para a investigação, produção e comercialização de derivados resinosos.

Nesse sentido, foi contemplada a aquisição de diversos equipamentos produtivos, informáticos e laboratoriais e a implementação de sistemas conducentes ao registo de níveis ótimos de eficiência ao nível da gestão, organização, produção e em matéria de consumo energético; foi ainda considerado o registo comunitário de três marcas e a construção da página Web da empresa, especialmente vocacionada para o mercado internacional.

A estratégia da empresa visa alcançar patamares elevados de inovação tecnológica ao nível dos produtos e dos processos e de competitividade empresarial, apostando na produção de resinas modificadas com fenóis, para o mercado de tintas de impressão, vocacionando a atividade da empresa para o mercado externo, sendo que, nos primeiros anos de atividade, a empresa centrou a sua atividade apostando no mercado da Europa Ocidental, estando agora decidida a expandir-se para outros mercados geográficos, com procuras bastante dinâmicas (China, Brasil, PALOP, Norte de África, EUA, entre outros).

A implementação desta estratégia envolveu a conceção e montagem de toda a infraestrutura fabril, abrangendo os domínios da inovação tecnológica, automatização, produtividade, eficiência energética e ambiental e a criação de uma área laboratorial contemplando a vertente de I&D. Este laboratório de I&D e inovação permite o desenvolvimento de produtos com melhor comportamento ao nível da elasticidade, resistência, oxidação, capacidade de secagem, que sejam adaptáveis e customizados às necessidades específicas de cada cliente. Para além disso, o desenvolvimento do produto é partilhado com os clientes (a prova de conceito é realizada nas instalações destes), de modo que o lançamento, teste e viabilização do primeiro produto ocorreu, simultaneamente, com o arranque da empresa. Neste sentido, este laboratório é verdadeiramente um misto entre um laboratório de I&D no sentido mais estrito do termo e uma fábrica piloto.

A adoção desta nova tecnologia permitiu a produção de resinas de maior peso molecular e elevada estrutura, originando assim um produto com maior modificação química, menos dependente da colofónia (produto base na origem da produção de resinas, obtido por destilação da gema de pinheiro), sem oscilações qualitativas entre os diversos lotes, o que permitirá a diminuição dos custos de produção e,

concomitantemente, do preço final praticado junto dos clientes. Assim sendo, estamos perante uma inovação de natureza incremental, ao nível do país.

Foram ainda realizados, como referido anteriormente, investimentos avultados ao nível da modernização e automação de processos produtivos, bem como ao nível da eficiência, produtividade, ambiente, eficiência energética e aprovisionamento.

Como pontos fortes deste projeto, destacam-se o conhecimento, know-how e experiência do mercado, do negócio e da tecnologia por parte dos promotores (este projeto reúne algumas das pessoas em Portugal com mais conhecimento na área da investigação, produção e comercialização de resinas), o facto de se tratar de uma unidade fabril instalada de raiz e como tal munida das mais recentes inovações tecnológicas dentro do ramo, as relações privilegiadas e consolidadas com os principais players de mercado, quer fornecedores, quer potenciais clientes, e os investimentos fortes em I&D e inovação para apresentação de soluções melhores e mais diferenciadas e customizáveis no mercado.

**Figura 5**  
**Estudo de Caso N.º 1 - United Resins**



Fonte: Pesquisa na internet

Fica, assim, claro o enquadramento da operação nos objetivos do Sistema de Inovação, e particularmente no âmbito da tipologia geral “Produção de novos bens e serviços”, na medida em que o projeto:

- Promove a inovação no tecido empresarial, pela via de produção de novos bens que suportam a sua progressão na cadeia de valor e o reforço da sua orientação para os mercados internacionais. As vendas da United Resins destinam-se em 100% para os mercados internacionais.
- Os produtos inovadores (vários tipos de resinas) são introduzidos no mercado, em estreita colaboração com os clientes.
- A inovação ao nível de processos permite uma flexibilidade na produção que hoje não existe no mercado nacional e não é frequente no mercado internacional, permitindo entregar resinas em prazos mais curtos e em quantidades e especificações definidas à medida das necessidades dos clientes.

A estratégia futura da empresa passará, necessariamente, em traços essenciais, pela introdução de novos produtos no mercado, pela diversificação de mercados e pela diversificação dos clientes.

## *ii. Execução e resultados alcançados com a intervenção*

Este projeto assumiu os seguintes objetivos estratégicos:

- Criação e distribuição de valor

Considera-se que este objetivo foi atingido, na medida em que este projeto se revela criador de riqueza, para além de potenciar o know-how sobre o mercado, negócio e tecnologia dos seus promotores, dando resposta cabal a uma procura potencial internacional muito forte. Desta forma, apesar da United Resins ter sido penalizada pela atual crise económico-financeira e pela desvalorização do dólar, que tem afetado negativamente as exportações portuguesas para o mercado americano e também para o mercado europeu, assistindo-se à importação a preço mais vantajoso de produtos similares dos EUA em prejuízo da produção na Europa, está previsto, para 2014, um volume de vendas de cerca de 32 milhões de euros (depois de um volume de vendas

anual médio de 22 milhões de euros no período 2011-2013; para o 1.º trimestre de 2014, já está contratado um valor de encomendas de 8 milhões de euros, o que permite perspetivar a concretização efetiva das metas definidas para 2014), devido a aumento do volume de produção, à homologação de novos produtos e à angariação de novos clientes. Para os próximos anos, a estratégia da empresa passa, assim, por diversificar mercados, clientes e produtos oferecidos (em 2013, dois clientes da empresa representaram cerca de 80% do volume de negócios).

- Criação de emprego qualificado

Este objetivo foi alcançado, na medida em que este projeto traduz a criação de 40 postos de trabalho, e entre estes, 35% a 40% são altamente qualificados.

- Empresa amiga do ambiente

Este projeto foi alvo de auditorias ambientais muito rigorosas, tendo até sido exigido um estudo de impacto ambiental, chegando-se à conclusão que este projeto não apenas cumpre todos os requisitos legais do ponto de vista ambiental, mas deverá servir de benchmarking de boas práticas ambientais a outras empresas do setor.

- Empresa inovadora e tecnologicamente avançada

Um dos eixos estratégicos de atuação desta empresa tem sido uma aposta muito consistente em I&D e inovação, que se tem traduzido no lançamento e homologação de uma gama de produtos inovadores pelas suas características químicas, facilmente adaptáveis às diferentes necessidades de cada cliente.

- Empresa virada para o mercado internacional/global

No ano cruzeiro (2013), as exportações representaram praticamente 100% do total do volume de negócios da empresa, sendo o mercado português residual. De realçar que a Alemanha e Benelux representaram 80% das vendas, seguindo-se França, Suécia, Reino Unido, EUA e Médio Oriente, encontrando-se em análise o potencial de novos mercados, nomeadamente Brasil, Angola, China, Norte de África, entre outros.

- Responsabilidade social

A empresa tem norteado a sua atuação por rigorosos padrões de responsabilidade social a vários níveis. Neste sentido, a empresa tem revelado fortes preocupações de sustentabilidade e preservação ambiental e com a formação e motivação dos seus recursos humanos, estando, para além disso, atualmente em curso o processo de certificação da qualidade (certificação ISO 9000).

### *iii. Lições de experiência e boas práticas a seguir em 2014-2020*

A análise do presente estudo de caso permite avançar ainda algumas lições de experiência e boas práticas a seguir ao longo do período 2014-2020.

Os promotores deste projeto tiveram um acompanhamento muito rigoroso e escrupuloso em matéria de tramitação administrativa e processual e de verificação do nível de execução física e financeira do projeto, por parte do organismo intermédio competente, o IAPMEI, ainda que se tenha constatado alguma falta de acompanhamento estratégico do projeto por parte desta mesma entidade. De qualquer forma, esta lacuna ao nível do acompanhamento estratégico deve-se também à enorme confiança demonstrada pelo IAPMEI e pela autoridade de gestão do Mais Centro nos promotores do projeto e no seu know-how sobre o setor.

Enquanto projeto candidato ao SI Inovação à obtenção do correspondente prémio de desempenho, está sujeito a uma avaliação de mérito a realizar no ano pós projeto, para verificar se as metas projetadas na candidatura se vieram ou não a concretizar. É recomendável que esta análise de mérito seja gradativa e proporcional e não binária (cumpre ou não cumpre indicadores de mérito). Considera-se ainda que se deveria considerar uma margem de não cumprimento das metas (30%, nos concursos mais recentes), de forma a não penalizar os promotores que fizeram tudo o que estava previsto em sede de candidatura, mas que tenham sido prejudicados por circunstâncias externas não antecipadas, nem controláveis, associadas, por exemplo, à atual crise económica e financeira.

Para além disso, a fiabilidade das estimativas económico-financeiras que irão determinar, em parte, o cumprimento dos critérios de mérito é francamente comprometida pela longa extensão do período que medeia entre a data de candidatura do projeto e o ano pós-projeto, aumentando a sua exposição e o nível de cumprimento dos seus critérios de mérito a variáveis externas e internas não antecipáveis (contexto macroeconómico, por exemplo). Nesse sentido, recomenda-se a implementação de mecanismos de revisão intercalar de estimativas de metas a alcançar ao longo do processo de investimento.

Verificou-se ainda, em certas alturas, alguma demora na agilização de pedidos de pagamento, o que podia ter comprometido a execução do projeto.



Finalmente, os promotores salientam ainda, em matéria de adicionalidade dos incentivos, que o apoio do Mais Centro foi decisivo, possibilitando que o investimento fosse largamente acelerado, tendo sido realizado em apenas dois anos, enquanto que, sem esse apoio, deveria prolongar-se por um período não inferior a 10 anos.

#### iv. Aspetos metodológicos

No presente estudo de caso, foram privilegiadas abordagens personalizadas de recolha de informação primária e secundária.

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise aprofundada da Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura e respetiva Ficha do Projeto, bem como da informação documental obtida junto do promotor. Complementarmente, foi absorvida a informação constante no sítio do projeto, do promotor e da autoridade de gestão do programa no sentido de compreender alguns aspetos técnicos do projeto, bem como a informação disponível nos relatórios técnico-científicos do mesmo.

Em segundo lugar, foi agendada e realizada uma visita ao terreno para uma reunião de trabalho com os promotores do projeto (Dr. Mendes Ferreira, Dr. Rui Santos e Dr. Fernando Rebola) no sentido de colher a sua explicação sobre a essência, nível de execução e resultados do projeto. Esta reunião permitiu também apreender os principais problemas que surgiram durante o bom funcionamento do projeto, assim como recomendações para o futuro em apoios a projetos semelhantes.

### 1.3 Estudo de caso Nº 3 – Implementação do VougaPark

Código e designação: CENTRO-07-0163-FEDER-010002 - Implementação do VougaPark					
Entidade promotora: Câmara Municipal de Sever do Vouga					
Tipologia de operação: Regulamento Específico Sistema de Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística					
Enquadramento na tipologia de operação – Dados financeiros					
	Nº projetos	Investimento total aprovado (mil €)	Custo total elegível aprovado (mil €)	FEDER aprovado (mil €)	Taxa de execução financeira (%) (Fundo validado / Fundo aprovado)
Valores da operação	-	6.203	6.171	5.246	99,8%
Valores relativos ao total de projetos aprovados na tipologia	43	49.020	41.118	34.643	65,1%
Inserção da operação na tipologia	-	12,7%	15,0%	15,1%	-
Referencias cronológicas					
Data de candidatura	Data de contratação	Data de início prevista	Data de conclusão prevista	Data de início efetiva	Data de conclusão efetiva
29.06.2009	22.02.2010	06.12.2007	31.08.2012	06.12.2007	Ainda não concluído

#### i. Apresentação da operação e contributo previsto para os objetivos do Mais Centro

O projeto VougaPark apoiado pelo Mais Centro visa a criação de uma área de acolhimento empresarial em Sever do Vouga. Este projeto que foi inicialmente promovido pela VougaPark - Parque Tecnológico e de Inovação do Vouga, E.M., uma empresa de capitais maioritariamente públicos (97,08% do capital social), envolvendo a CM de Sever do Vouga e alguns parceiros empresariais (entre eles, o Grupo Seveco, o Grupo ASM, o Grupo Martifer e o Grupo Tecnoforma). Com este modelo societário, o município procurava envolver empresas de referência na implementação e consolidação do VougaPark, conferindo-lhe um enfoque temático particular nos setores da metalomecânica, da energia e dos pequenos frutos.

Por razões de ordem diversa, o envolvimento e comprometimento dos parceiros empresariais com o projeto não se mostrou efetivo, pelo que a dinamização do espaço está hoje entregue à Associação para a Gestão, Inovação e Modernização do Centro Urbano de Sever do Vouga (AGIM), uma entidade privada sem fins lucrativos fundada no ano 2006 pelo Município de Sever do Vouga e pela SEMA – Associação Empresarial ao abrigo do programa URBCOM cuja atividade se centra em quatro áreas fundamentais: (i)



valorização de recursos endógenos do concelho; (ii) dinamização do comércio local; (iii) estímulo ao investimento/empreendedorismo; (iv) cooperação com a CM de Sever do Vouga.

Implantado no espaço da antiga fábrica de massas e moagem “Vouga”, na freguesia de Paradelas do Vouga, o VougaPark foi criado com o objetivo de promover o desenvolvimento económico sub-regional, nomeadamente na envolvente geográfica de Sever do Vouga (Águeda, Albergaria-a-Velha, Estarreja e Oliveira de Frades), procurando dinamizar a economia através da promoção do empreendedorismo, da qualificação da oferta local de acolhimento empresarial e da oferta de serviços tecnológicos e de formação. Para além disso, o VougaPark visou também reabilitar um espaço abandonado e em decadência do município de Sever do Vouga.

O VougaPark insere-se, assim, numa política de “*public push*” tendente a criar condições facilitadoras e indutoras do empreendedorismo e do desenvolvimento das empresas da sub-região de proximidade, com especial ênfase na dimensão tecnológica e no estabelecimento das condições necessárias para a qualificação dos recursos humanos. Destacam-se no projeto os seguintes objetivos específicos:

- Fomentar a criação e consolidação de empresas, preferencialmente com ênfase tecnológica;
- Desenvolver uma oferta de serviços avançados de apoio à gestão, à inovação e à internacionalização;
- Facilitar a interação sistemática entre as empresas e entre as empresas e o sistema científico e tecnológico;
- Contribuir para reduzir os custos de contexto e para a coordenação das intervenções em sede de política pública.

Em concreto, esta área de acolhimento empresarial procura enquadrar-se na tipologia de parque tecnológico com uma dimensão de suporte à competitividade empresarial e do território, para além do objetivo de ordenamento territorial. Tais objetivos contribuem para a definição concetual da infraestrutura criada com esta intervenção. De facto, o VougaPark tem a dimensão de produção industrial, disponibilizando um espaço polivalente, de elevada qualificação física e funcional e com um leque alargado de facilidades e amenidades a que se pretende adicionar uma oferta abrangente de *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS).

No cômputo das valências infraestruturais abrangidas pelo projeto e que correspondem a uma área de 9.699 m<sup>2</sup>, destacam-se:

- O espaço dedicado a incubação de empresas (1.500 m<sup>2</sup>);
- O espaço dedicado a *co-work* (500 m<sup>2</sup>);
- Os espaços laboratoriais (1.457 m<sup>2</sup>);
- As duas oficinas (600m<sup>2</sup>);
- Os espaços para restaurante e cantina (384 m<sup>2</sup>);
- Os espaços para formação;
- Os espaços para acolhimento de serviços de apoio à gestão;
- O auditório/centro de conferências.

**Figura A. 1**  
**Estudo de caso Nº 3 - VougaPark**



Fonte: Pesquisa na internet

No que diz respeito à oferta de serviços avançados, a ambição inicial do projeto era muito elevada, incluindo coisas como:

- Gestão condominial profissional (entretanto entregue à AGIM);
- Serviços financeiros e de apoio à gestão (e.g. planos de negócios, planos de *marketing*, negociação e intermediação financeira, consultoria financeira, contabilidade, fiscalidade);
- Serviços tecnológicos, suportados nos laboratórios criados, na parceria com a Universidade de Aveiro e na inclusão na rede Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA);
- Serviços de formação especializada, visando a qualificação de recursos humanos capaz de responder às necessidades das empresas residentes e da região, capacitando as empresas para a inovação e para a internacionalização, com base em parceiros externos.

Ao contrário do previsto, constata-se que esta oferta ainda é muito limitada, em parte pelo facto da exploração do projeto se ter iniciado há menos de 1 ano, em parte pela insuficiência de massa crítica da envolvente económica e científica.

Desta forma fica claro o enquadramento da operação nos objetivos do regulamento específico e do Aviso de Abertura de Concurso que visam promover uma oferta qualificada de espaços de acolhimento empresarial “para a localização de atividades económicas (em particular, industriais), preferencialmente com uma componente condominial, visando objetivos de micro-ordenamento do território, de adequada utilização do “solo industrial” e promoção da competitividade. Incluem ainda núcleos de incubação de empresas, bem como espaços de incubação e acolhimento empresarial em ambiente urbano (tais como *Innovation/Creative Hubs*)”.

Neste sentido, as metas de longo prazo (impactos), que são a razão de ser deste projeto, passam por:

- Fomentar a criação de novas empresas e de emprego no município de Sever do Vouga;
- Acelerar o processo de crescimento e potenciar os impactos na economia local das empresas existentes;
- Promover a atratividade do município para jovens empreendedores e para atrair/reter capital humano qualificado, aumentando a sua competitividade;
- Melhorar a qualificação dos recursos humanos (está a ser montado um *Master* Intensivo em Gestão);
- Promover a eficiência coletiva e a valorização dos recursos endógenos.

Estes impactos só poderão verificar-se se o promotor for capaz de dinamizar este espaço e encontrar o seu posicionamento competitivo distintivo da oferta de acolhimento empresarial. No entanto parece-nos evidente o sobredimensionamento e alguma indefinição atual na estratégia para o VougaPark. Dado que a dimensão do parque tecnológico não é compatível com a envolvente científica e empresarial, está a decorrer uma reorientação estratégica para aproveitar as valências físicas criadas para o agroalimentar, em particular, os pequenos frutos. Contudo, continuará a ser necessário um grande esforço de dinamização para garantir um grau de utilização razoável da infraestrutura criada e uma sustentabilidade operacional mínima.

A operação apresenta como indicador de realização a “Área de Acolhimento Empresarial criada” para o qual indubitavelmente contribui. Ao nível de indicadores de resultado, a operação selecionou o indicador “empresas acolhidas”, com a meta definida em 25. De acordo com o promotor, atualmente estão localizadas no VougaPark três empresas, uma delas na incubadora e outra numa das oficinas, estando dois outros processos em fase relativamente avançada de negociação e existindo outras manifestações de intenção. Todavia, o processo de “povoamento” do VougaPark será difícil e exigirá um grande esforço de dinamização e alguma flexibilização de conceito. Em face da grande dimensão do projeto e da atratividade relativa da localização, atingir este objetivo de forma efetiva será difícil nos próximos tempos e, sobretudo, será quase impossível manter a seletividade temática inicialmente escolhida.

Finalmente, em termos de execução, a operação foi reformulada temporalmente em 2011 de forma a estender o prazo de execução até 31 de agosto de 2012. Com isso a execução financeira conta já com 57 meses, o que parece claramente excessivo. Observa-se que a execução nos anos de 2007 e 2008 foi marginal (correspondendo ao projeto de arquitetura e a outros pequenos investimentos), que em 2009 não houve execução e que em 2010, após a aprovação da candidatura, é que começou a ocorrer execução financeira relevante. Apesar da reformulação e da elevada taxa de execução do projeto, este ainda não está encerrado financeiramente, alargando ainda mais a duração anterior.

## *ii. Execução e resultados alcançados com a intervenção*

O projeto visa objetivos de matriz pública, ambicionando contribuir para o desenvolvimento económico e para a competitividade do território de Sever do Vouga, não prosseguindo, portanto, fins lucrativos. Sendo um Parque Tecnológico estruturado para acolher empresas de serviços sem componente industrial *in situ*, e considerando que o VougaPark apenas iniciou a sua fase de exploração há pouco tempo, a presente avaliação é limitada e sobretudo prospetiva.

Em matéria de resultados que podem vir a ser alcançados, torna-se desde já claro que será difícil atrair um número de empresas significativo para este espaço, sobretudo, com um perfil mais intensivo em conhecimento. Esta infraestrutura de acolhimento empresarial poderá ser relevante para a deslocalização de serviços de empresas já existentes (podendo estas funcionar como um catalisador) e poderá também contribuir para a promoção do empreendedorismo local. Ainda assim, considerando as dificuldades estruturais e a ausência de massa crítica, de momento não parecem estar reunidas as condições para que o VougaPark se assuma como um dínamo para Sever do Vouga e para a economia envolvente.

Da análise efetuada e dos contactos estabelecidos fica claro que o efeito incentivo do Mais Centro foi determinante para a concretização do VougaPark e que continuará ser determinante o apoio dos fundos estruturais na dinamização e potenciação na sua fase de exploração.

O Estudo de Viabilidade Económica e Financeira e a própria Memória Descritiva do projeto evidenciavam já a natureza deficitária da operação, a forte adicionalidade dos incentivos na fase de reabilitação do edificado e a difícil sustentabilidade operacional futura. A autonomia financeira atual do promotor ronda os 8%, estando previstos resultados operacionais negativos do projeto pelo menos até 2025. Acresce que os resultados líquidos apenas se tornam positivos à custa da previsão (questionável) de proveitos extraordinários. Para esta realidade concorre, por um lado, o sobre-dimensionamento do projeto, que eleva os custos operacionais e as previsíveis despesas de manutenção/reposição, e, por outro, a subutilização atual e as dificuldades de maximização da utilização do espaço, associado a preços controlados, que também dificultarão a sustentabilidade de exploração.

A complicar tudo isto, verifica-se que os custos energéticos de funcionamento do equipamento são atualmente mais do dobro do previsto no EVEF, ainda que se preveja que venham a ser reduzidos pelo início de funcionamento de painéis fotovoltaicos. Acresce que, em face da menor atratividade relativa e dos fins públicos da operação, os preços médios de arrendamento de espaço previstos no estudo de viabilidade económica e financeira são baixos e os níveis de ocupação previstos estão, à data, sobrestimados, pelo que é provável que as receitas efetivas sejam menores e que os custos de exploração efetivos sejam maiores, agravando a insustentabilidade da operação em si mesma.

Resulta, assim, claro que a dimensão da operação apoiada é claramente excessiva. Mesmo num bom cenário, entende a equipa de avaliação que os impactos esperados deste projeto poderiam ser alcançados com uma menor dimensão. Salienta-se, a este respeito, que o sobredimensionamento cria o risco de progressivo relaxamento da seletividade e consequente desqualificação do espaço.

Tendo em conta esta realidade, a sustentabilidade futura do VougaPark terá quer assegurada pela continuidade de apoios públicos relevantes. A progressiva ocupação do equipamento e a redefinição estratégica em curso pelo AGIM poderão atenuar parcialmente este problema (e.g. flexibilização na seleção do tipo de empresas, alguma reorientação estratégica para os pequenos frutos e para a empresarialização da agricultura).

Em suma:

- O projeto VougaPark foi claramente sobredimensionado face à massa crítica existente, aspeto que trará grandes dificuldades à consecução de um nível de utilização adequado do equipamento;
- A operação não é, em si mesma, sustentável, permanecendo necessário o apoio público nos próximos anos,
- Teria sido aconselhável um faseamento do projeto não só para que o mesmo pudesse acompanhar o desenvolvimento da massa crítica, mas também porque permitiria uma redefinição estratégica acompanhada de uma redefinição funcional do espaço;
- O hiato temporal entre o projeto (1º conceito) e a sua concretização é muito grande, pelo que seria relevante que o projeto tivesse mantido alguma flexibilidade infraestrutural;
- Destacamos pela positiva o contributo do projeto para a recuperação/preservação de património arquitetónico e cultural relevante.

Tendo em conta a situação atual do projeto, elencam-se de seguida algumas sugestões que podem ser exploradas no futuro tendo em vista uma maior dinamização deste equipamento e uma maior capitalização dos seus espaços:

- Posicionamento do VougaPark enquanto centro de serviços da Zona Industrial vizinha, criando um regime de gestão condominial da Zona Industrial, elevando a sua qualificação e atraindo escritórios de empresas para o equipamento, juntamente com novos operadores de serviços. Complementarmente, a integração com a rede de incubadoras da universidade de Aveiro é um primeiro passo relevante que já sem encontra em curso.
- Especialização temática alinhada com as indústrias predominantes no território (e.g. metalomecânica, agroalimentar), identificando oportunidades de mercado e promovendo o empreendedorismo;
- Exploração de oportunidades tecnológicas ao nível da agricultura de precisão e dos meios mecânicos de apanha potenciada pela criação de uma agenda de inovação alicerçada em novos empreendedores;
- Envolvimento de empresas como a A. Silva Matos e a SEVEME na identificação de necessidades e na criação de *procurement*;
- Exploração complementar do equipamento como Centro de Congressos Empresariais, explorando o mercado de eventos temáticos relacionados com a sua vocação (e.g. eventos da AIMMAP, eventos do Portugal Foods).

### *iii. Lições de experiência e boas práticas a seguir em 2014-2020*

Da análise do presente estudo de caso torna-se evidente que, por vezes, há uma grande falta de sintonia entre a estratégia, o contexto e a definição concetual dos projetos. O VougaPark evidencia uma clara indefinição estratégica no âmbito de uma infraestrutura de elevada qualidade e dimensão, em clara subutilização.

É, por isso, importante estabelecer mecanismos concursais que estimulem o faseamento das operações, por um lado, e garantam a continuidade do financiamento para a fase de expansão mediante o cumprimento dos objetivos e metas inicialmente definidas. Nesse sentido, é também necessário garantir um acompanhamento estratégico efetivo dos projetos.

No respeitante à sustentabilidade financeira dos projetos, por princípio, as candidaturas devem justificar muito bem a existência de défices de exploração. Em particular, deve-se questionar se é razoável aprovar projetos cujos défices se estendem de forma prolongada ao longo do tempo e fazer uma avaliação clara do retorno público dos investimentos que se encontram nesta situação. Neste sentido, parece ajustado estabelecer para o futuro que projetos desta natureza, cujos investimentos associados sejam significativos (e.g. acima de 5 milhões de euros), tenham de apresentar uma análise custo-benefício prévia que permita considerar todos os custos e benefícios (privados e sociais) relevantes que lhe estão associados.

Importa igualmente melhorar o tempo de resposta por parte da gestão do Programa. A candidatura entrou em junho de 2009 e só foi comunicada a aprovação em fevereiro de 2010. Esta indefinição coloca os projetos em “hibernação” e dificulta a sua conclusão. O hiato de tempo entre a data de início (projeto)

e a conclusão da operação é excessivo e não recomendável, afetando a fiabilidade da análise de viabilidade económica e financeira e a avaliação do interesse estratégico do projeto.

Da informação recolhida, evidencia-se a retração dos parceiros empresariais e a redução do seu comprometimento, na base do qual, esteve também a formatação deste projeto. Este é um aspeto que importa evitar em projetos deste tipo, exigindo-se na fase da sua contratualização um maior comprometimento de todas entidades envolvidas nos mesmos. O recurso à figura de consórcio ou a outras figuras análogas pode constituir uma via interessante para esse propósito.

Por fim, importa destacar pela positiva o facto deste projeto ter permitido reabilitar uma estrutura abandonada e degradada do município, ao invés de ser desenvolvido de raiz num novo espaço de construção.

#### iv. Aspetos metodológicos

No presente estudo de caso foram privilegiadas abordagens personalizadas de recolha de informação primária e secundária.

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise aprofundada da Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura e respetiva Ficha do Projeto, bem como a informação documental obtida do promotor. Complementarmente foi absorvida a informação constante no sítio do projeto, do promotor e da entidade gestora/dinamizadora no sentido de compreender alguns aspetos técnicos do projeto através de uma forma gráfica, bem como a informação disponível nos relatórios técnico-científicos do mesmo.

Em segundo lugar, foi agendada e realizada uma visita ao terreno para uma reunião de trabalho com os responsáveis pela execução (Câmara Municipal de Sever do Vouga) e gestão/dinamização (AGIM) do projeto no sentido de colher a sua explicação sobre a essência, descrição, execução e resultados do projeto. Esta reunião permitiu também apreender os principais problemas que surgiram durante o bom funcionamento do projeto, assim como recomendações para o futuro em apoios a projetos semelhantes.

### 1.4 Estudo de caso Nº 4 – Complexo Escolar do Casal do Alvito

Código e designação: CENTRO-09-0644-FEDER-002044 – Complexo Escolar do Casal do Alvito					
Entidade promotora: Município de Óbidos					
Tipologia de operação: Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar					
Enquadramento na tipologia de operação – Dados financeiros					
	Nº projetos	Investimento total aprovado (mil €)	Custo total elegível aprovado (mil €)	FEDER aprovado (mil €)	Taxa de execução financeira (%) (Fundo validado / Fundo aprovado)
Valores da operação	-	4.423	2.822	2.399	83,8%
Valores relativos ao total de projetos aprovados na tipologia	195	339.269	272.899	231.526	76,2%
Inserção da operação na tipologia	-	1,3%	1%	1,9%	-
Referenciais cronológicos					
Data de candidatura	Data de contratação	Data de início prevista	Data de conclusão prevista	Data de início efetiva	Data de conclusão efetiva
30-04-2008	26-06-2008	19-06-2008	-	-	11-09-2010

#### i. Apresentação da operação e contributo previsto para os objetivos do Mais Centro

As décadas mais recentes têm testemunhado francos progressos na Região Centro ao nível de infraestruturas, de equipamentos e de serviços coletivos. Contudo, como reconhecido no texto base do Programa, “persistem na região situações deficitárias em matéria de fatores de fixação da população, em especial nas zonas de mais baixa densidade demográfica, institucional e económica”. Neste sentido, uma das apostas do Mais Centro para o período 2007-2013 consistia na valorização dos recursos específicos do território, no reforço da identidade da região e na qualificação integrada dos espaços sub-regionais,



de onde se salientam as intervenções tendo em vista a requalificação da rede escolar. Esta constituiu, aliás, uma das áreas prioritárias de aplicação do apoio estrutural comunitário no período, tendo em vista a “requalificação e modernização do ensino básico, básico integrado e da educação pré-escolar, promovendo a utilização de edifícios escolares dotados de elevada qualidade arquitetónica e funcional que possibilitem um eficaz reordenamento da rede educativa e contribuam para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos”. Para além de constituir um forte elemento de atratividade da região, a melhoria das condições de acesso à educação e das condições de ensino e aprendizagem apresentam-se, em paralelo, como um forte contributo para os objetivos de igualdade de oportunidades e de género na região.

A requalificação do parque escolar tem constituído uma das áreas privilegiadas de investimento do Município de Óbidos ao longo da última década, imprimindo à “educação, uma visão de mudança que tem dominado a intervenção municipal e abre caminho ao cumprimento da maior meta de desenvolvimento social do município: criar um sistema de educação próprio, a partir dos melhores referenciais teóricos sobre a escola pública”, conforme expresso no site da autarquia. A atuação do Município neste domínio envolveu o encerramento de cerca de 20 escolas de pequena dimensão, que não apresentavam as valências consideradas como essenciais para um ensino inclusivo e polivalente, designadamente cantina, biblioteca, ginásio, laboratório, etc. Neste sentido, as novas Escolas D`Óbidos abrangem um conjunto de jardins de infância dispersos pelas várias freguesias do concelho e os Complexos Escolares do Alvito, dos Arcos e do Furadouro, bem como a Escola E.B. 2,3/S Josefa de Óbidos (sede do Agrupamento, atualmente em construção), cobrindo a totalidade das freguesias do concelho. A construção/requalificação dos edifícios escolares tem subjacentes as constantes transformações da sociedade, podendo ser adaptadas para o acolhimento de vários níveis de ensino. A requalificação do parque escolar tem constituído uma das áreas privilegiadas de investimento do Município de Óbidos ao longo da última década, imprimindo à “educação, uma visão de mudança que tem dominado a intervenção municipal e abre caminho ao cumprimento da maior meta de desenvolvimento social do município: criar um sistema de educação próprio, a partir dos melhores referenciais teóricos sobre a escola pública”, conforme expresso no site da autarquia. A atuação do Município neste domínio envolveu o encerramento de cerca de 20 escolas de pequena dimensão, que não apresentavam as valências consideradas como essenciais para um ensino inclusivo e polivalente, designadamente cantina, biblioteca, ginásio, laboratório, etc. Neste sentido, as novas Escolas D`Óbidos abrangem um conjunto de jardins de infância dispersos pelas várias freguesias do concelho e os Complexos Escolares do Alvito, dos Arcos e do Furadouro, bem como a Escola E.B. 2,3/S Josefa de Óbidos (sede do Agrupamento, atualmente em construção), cobrindo a totalidade das freguesias do concelho. A construção/requalificação dos edifícios escolares tem subjacentes as constantes transformações da sociedade, podendo ser adaptadas para o acolhimento de vários níveis de ensino.

O estudo de caso selecionado no âmbito da presente avaliação integra-se neste objetivo fulcral do Mais Centro. O apoio do Programa à operação relativa ao Complexo Escolar do Alvito foi formalizada em Março de 2009, ao abrigo do Regulamento Específico Requalificação da Rede Escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar, na área de intervenção relativa à qualificação integrada de espaços sub-regionais (redes de mobilidade, equipamentos e infraestruturas para a coesão social e territorial), sob a tipologia de operação “construção de raiz de novos centros escolares, integrando preferencialmente o 1.º ciclo e a educação pré-escolar, e de edifícios escolares destinados ao 2.º e 3.º ciclos de ensino básico e escolas básicas integradas”. O investimento total associado ao projeto é de 4.423 mil EUR, sendo o volume de investimento elegível ao Mais Centro de 2.822 mil euros e o correspondente financiamento comunitário de 2.399 mil euros. No final de 2012, a taxa de execução financeira do fundo comunitário aprovado era de cerca de 84%.

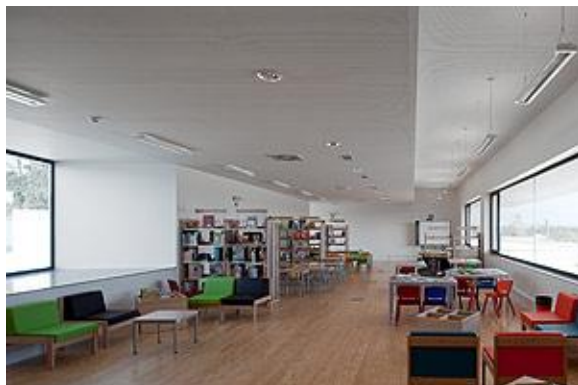
Tendo por base a memória descritiva elaborada pela Câmara Municipal de Óbidos para enquadramento da candidatura de suporte à construção do Complexo Escolar do Casal do Alvito, é possível verificar que este processo é parte integrante da estratégia educativa do concelho. A par com os Complexos dos Arcos e do Furadouro, este novo Complexo Escolar vem dar seguimento ao projeto da Câmara Municipal para a educação neste município. O equipamento objeto do estudo de caso está situado na Estrada Municipal n.º 585 em Alvito, Gaeiras, e concentra os níveis de Educação Pré-Escolar e o Primeiro Ciclo do Ensino Básico. O equipamento localiza-se num terreno de grande valor paisagístico e ambiental, com vista para a barragem do rio Arnóia, moldando-se ao espaço envolvente com pátios dispostos em socacos que se dispõem sobre um vale, permitindo uma excelente exposição solar e uma visão da paisagem sem obstáculos, quer a partir do interior, quer do exterior do edifício. O equipamento encontra-se estrategicamente localizado entre as duas localidades abrangidas pelo Complexo – freguesias de A-dos-Negros e Gaeiras - com uma área coberta de 6.480 m<sup>2</sup> dividida por três espaços distintos:

- O primeiro espaço é composto por 16 salas de aula, dois espaços para crianças com necessidades educativas especiais, receção, sala de educação visual e tecnológica, sala de música, sala de ciências, sala de informática, centro de recursos (biblioteca/videoteca), secretaria e respetivos gabinetes, sala de professores, refeitório, salas de convívio, papelaria e reprografia, sala e vestiário para o pessoal, oficina de manutenção, espaços técnicos, circulações, átrios e galerias, cozinha e despensa, balneários, sala de dentista (que, porém, ainda não se encontra em funcionamento por questões de logística), instalações sanitárias e arrecadações;

- O segundo espaço diz respeito ao pavilhão gimnodesportivo, composto por uma receção, balneários, arrecadação, bancadas, pavilhão, gabinete do professor de educação física, gabinete médico e instalações técnicas;
- O terceiro é constituído por um anfiteatro.

**Figura A. 2**

**Estudo de caso Nº 4 - Interior do Complexo Escolar do Casal do Alvito**



Fonte: Site da Câmara Municipal de Óbidos ([www.cm-obidos.pt](http://www.cm-obidos.pt))

A intervenção em causa insere-se também na estratégia nacional configurada no “Programa Nacional de Requalificação da Rede Escolar do 1.º Ciclo do Ensino Básico e da Educação Pré-Escolar”, com recursos disponibilizados pelo QREN 2007-2013, que, através de um trabalho de proximidade com as autarquias, visa “*garantir a igualdade de oportunidade de acesso a espaços educativos de dimensão e recursos adequados ao sucesso educativo*”. Para o efeito disponibilizou financiamento à “*construção de raiz de novos centros escolares, integrando preferencialmente o 1.º ciclo e a educação pré-escolar, e de edifícios escolares destinados ao 2.º e 3.º ciclos de ensino básico e escolas básicas integradas*”.

**Figura A. 3**

**Estudo de caso Nº 4 - Exterior do Complexo Escolar do Casal do Alvito**



Fonte: Site da Câmara Municipal de Óbidos ([www.cm-obidos.pt](http://www.cm-obidos.pt))

## **ii. Execução e resultados alcançados com a intervenção**

De acordo com as entidades auscultadas no âmbito da realização do estudo de caso, a construção deste novo Complexo do Casal do Alvito atingiu os resultados inicialmente previstos, contribuindo de forma significativa para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem das populações abrangidas pelo empreendimento. A proximidade a ambas as freguesias, o forte envolvimento e apoio dos seus presidentes e o empenho da comunidade educativa no projeto de edificação e construção do novo Complexo constituíram as condições basilares do sucesso da intervenção. Na opinião das entidades entrevistadas, a implementação do projeto decorreu com normalidade e sem atrasos significativos em qualquer das etapas evolutivas do processo, desde a fase de candidatura ao Mais Centro à execução do projeto propriamente dita (sendo que o projeto arquitetónico foi desenvolvido enquanto decorria o processo de candidatura).

Dos testemunhos recolhidos ficou patente o excelente relacionamento e articulação entre as entidades envolvidas na implementação da operação e o Secretariado Técnico do Programa Operacional Mais



Centro, tanto ao nível da agilidade processual e da envolvimento desta estrutura no projeto, como pela disponibilidade demonstrada pela equipa do Programa no esclarecimento de dúvidas e resolução de dificuldades ao longo das diferentes etapas do projeto.

O promotor considera que, em termos de eficiência financeira da intervenção, esta cumpriu com os pressupostos da candidatura, muito embora seja de assinalar a insuficiência dos valores máximos de referência considerados para efeitos de financiamento das despesas consideradas elegíveis a aplicar por sala de aula, em linha com o especificado no correspondente enquadramento regulamentar. Em consequência, o valor aprovado pelo Mais Centro para a intervenção apenas cobriu cerca de 40% do valor total dos equipamentos necessários ao adequado apetrechamento das salas.

A edificação do Complexo Escolar do Alvito beneficiou da experiência prévia adquirida por via da construção do Complexo Escolar dos Arcos, à imagem do qual foi construído. Tal facto permitiu corrigir eventuais deficiências ou problemas detetados na fase pós-construção, como sejam as relativas ao dimensionamento e à acústica dos espaços ou inclusivamente a questões associadas à localização e interligação das várias valências do empreendimento (como por exemplo, a decisão de integrar o campo de futebol no interior do próprio Complexo).

A manutenção do equipamento é da responsabilidade da Câmara Municipal de Óbidos, sendo que Óbidos faz parte do grupo de municípios que assinaram com o Ministério da Educação os protocolos de descentralização de competências nos domínios da manutenção e conservação dos equipamentos, de remuneração permanente de pessoal e da gestão das atividades de enriquecimento curricular, o que representa um esforço significativo da autarquia baseado em financiamento próprio. O Município de Óbidos encontra-se ainda envolvido num projeto pioneiro na área da educação, que se prende com a criação da primeira escola municipal do país, em que as competências do Estado em matéria de educação passariam a ser da responsabilidade do Município.

### *iii. Lições de experiência e boas práticas a seguir em 2014-2020*

A proximidade e abertura do Complexo Escolar à comunidade afiguram-se como as boas práticas mais relevantes proporcionadas pela edificação do novo espaço. Efetivamente, a grande interatividade entre a comunidade educativa, os pais e a comunidade em geral tem proporcionado uma forte dinâmica do projeto e da infraestrutura criada, revelando uma área de influência e de integração no meio social que vai para além do projeto educativo que enforma. Efetivamente, os bons aspetos funcionais do equipamento e os espaços interiores e exteriores, têm proporcionado uma progressiva envolvimento dos pais nas atividades da escola e a participação da comunidade numa utilização mais generalizada das infraestruturas criadas.

O facto do Complexo Escolar ser dotado de vários espaços com valências distintas e, inclusivamente, de grandes dimensões, possibilita a sua utilização para práticas variadas, designadamente em funcionamento pós-laboral, como por exemplo a prática de futebol, a realização de festas, espetáculos de dança, eventos desportivos, etc. O leque de destinatários do empreendimento vai, assim, para além do pessoal docente e não docente e dos alunos, verificando-se que as instalações deste Complexo acabam por servir, não apenas os objetivos próprios das atividades letivas e escolares, como também toda a comunidade envolvente. A título de exemplo, o pavilhão gimnodesportivo é utilizado, quer pela escola para o seu funcionamento normal, festas de Natal e fim de ano letivo, quer para a realização de eventos de outras instituições de ensino localizadas na área envolvente, e inclusivamente para a realização de assembleias municipais.

Por outro lado, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo são conceitos fundamentais no modelo educativo adotado, que se pretende flexível à evolução social. Neste sentido, a criação de um *atelier* criativo no seio da escola tem inclusivamente proporcionado a sua presença em eventos externos, designadamente em festas da cidade (atualmente está presente na Óbidos Vila Natal). Neste domínio, é ainda de referir a parceria de Óbidos com a comuna italiana de *Reggio Emilia*, com base no Programa Europeu - *Comenius Regio*, que permite a mobilidade de educadores, artistas e outros técnicos da área da Educação que pretendem colocar a criatividade como foco essencial na educação. O Município de Óbidos encontra-se, assim, fortemente empenhado na adoção de modelos de desenvolvimento assentes em economias criativas e culturais em áreas urbanas de baixa densidade.

No que respeita a recomendações para uma eventual replicação deste tipo de intervenção noutra escola ou concelho com enquadramento semelhantes salienta-se a manutenção da aposta na educação e formação como política pública local, com as necessárias dotações financeiras e investimentos nos diversos equipamentos do concelho.

### *iv. Aspetos metodológicos*

O processo de recolha documental e análise de informação primária sobre o estudo de caso envolveu a consulta prévia da Memória Descritiva e Justificativa da candidatura ao Mais Centro e a respetiva Ficha de Projeto, a consulta do sistema de informação do Programa para apuramento dos dados relativos aos

volumes de investimento e financiamento comunitário, bem como a consulta do *site* do Município de Óbidos na área que concerne à Educação.

No processo de realização do estudo de caso, foi ainda privilegiada a abordagem personalizada, através da visita ao terreno e de entrevista presencial com as entidades diretamente envolvidas no projeto, designadamente o Gabinete de Educação da Câmara Municipal de Óbidos e a direção e o corpo docente do Complexo Escolar do Alvito no dia 16 de Dezembro de 2013, em cuja ocasião foi também realizada uma visita ao Complexo.

### 1.5 Estudo de caso Nº 5 – Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense

<b>Código e designação:</b> CENTRO-09-0656-FEDER-014001 - Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense					
<b>Entidade promotora:</b> Câmara Municipal de Arganil					
<b>Tipologia de operação:</b> Regulamento Específico Equipamentos e Serviços Coletivos de Proximidade					
Enquadramento na tipologia de operação – Dados financeiros					
	Nº projetos	Investimento total aprovado (mil €)	Custo total elegível aprovado (mil €)	FEDER aprovado (mil €)	Taxa de execução financeira (%) (Fundo validado/fundo aprovado)
Valores da operação	-	3.537	3.089	2.626	91,4%
Valores relativos ao total de projetos aprovados na tipologia	75	85.521	75.662	63.150	77,1%
Inserção da operação na tipologia	-	4,1%	4,1%	4,2%	-
Referências cronológicas					
Data de candidatura	Data de contratação	Data de início prevista	Data de conclusão prevista	Data de início efetiva	Data de conclusão efetiva
06.10.2009	20.10.2011	05.03.2009	20.01.2013	05.03.2009	Ainda não concluída

#### i. Apresentação da operação e contributo previsto para os objetivos do Mais Centro

O projeto de Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense aqui em estudo visa promover a recuperação de um edifício arquitetónico relevante para o concelho de Arganil, contribuindo para a regeneração de uma zona urbana degradada. Enquadrado na tipologia de operação relativa a “equipamentos públicos específicos vocacionados para a promoção de serviços, atividades e recursos, sobretudo quando concorram para requalificar e animar o património construído ou integrem intervenções de regeneração urbana”, definida na alínea c) do artigo 3.º do Regulamento Específico dos “Equipamentos para a Coesão Local” e objeto de contratualização entre a Autoridade de Gestão do Mais Centro e a CIMPIN (Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte), a reabilitação da Cerâmica Arganilense procurou desenvolver uma infraestrutura polivalente com componente desportiva, comercial e cultural em três blocos: Bloco A, Bloco B e Bloco C.

O Bloco A não integra o investimento elegível considerado no âmbito da operação candidata e apoiada pelo Mais Centro, tendo sido financiado pelo Eixo IX do Programa Operacional Temático Valorização do Território, especificamente no domínio de intervenção “Infraestruturas e Equipamentos Desportivos”. Neste Bloco foi construída a componente desportiva respeitante a piscinas e espaços para um futuro *Health Club*. Fruto deste projeto, presentemente já executado, todas as escolas do concelho passaram a ter acesso livre a piscinas, estando também a ser desenvolvidos programas de envelhecimento saudável (e.g. hidroginástica).

O Bloco B corresponde ao espaço fabril da antiga Cerâmica, tendo sido preservada a fachada, os fornos e as chaminés, mantendo-se portanto a traça original. Neste Bloco, o promotor previa disponibilizar espaços comerciais, de restauração e alguns *ateliers* que promovessem a dinamização desta zona da cidade. A dificuldade em gerar procura para as finalidades inicialmente previstas está atualmente a obrigar considerar a possibilidade alternativa de criação de um Museu Municipal dedicado ao *rally*.

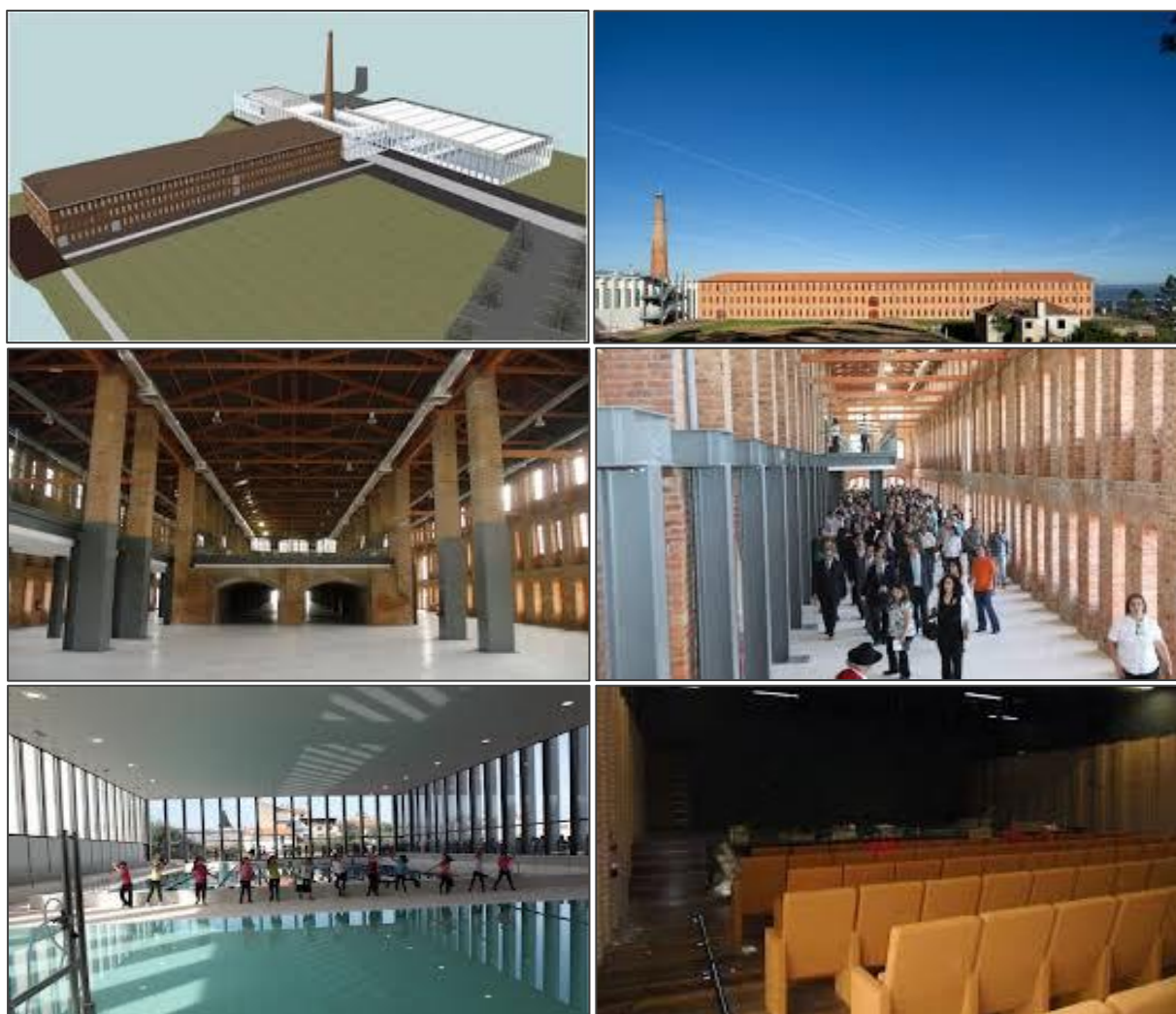
O Bloco C faz a ligação entre os Bloco A e B, sendo aqui que se localiza a entrada principal. No piso superior foi construído um auditório com 252 lugares e no piso inferior um espaço destinado a acolher um supermercado.

O projeto de Reabilitação da antiga Cerâmica Arganilense insere-se, assim, numa política de dinamização cultural, económica e social da Câmara Municipal de Arganil, visando:

- Elevar a qualidade de vida dos munícipes pela oferta de espaços desportivos e culturais de qualidade;
- Suprir lacunas na oferta de equipamentos desportivos, nomeadamente piscinas municipais;
- Reabilitar o espaço urbano e recuperar património edificado relevante, concomitante à criação de um espaço de atração cultural;
- Oferecer um espaço multifuncional que possa suportar a realização de conferências e de eventos, aumentar a visibilidade da cidade de Arganil e aportar ganhos económicos.

**Figura A. 4**

**Estudo de caso Nº 5 - Antiga Cerâmica Arganilense Reabilitada**



*Fonte: Pesquisa na internet*

A operação de Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense enquadra-se, portanto, corretamente na tipologia dos “equipamentos públicos específicos vocacionados para a promoção de serviços, atividades e recursos, sobretudo quando concorram para requalificar e animar o património construído ou integrem intervenções de regeneração urbana”. Ainda que o Bloco A tenha sido objeto de financiamento em outro PO, é claro o contributo para os objetivos do Eixo 3 do Mais Centro. Fica, também, claro o enquadramento da operação nos objetivos do regulamento específico e do Aviso de Abertura de Concurso que visam promover operações que reforçassem “o acesso a equipamentos e serviços coletivos que concorram para a coesão territorial, particularmente os desportivos e os sociais, concebidas de modo integrado e em concertação intermunicipal, visando a melhoria da qualidade de vida das populações, a inclusão social e o equilíbrio das redes locais de equipamentos”.

Em matéria de impactos previstos para o projeto, no longo prazo, espera-se que a “Reabilitação da Cerâmica Arganilense” possa contribuir para:

- Reter população e inverter o declínio demográfico;
- Aumentar a visibilidade externa da cidade por via da organização de congressos, conferências e eventos, bem como da criação do museu internacional do rally;
- Atrair cerca de 50 mil visitantes para o museu;
- Estimular a expansão da oferta hoteleira no concelho;
- Promover a atratividade do município para jovens empreendedores e capital humano qualificado, aumentando a sua competitividade;
- Melhorar a qualificação dos recursos humanos, apostando no desenvolvimento de projetos de formação especializada distintos;
- Promover a eficiência coletiva e a valorização dos recursos endógenos, nomeadamente, o fumeiro de Arganil.

A consecução de boa parte destes impactos apenas será uma realidade se se conseguir uma boa ocupação e dinamização deste espaço, através de um posicionamento competitivo distintivo face à oferta hoje existente no contexto de proximidade e mesmo no contexto nacional. Na dimensão de equipamento desportivo, os impactos estão a ser potenciados pelo comprometimento municipal em matéria de desporto escolar. No que diz respeito ao museu, será necessário avaliar muito bem a atratividade que um equipamento desta natureza pode conseguir e será, também, necessário encontrar formas de ligar a sua operacionalização a outras ações associadas ao desporto automóvel. No respeitante às outras vertentes, as coisas estão muito dependentes da recuperação da economia portuguesa e local.

No entender da equipa de avaliação, a dimensão desta operação foi excessiva para o meio local onde se insere. Acresce a indefinição e a inconsistência programática que lhe está associada desde o início quanto a algumas das suas valências. A oferta de espaços comerciais (lojas e supermercado), em particular, não parece coadunar-se concetualmente com o perfil arquitetónico do edifício, com as suas valências culturais e, sobretudo, com o seu propósito mais lato. Com alguma vantagem, a retração económica está a fazer repensar este espaço, aspeto que, se for bem gerido, tenderá a aportar uma maior coesão e coerência estratégica no futuro.

A operação apresenta como indicadores de realização o número de “Outros equipamentos para atividades de tempos livres remodelados/ampliados” e o número de “Edifícios recuperados e refuncionalizados”. No entender da equipa de avaliação, estes são indicadores relativamente ajustados para os quais o projeto contribui de forma óbvia. Ao nível de indicadores de resultado, a operação selecionou o indicador “População abrangida”, identificando um universo de 137.904 pessoas, uma vez que o promotor entende que este projeto tem um âmbito claramente supramunicipal, servindo o território envolvente. Finalmente, ao nível dos contributos para a criação/manutenção de emprego, os indicadores do projeto indicam um contributo neutro.

A operação proposta foi objeto de uma alteração ainda em fase de análise de candidatura. De acordo com as informações do promotor, essa alteração, solicitada em agosto de 2011, visou alterar o uso previsto para o Bloco C, por forma a permitir que o mesmo fosse dotado de um espaço museológico (Museu Internacional do Rally), abdicando assim das áreas comerciais e de restauração inicialmente previstas.

Importa sublinhar que o promotor submeteu a candidatura em 2009 e só cerca de 2 anos depois fechou a sua contratualização, aspeto que largamente colocou em causa as previsões e o desenvolvimento do projeto. A execução financeira do mesmo conta já com 59 meses, o que parece claramente excessivo. Apesar da elevada taxa de execução do projeto, este ainda não está encerrado financeiramente, alargando ainda mais a duração anterior.

Finalmente, no tocante à análise de viabilidade económica e financeira, os dados de que dispomos evidenciam um défice de exploração anual estimado em cerca de 38 mil euros. Os custos de exploração anuais previstos cifram-se em cerca de 150 mil euros, correspondendo sobretudo a custos com pessoal (44,9% do total) e a custos com energia (34,3%). No que diz respeito às receitas anuais, as previsões, para o ano cruzeiro ascendem a 112 mil euros. Este valor decorre das receitas estimadas das concessões, correspondentes a cerca de 32 mil euros (28,8% do total), e de receitas próprias estimadas em 80 mil euros (71,2% do total), designadamente receitas de visitantes pagantes no museu (50,9%) e a receitas de merchandising e de aluguer de espaços.

Relativamente à estimativa de receitas, na nossa opinião, existem algumas insuficiências de justificação. As receitas estimadas com concessões, considerando a alteração do uso de alguns espaços e a procura local, parecem-nos sobrestimadas. No que diz respeito às receitas do museu, sublinhamos a improbabilidade da sua constância ao longo do tempo. Será natural que os visitantes pagantes do museu e a dinâmica do espaço variem ao longo dos anos. Globalmente, espera-se que o museu tenha uma média de, aproximadamente, 15.000 visitantes pagantes por ano, valor que, considerando os dados do

Ministério da Cultura para os museus portugueses, não parece irrealista mas que, considerando a sua localização territorial, só será atingível com um grande esforço de promoção e divulgação, sendo que os recursos de comunicação previstos para o efeito nos parecem insuficientes.

Em suma, os dados precedentes confirmam a insustentabilidade operacional da operação e, portanto, a necessidade de apoios públicos regulares para a sua operação. O promotor está consciente disso, assumindo o compromisso de tentar compensar os défices de exploração associados.

## *ii. Execução e resultados alcançados com a intervenção*

O projeto de Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense incorpora diversos objetivos de matriz pública, procurando assegurar a recuperação de uma zona urbana degradada da cidade em que se insere, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população de Arganil, potenciar a atratividade da cidade, valorizar o património edificado, completar a oferta de equipamentos desportivos e culturais e, nas palavras do Presidente do município, “criar algum *buzz* económico”. Estando em funcionamento há poucos meses, a análise aqui apresentada ainda é essencialmente prospetiva. No entanto, são já evidentes as dificuldades de ocupação e utilização das capacidades instaladas neste equipamento, aspeto que comprometerá fortemente a viabilidade económico-financeira do investimento efetuado.

Com efeito, é hoje inquestionável que não será fácil dinamizar alguns dos blocos do espaço reabilitado e tirar o máximo partido dos restantes:

- No que diz respeito ao Bloco A, as piscinas são, nesta fase, o equipamento com maior utilização, ainda que estejam longe da sua capacidade máxima; o *Health Club* previsto ainda não está em funcionamento nem tem tomador;
- No Bloco C, o auditório tem tido alguma utilização por associações locais, embora pouco significativa (por essa razão, o município pretende estabelecer parcerias com ordens profissionais, hotéis e outras entidades para acolher eventos e congressos nas instalações); neste mesmo bloco, o espaço de supermercado não teve procura, pelo que se começou a estudar alternativas (em termos práticos, esta situação pode ser benéfica a médio-prazo para o projeto global, uma vez que se torna hoje claro que a existência de um supermercado no espaço requalificado pode prejudicar o mesmo e limitar a sua atratividade nas demais componentes);
- No Bloco B, espera-se que o museu internacional de *rally* (que será único em todo o mundo) e os espaços para restauração (onde, até ao momento, se instalou apenas um operador privado) contribuam para atrair mais de 50 mil pessoas/ano; no caso do museu, o investimento complementar necessário estima-se em cerca de um milhão de euros, com um *payback* previsto em quatro anos; a dinamização do espaço será sempre um desafio, considerando as condicionantes da envolvente económica e social.

A entrevista confirmou a previsível natureza deficitária do projeto. Para esta realidade concorre, por um lado, o sobredimensionamento do projeto, que eleva os custos operacionais e as previsíveis despesas de manutenção/reposição, e, por outro, a subutilização atual e as dificuldades de maximização da utilização do espaço, associado a preços controlados, que também dificultarão a sustentabilidade de exploração.

Tendo sido abordada a questão do faseamento da operação, o promotor defende que dotar o município das valências construídas de uma forma faseada importaria um custo global superior. Assim, em termos de eficiência-custo, o promotor alega ter sido esta a melhor solução. Ainda a este propósito, registe-se um valor de trabalhos a mais e erros e omissões que atingiram cerca de 16% do investimento, em grande medida compensados por trabalhos a menos, cifrando-se o desvio final em cerca de 7%.

Relativamente ao dimensionamento, na opinião da equipa de avaliação, poder-se-ia ter atingido os mesmos impactos com menores recursos financeiros. Tal resulta do grau de utilização subótimo que se antecipa para algumas das valências criadas.

Em suma:

- O projeto está sobredimensionado tendo em conta a realidade socioeconómica de Arganil;
- A criação de valências que suprem lacunas na oferta de equipamentos para a coesão local (e.g. piscinas) contemplada no projeto contribui para atenuar a potencial subutilização associada a um espaço desta dimensão neste contexto;
- A operação não é, em si mesma, sustentável, permanecendo necessário o apoio público nos próximos anos;
- O impacto positivo na preservação de património arquitetónico e cultural assume-se como relevante;
- Seria desejável uma melhor definição estratégica do projeto *ab initio*, permitindo maior coesão e coerência estratégica e conduzindo a melhores condições de sustentabilidade operacional;
- A duração temporal dos procedimentos e a duração temporal efetiva do projeto mostraram-se excessivamente longas.



Tendo em conta a situação atual do projeto, elencam-se de seguida algumas sugestões que podem ser exploradas no futuro tendo em vista uma maior dinamização deste equipamento e uma maior capitalização dos seus espaços:

- Em primeiro lugar, em função da beleza arquitetónica do espaço e da qualidade infraestrutural do mesmo, na opinião da equipa de avaliação, a Cerâmica Arganilense deve posicionar-se como centro de congressos e de eventos para a região envolvente, tendo condições para se afirmar como um espaço de referência (no sentido de potenciar a atração de eventos, parece relevante que se estabeleçam parcerias com a Universidade de Coimbra, com as principais empresas e com as Associações Empresariais do território envolvente; será também importante promover eventos culturais e criativos que estimulem a valorização de capital simbólico da região);
- Em segundo lugar, a eventual criação do Museu internacional do Rali deve ser acompanhada por uma estratégia de promoção e clusterização de eventos e de iniciativas;
- Em terceiro lugar, em função do espaço disponível, a Cerâmica Arganilense reúne as condições para alojar uma unidade de formação especializada criada em parceria, por exemplo, com uma entidade do Ensino Superior e ancorada nas necessidades do tecido industrial local;
- Complementarmente, existem alguns espaços que podem suportar a incubação de empresas, funcionando a Cerâmica como uma área de acolhimento empresarial em meio urbano dedicada a serviços especializados (este reposicionamento exige um planeamento prévio do enfoque e uma postura ativa na captação de empresas locais e externas, por exemplo replicando as iniciativas desenvolvidas pela CM do Fundão que culminaram na atração da ALTRAN).

### *iii. Lições de experiência e boas práticas a seguir em 2014-2020*

Da análise do presente estudo de caso torna-se evidente que, por vezes, há falta de sintonia entre a estratégia, o contexto e a definição concetual dos projetos. Com efeito, a Reabilitação da Antiga Cerâmica Arganilense evidencia alguma indefinição concetual desde a fase inicial da sua candidatura ao Mais Centro, com impacto negativo na competitividade e sustentabilidade da operação, bem como no seu potencial para criar o “buzz” económico ambicionado.

Podendo discutir-se se, no caso de intervenções de recuperação de património edificado, é mais eficiente a recuperação total, a boa definição das suas características funcionais aconselha a um faseamento das operações. É, por isso, importante estabelecer mecanismos concursais que estimulem certo gradualismo das operações a desenvolver, por um lado, e garantam a continuidade do financiamento para as fases subsequentes mediante o cumprimento de objetivos e metas previamente definidos. É também importante garantir um acompanhamento estratégico efetivo dos projetos (o promotor refere este acompanhamento como algo relevante).

No respeitante à sustentabilidade financeira dos projetos, por princípio, as candidaturas devem justificar muito bem a existência de défices de exploração. Em particular, deve-se questionar se é razoável aprovar projetos cujos défices se estendem de forma prolongada ao longo do tempo e fazer uma avaliação clara do retorno público dos investimentos que se encontram nesta situação. Neste sentido, parece ajustado estabelecer para o futuro que projetos desta natureza, cujos investimentos associados sejam significativos (e.g. acima de 5 milhões de euros), tenham de apresentar uma análise custo-benefício prévia que permita considerar todos os custos e benefícios (privados e sociais) relevantes que lhe estão associados.

Importa igualmente melhorar o tempo de resposta por parte da gestão do programa. A candidatura entrou em outubro de 2009 e só foi comunicada a aprovação em outubro de 2011. Esta indefinição coloca os projetos em “hibernação” e dificulta a sua conclusão e a fiabilidade das análises de mérito nas dimensões de viabilidade económica e financeira e de avaliação do interesse estratégico do projeto. O promotor afirma que a sua experiência de interação com o POVT foi mais satisfatória quando comparada com o Mais Centro. As respostas eram mais céleres e claras.

O promotor considera que deveria existir maior flexibilidade na questão dos trabalhos a mais. Ainda que respeitando sempre os tetos máximos de investimento e de financiamento aprovados, a implementação dos projetos aporta sempre ajustes técnicos que as regras não permitem acolher, mesmo que se traduzam em redução dos custos da operação.

Por fim, importa destacar pela positiva o facto deste projeto ter permitido reabilitar uma estrutura abandonada e degradada do Município, ao invés de ser desenvolvido de raiz num novo espaço de construção.

### *iv. Aspetos metodológicos*

No presente estudo de caso foram privilegiadas abordagens personalizadas de recolha de informação primária e secundária.

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise aprofundada da Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura e respetiva Ficha do Projeto, bem como a informação documental obtida do promotor. Complementarmente, foi absorvida a informação constante no sítio do projeto, do promotor e da entidade gestora/dinamizadora no sentido de compreender alguns aspetos técnicos do projeto através de uma forma gráfica, bem como a informação disponível nos relatórios técnico-científicos do mesmo.

Em segundo lugar, foi agendada e realizada uma visita ao terreno para uma reunião de trabalho com o promotor (Câmara Municipal de Arganil) no sentido de colher a sua explicação sobre a essência, descrição, execução e resultados do projeto. Esta reunião permitiu também apreender os principais problemas que surgiram durante o bom funcionamento do projeto, assim como recomendações para o futuro em apoios a projetos semelhantes.



