



CCSH

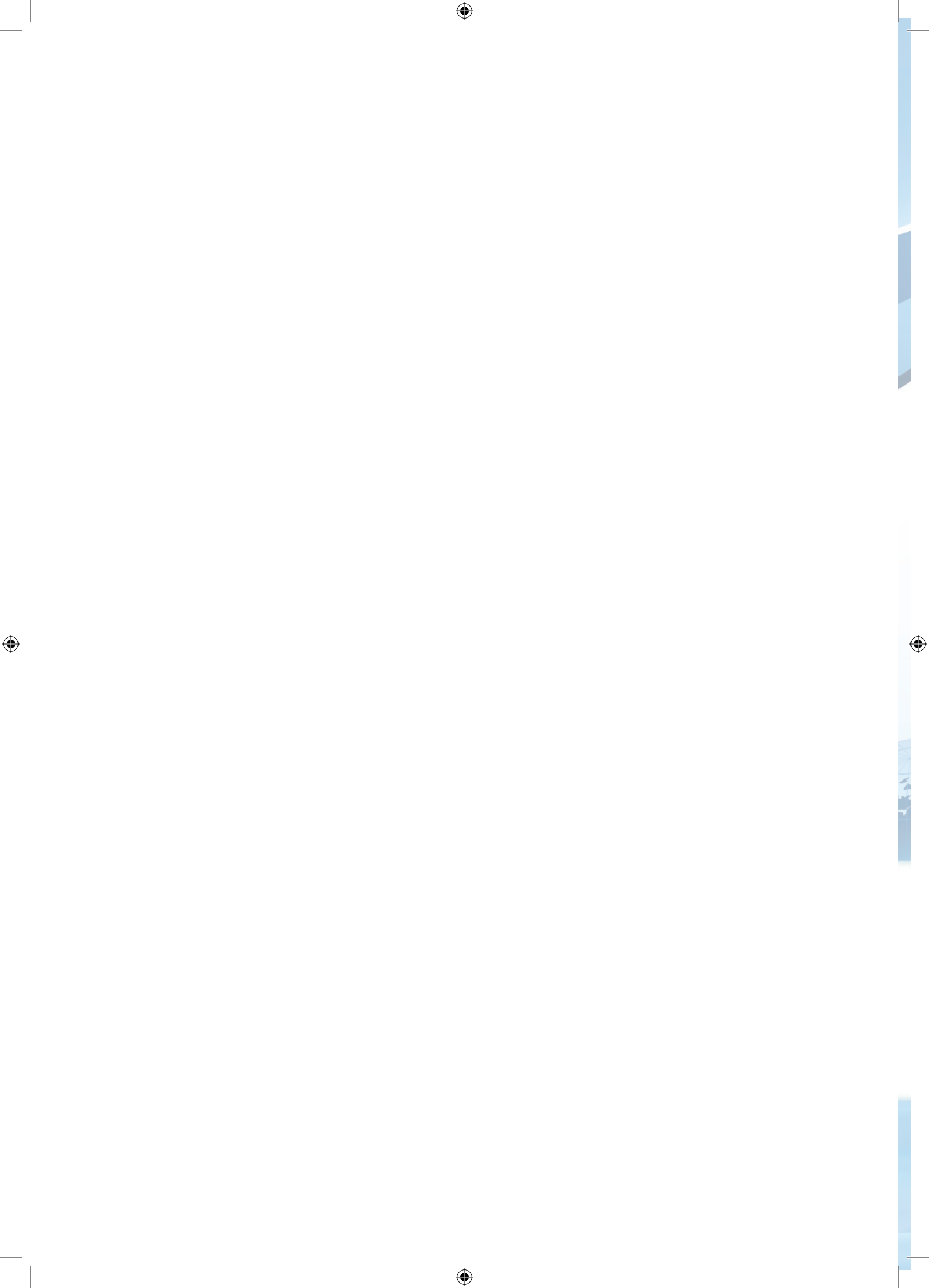
Centro de Competências em
Sustentabilidade do Habitat



centroHabitat
Cluster Habitat Sustentável

PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO PILOTO

CLUSTER HABITAT SUSTENTÁVEL





CCSH

Centro de Competências em
Sustentabilidade do Habitat



centroHabitat
Cluster Habitat Sustentável

PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO PILOTO

CLUSTER HABITAT SUSTENTÁVEL

Título

Centro de Competências em Sustentabilidade do Habitat (CCSH)
Programa de Implementação Piloto

Promotor

Plataforma para a Construção Sustentável
Entidade gestora do Cluster Habitat Sustentável
www.centrohabitat.net



Autor

Gestluz II - Consultoria e Investimentos, Lda.

Composição gráfica e paginação

Designarte` brand activation

PREFÁCIO

Este Programa de Implementação Piloto resultou do trabalho dinamizado pela Plataforma para a Construção Sustentável, entidade gestora do *Cluster Habitat Sustentável*, e insere-se no projeto-âncora que visa a criação de um Centro de Competências para a Sustentabilidade do Habitat.

O trabalho, da autoria da empresa Gestluz II - Consultoria e Investimentos, Lda., foi possível graças aos contributos e participação de diferentes entidades públicas e privadas integrantes do *Cluster*, provenientes do setor empresarial, administração local e Sistema Científico-Tecnológico Nacional.

Saliente-se ainda o contributo fundamental, dinamizador e eficaz, que a Plataforma para a Construção Sustentável imprimiu neste processo de trabalho coletivo e orientado para resultados.



Índice

Ficha técnica	2
PREFÁCIO	3
1. ENQUADRAMENTO PRÉVIO	7
1.1. O Cluster Habitat Sustentável	7
1.2. Objetivos do Centro de Competências em Sustentabilidade do Habitat	9
1.3. Trabalhos precedentes	11
1.4. Fatores críticos de sucesso	11
1.5. Contributo das linhas de ação	15
2. METODOLOGIA	19
2.1. Ações desenvolvidas	20
2.1.1. Constituição de Grupos de Trabalho	20
2.1.2. Reuniões dos Grupos de Trabalho	24
2.1.3. Seminários internacionais e Sessões com os Grupos de Trabalho	25
3. RESULTADOS CONCRETIZADOS	27
3.1. Qualificação dos Cadernos de Encargos e Cidades Sustentáveis	27
3.2. Crescimento e internacionalização	30
4. CONCLUSÕES	35



1. ENQUADRAMENTO PRÉVIO

1.1. ENQUADRAMENTO PRÉVIO

O *Cluster Habitat Sustentável* foi reconhecido formalmente em Julho de 2009, no âmbito das *Estratégias de Eficiência Coletiva* (EEC). A Plataforma para a Construção Sustentável serve de foco de demonstração da inovação orientada para os conceitos e prática da construção sustentável e foi reconhecida pelo *Quadro de Referência Estratégico Nacional* (QREN) como entidade gestora do *Cluster Habitat Sustentável*, em Portugal.

No mercado nacional, esta EEC perspetiva ações ao nível do planeamento urbanístico e do desenvolvimento de produtos, materiais e processos sustentáveis, no domínio da reabilitação, conservação e qualificação do património construído; no mercado internacional perspetivam-se intervenções também relacionadas com a construção nova.

A **Sustentabilidade da Construção** constitui-se como uma oportunidade de diferenciação pela inovação. Este novo paradigma de desenvolvimento é abrangente a todo o *Cluster Habitat Sustentável*, desde o planeamento urbano às atividades económicas ligadas à extração de matérias-primas, transformação de produtos, materiais e processos, bem como fornecedores de outros bens e serviços para o Habitat.

Desta forma, o *Cluster Habitat Sustentável* adotou o tema da sustentabilidade enquanto fator dinâmico e transversal para o seu desenvolvimento estratégico, pretendendo contribuir para tornar o Habitat Sustentável.

O objetivo central deste *Cluster* é desenvolver uma dinâmica concertada que procure, através da inovação, da qualificação e da modernização das empresas e instituições, o reforço da sua competitividade, mobilizando para o efeito um conjunto de atores chave, focados em áreas específicas e críticas para o desenvolvimento do *Cluster Habitat Sustentável*.

Neste contexto foram definidos três objetivos assessórios, os quais devem ser extensivos aos agentes privados associados (empresas) e de outras entidades privadas e/ou públicas relevantes (associações empresariais, universidades, institutos públicos), designadamente:

- Estabelecer e prosseguir os passos necessários à consolidação da base institucional e de estruturação do *Cluster* e da sua afirmação arrojada e ambiciosa no país e no estrangeiro.
- Desenvolver no *Cluster* as capacidades para captar as novas oportunidades despoletadas pela evolução dos mercados, nomeadamente no que respeita a:
 - a. Novas tecnologias associadas à sustentabilidade da construção até à domótica (a “casa sustentável e inteligente” como nova necessidade e novo produto);

- b.** Novas necessidades oriundas da evolução das políticas públicas (o primado da requalificação e da reabilitação na esfera do habitat no desenvolvimento urbano);
 - c.** Evolução das famílias e das tendências demográficas (a expansão da segunda habitação no quadro mais geral da imobiliária de lazer e da mobilidade dos seniores com poder de compra, a complexificação do ciclo de vida da habitação, mais volátil e com amplitudes mais fortes no quadro mais geral da redução da dimensão da família e da sua durabilidade);
 - d.** Condições globais de competitividade e atratividade das cidades (a afirmação do princípio da diferenciação pela sustentabilidade da construção, onde os materiais, o património, os equipamentos coletivos, os modelos de mobilidade e os programas de atividade e animação, entre outros elementos, se destacam).
- Integrar globalmente, em soluções diferenciadas, inovadoras e de elevado valor acrescentado, os contributos altamente especializados, mas complementares, das várias fileiras produtivas que o compõem, dirigidas, sobretudo, a mercados internacionais fortemente competitivos e exigentes nesta matéria.

Para um primeiro momento de arranque e dinamização do *Cluster Habitat Sustentável* foi definido um conjunto de três projetos âncora, centrais para a sustentação inicial do *Cluster* (Figura 1):

Projeto âncora 1: Centro de Conhecimento em Materiais para a Construção Sustentável

Promotor: Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV).

Projeto que apoia a componente de desenvolvimento de produtos, materiais, processos e tecnologias de produção sustentáveis, constituindo-se como espaço de demonstração com as condições necessárias para incorporar alguns dos produtos desenvolvidos, assim como demonstrar a produção piloto, a caracterização, teste, validação e utilização de produtos e tecnologias desenvolvidos no âmbito de projetos complementares integrantes das ações do *Cluster*.

Projeto âncora 2: Pólo de Conhecimento em Tecnologias da Construção Sustentável

Promotor: Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências da Construção (ITeCons).

Projeto que apoia a componente de desenvolvimento de soluções e tecnologias de construção sustentável, teste de elementos de construção, constituindo-se como espaço de demonstração com as condições necessárias para a dinamização de projetos a desenvolver no âmbito de projetos complementares integrantes das ações do *Cluster*.

Projeto âncora 3: Centro de Competências em Sustentabilidade do Habitat

Promotor: Centro Habitat - Plataforma para a Construção Sustentável.

Projeto de constituição de um Centro de Competências, envolvendo os principais agentes do *Cluster* num trabalho em rede contribuindo para a consolidação das suas relações. Integra os conceitos de sustentabilidade e sua avaliação e reforça a componente de formação avançada e qualificação dos técnicos e outros agentes de prescrição e inovação, bem como a disseminação de novas práticas de harmonização de soluções ambientalmente sustentáveis e a criação de espaços e ambientes construídos com recurso a materiais e processos de construção adequados aos princípios de sustentabilidade.

Figura 1. Projetos âncora no âmbito da Estratégia de Eficiência Coletiva do *Cluster Habitat Sustentável*

O trabalho onde se enquadra o presente relatório, insere-se num dos projetos âncora promovidos e que visa a constituição de um centro de agregação de competências, o Centro de Competências em Sustentabilidade do Habitat (CCSH).

Este documento tem como objetivo a identificação de linhas orientadoras que contribuam para a definição do modelo operacional e funcional do CCSH.

1.2. OBJETIVOS DO CENTRO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DO HABITAT

Este Centro de Competências visa o reforço da competitividade e da internacionalização do *Cluster Habitat Sustentável*, resultantes do envolvimento e participação ativa dos principais atores e agentes empresariais e institucionais, num trabalho em rede, sendo continuamente incrementado num processo contínuo, em proximidade e interatividade com os agentes do *Cluster*, integrando e procurando desenvolver e estruturar-se para responder a dois grandes desafios:

- Novas oportunidades despoletadas pela evolução dos mercados;
- Novas necessidades oriundas da evolução das políticas públicas.

O CCSH foi desenhado com a participação ativa dos atores do *Cluster Habitat Sustentável*, e formatado para responder às suas reais necessidades, que os próprios ajudaram a identificar e a perspetivar, sendo assim um Centro de Competências e de recursos ao serviço do *Cluster*, para o reforço dos seus fatores de competitividade, internacionalização e sustentabilidade, do conjunto de fileiras que compõem o meta-setor do Habitat.

O elemento central desta iniciativa é de contribuir para gerar ciclos virtuosos, melhorando o desempenho ambiental global dos produtos e da construção, ao longo do seu ciclo de vida, promovendo e estimulando a produção de produtos e tecnologias de produção mais adequadas, e por outro lado de desenvolver políticas e operações que proporcionem um ambiente urbano e qualidade de vida sustentáveis.

Torna-se assim relevante incidir na capacitação dos diferentes agentes, para que estes se preparem e se adaptem com a devida antecipação, às exigências dos mercados e dos cidadãos.

Os principais desafios que os agentes económicos do setor enfrentam são os seguintes:

- **Do setor empresarial:** organizar-se internamente para adequar os seus processos produtivos antecipando as metas para uma processo produtivo sustentável. Por outro lado, desenvolver novos processos, produtos ou materiais com melhor desempenho energético-ambiental, externamente mais competitivos, com incorporação de tecnologia, inovação e conhecimento; produtos sofisticados, de valor acrescentado e competitivos internacionalmente, que otimizem o cumprimento das normativos e das metas de referência;
- **Do setor institucional / público:** capacitar as instituições para o desenvolvimento e adoção de práticas de desenvolvimento sustentáveis, ao nível das estratégias de desenvolvimento, do planeamento do território, dos projetos e da avaliação. Deve implementar boas práticas de gestão energético-ambiental, de avaliação e aprovação de projetos com melhor desempenho. Promover a disseminação de informação e conhecimento e estimular o desenvolvimento do ambiente urbano tendente às cidades sustentáveis.

Os possíveis projetos e ações a enquadrar funcionarão como alavancas da concretização da EEC definida, pretendendo-se que enquadrem o desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias de construção, com impacto relevante nas áreas da energia e do ambiente.

Neste sentido, pretende-se direcionar a atuação do *Cluster Habitat Sustentável* em projetos motores e dinamizadores da inovação, investigação e desenvolvimento tecnológico e transferência de conhecimento e tecnologia, propriedade intelectual industrial, formação avançada, design e engenharia de produto, eficiência energética, qualidade, ambiente, produção e comercialização de produtos e serviços, marketing e internacionalização.

Como exemplos de projetos induzidos por esta dinâmica, tem-se a redução de energia consumida no ciclo de vida da construção, a redução da dependência de fontes não renováveis, conceção de novos produtos com menor impacto ambiental, desenvolvimento e utilização de ecoprodutos, avaliação de sustentabilidade de produtos, sistemas e impactos na qualidade de vida, entre outros. Desta forma o CCSH pretende também ser um centro agregador dos recursos existentes, de disseminação de conhecimento e de inovação.

1.3. TRABALHOS PRECEDENTES

O presente documento visa apresentar o Programa de Implementação Piloto, bem como os principais resultados e conclusões que decorreram da sua implementação.

Este Programa de Implementação Piloto, foi desenvolvido na sequência de dois trabalhos que o precederam, designadamente: o **Estudo de Benchmarking e Boas Práticas Internacionais**, o qual visou identificar no contexto internacional, políticas, regulamentação, instrumentos e iniciativas, casos de sucesso e boas práticas de estratégias públicas e privadas em prol do desenvolvimento sustentável, e sua disseminação pela sociedade; e o **Diagnóstico Estratégico**, o qual resultou num retrato da situação atual do setor, respeitante aos seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, e fatores críticos de sucesso que devem merecer atenção e ação, no sentido de reforçar futuramente a competitividade dos agentes do *Cluster*.

O Programa de Implementação Piloto, foi concebido com o objetivo de implementar um conjunto de ações que configurem uma tentativa de resposta aos desafios que se colocam ao *Cluster*, e testar a sua eficácia, bem como os resultados práticos e contributos para a sustentabilidade do Habitat e competitividade das entidades integradas no setor.

Neste contexto o Programa de Implementação Piloto serviu para ensaiar algumas ações que incorporarão a proposta de valor futura, no âmbito da ação do CCSH, sendo portanto uma etapa fundamental no processo conducente à concretização dos objetivos deste projeto.

1.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

De seguida identificam-se os fatores críticos de sucesso que configuram aspetos fundamentais para os quais, em sede das futuras atribuições do CCSH e do Programa de Implementação Piloto, serão configuradas metas, objetivos e processos de ação.

1. Inovação e diferenciação dos equipamentos, processos, sistemas e produtos

A **intensificação da concorrência** internacional, seja de economias maduras ou emergentes, aliada à maturidade do mercado doméstico e excesso de oferta de edificado para venda, e redução drástica dos investimentos no setor público ao nível de reabilitação do edificado público, novas construções de edifícios e sobretudo infraestruturas, imprime a necessidade de que as empresas se internacionalizem cada vez mais para a comercialização da sua oferta.

O mercado cada vez mais procura **soluções integradas** e do tipo “chave na mão”, em que se contrata um serviço integral que vai muito para além dos artigos comprados, incluindo aconselhamento no projeto, instalação, garantias, etc., devendo as empresas posicionar-se no sentido de fornecer de acordo com estas necessidades, o que leva a uma necessidade de organização e mobilização das mesmas no sentido de alinharem a sua cadeia de valor com o mercado.

Por outro lado existe uma relativamente **baixa propensão para a cooperação** ao nível de processos de investigação e desenvolvimento tecnológico, particularmente entre empresas de menor dimensão, bem como para a transferência de conhecimento e tecnologia, entre empresas e entidades pertencentes ao sistema científico e tecnológico.

Aliado a este constrangimento, constata-se também que o **valor acrescentado** de produtos e serviços portugueses é ainda na generalidade percecionado pelos mercados como sendo inferior ao dos concorrentes europeus.

Apesar de notória evolução neste âmbito nos últimos anos, a capacidade competitiva das empresas nacionais é ainda aquém do desejável no que respeita fatores competitivos como o design, marca, inovação e distribuição.

A **Diretiva 2010/31/EU** vem condicionar o desenvolvimento de produtos, materiais e processos construtivos das empresas nacionais e europeias, obrigar a um processo de adaptação que será tudo menos fácil, e que imprimirá necessidades de investimento adicionais por parte das empresas.

O cumprimento desta Diretiva e o esforço de investimento que obriga, leva a que na maior parte dos casos as empresas tenham vantagens competitivas assentes em fator custo baixo (e conseqüente preço baixo), devendo aliar futuramente preços competitivos à diferenciação da sua oferta comercial.

Em função dos aspetos expostos, considera-se que um dos fatores críticos da fileira do Habitat, depende da capacidade de inovarem e poderem competir em mercados internacionalizados. Este aspeto que diz contudo mais respeito aos atores privados, não desmerecendo o contributo e efeito de alavancagem que devem ter neste processo os atores públicos.

Entre estes, por um lado competirá às entidades do Sistema Científico e Tecnológico empreenderem esforços no sentido de colocarem o conhecimento e recursos de que dispõem, ao serviço e disponibilidade das empresas.

Por outro lado, competirá aos Municípios implementarem políticas que garantam uma adoção sustentada de práticas, produtos, materiais e processos construtivos sustentáveis ao nível do parque edificado por si fiscalizado, bem como das novas construções.

Competirá também a estes atores (bem como a outros atores públicos com responsabilidade de gestão territorial), implementarem políticas de atuação e adoção dos princípios de preconizados pelos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, contribuindo para a

valorização dos seus territórios, e para um reforço da consciencialização da sociedade civil sobre os efeitos benéficos do mesmo.

2. Gestão do conhecimento e valorização de competências dos recursos humanos

As empresas têm cada vez mais necessidade de se posicionarem atempadamente de forma a saberem converter as ameaças decorrentes das mudanças de contexto em oportunidades geradoras de projetos de inovação sobre novos produtos, materiais e processos construtivos.

Os Municípios e entidades do Sistema Científico e Tecnológico são motores de alavancagem fundamentais no processo, o que se prende por um lado com a disseminação dos princípios de sustentabilidade, e consciencialização da sociedade civil, e por outro porque também eles, pela responsabilidade de contratação de serviços ao setor, devem contribuir para reforçar as exigências na adoção de princípios de sustentabilidade, por exemplo nos cadernos de encargos das obras públicas.

Apesar dos esforços que têm sido efetuados neste âmbito, a **qualificação dos recursos humanos** que podem ser agentes desta mudança, seja ao serviço do setor privado ou do público, é ainda manifestamente insuficiente para cumprir com os requisitos regulamentares, com os objetivos fixados nas políticas públicas, bem como com as exigências do mercado internacional.

O **conhecimento** dos recursos humanos será também uma área que cada vez mais deverá merecer a atenção dos diversos agentes económicos, exigindo-se eficácia na captação de recursos humanos, sua fixação e desenvolvimento de competências que permitam reforçar a competitividade das organizações.

Desta forma, a capacitação dos recursos humanos que estão inseridos em funções de decisão e chefia, seja em sede de organismos públicos ou privados, é fundamental para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, pelo que se considera, neste âmbito, fundamental uma ação sistemática ao nível da valorização do seu conhecimento, da transferência de conhecimento entre entidades e da sua incorporação em produtos, materiais ou processos construtivos sustentáveis, bem como na disponibilização de informação que seja uma ferramenta útil por exemplo no que respeita à implementação de práticas e ações neste âmbito, entre outros fatores.

3. Trabalho de cooperação e economia de rede

Conforme anteriormente assinalado, o trabalho de cooperação e **economia de rede** é útil e necessário na esfera dos atores públicos e privados. Se para os atores públicos este trabalho pode resultar numa adoção de práticas de gestão mais eficazes e eficientes, em prol do Desenvolvimento Sustentável dos territórios e Municípios, para os privados, as redes podem trazer o conhecimento necessário para, por exemplo, capacitar as

empresas para concretizarem um processo de inovação de sucesso, ou para minimizar o investimento em recursos humanos e materiais, entre outros.

Neste âmbito será também crucial conseguir a mobilização de entidades do Sistema Científico e Tecnológico, para que sirvam de apoio sistemático às necessidades de investigação e desenvolvimento tecnológico sentidas pelas empresas.

O **trabalho em rede** permitirá também, entre outros aspetos, minimizar as dificuldades sentidas na fileira do habitat, relativamente ao “desconhecimento” dos prescritores e dos consumidores finais, através de uma disseminação contínua de informação, e procura sistemática de reduzir as insuficiências de informação (*greenwashing*, etc.), que levam a tomadas de decisão menos racionais.

Desta forma pretende-se criar um ciclo virtuoso que certamente melhorará as condições de partida para o desenvolvimento da capacidade inovadora e competitividade dos diversos agentes envolvidos.

Neste âmbito a responsabilidade é de todos os atores públicos e privados, conscientes dos desafios e dificuldades com que se deparam, promoverem os esforços necessários a colmatarem as insuficiências identificadas.

4. Conhecimento dos mercados e internacionalização

Em função do estado de estagnação do mercado da construção em Portugal, a sustentabilidade económica e financeira das empresas da fileira do Habitat passa fundamentalmente, como demonstrado, pela internacionalização e pela exploração de nichos e oportunidades no mercado nacional na reabilitação do edificado.

Contudo a internacionalização enquanto processo só resultará se as empresas conseguirem dotar-se de **vantagens competitivas** nos diferentes mercados em que se internacionalizam, pois ao fazê-lo também ficam mais expostas a concorrentes internacionais, o que trás óbvias dificuldades no processo.

Por outro lado deve também considerar-se a importância das empresas conhecerem melhor os mercados, no sentido de **aprovisionarem** as matérias-primas que sejam essenciais para os seus processos produtivos.

Contudo existem constrangimentos e dificuldades no acesso aos mercados externos, o que deriva de um conjunto de condicionantes, mais relacionadas com a fraca capacidade de investimento, ou com as insuficiências de **capital relacional** dos recursos humanos da fileira, da aversão ao risco, ou da menor qualificação de recursos humanos com competências necessárias para empreender tais processos.

Desta forma, e dadas as especificidades do contexto de internacionalização e do conhecimento dos mercados para as empresas, torna-se necessário criar mecanismos que

permitam ultrapassar os principais constrangimentos no acesso a estes mercados, os quais possam apoiar as empresas, por exemplo ao nível da procura e seleção de parceiras, análise, estudo e qualificação de mercados, definição de modelos de entrada, bem como o próprio financiamento dessas operações.

1.5. CONTRIBUTO DAS LINHAS DE AÇÃO

No âmbito do processo em curso, e considerando os fatores críticos de sucesso apresentados, identificaram-se cinco áreas de ação que contribuem para que a fileira do Habitat possa ultrapassar da melhor forma os fatores críticos de sucesso com que se depara.

Passa-se a identificar a correspondência entre as linhas de ação definidas e o resultado esperado de cada uma no sentido de serem ultrapassados os fatores críticos de sucesso apresentados. Em linha tem-se a leitura dos fatores críticos de sucesso e em coluna, das linhas de ação que foram preconizadas para o Programa de Implementação Piloto.

Na interseção atribui-se o fator de impacto que representa o efeito esperado que determinada linha de ação terá no sentido de serem ultrapassados os fatores críticos de sucesso identificados (esse impacto será menor se representado por um sinal +, ou maior se representado por +++).

Caixa 1. Linhas de Ação e contributos para os Fatores Críticos de Sucesso

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO VS LINHAS DE AÇÃO E CONTRIBUTOS (+ A +++)	INOVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS, PROCESSOS, SISTEMAS E PRODUTOS	GESTÃO DO CONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS	TRABALHO DE COOPERAÇÃO E ECONOMIA DE REDE	CONHECIMENTO DOS MERCADOS E INTERNACIONALIZAÇÃO
1. (IN) FORMAÇÃO / SENSIBILIZAÇÃO	++	+++	+	+++
2. GESTÃO URBANA SUSTENTÁVEL	+++	+	+++	
3. COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS	+++	+	+++	
4. MATERIAIS E SOLUÇÕES CONSTRUTIVAS SUSTENTÁVEIS	+++	+		++
5. INTERNACIONALIZAÇÃO DA FILEIRA	++	+	+	+++

De seguida passa-se a explicar em detalhe, como é que cada linha de ação produzirá os resultados esperados em cada nível.

(In) Formação / Sensibilização

Esta linha de ação tem impacto mais direto no que se relaciona com a valorização do conhecimento e competências dos recursos humanos, pois promove a disseminação de informação que tem por foco suprir insuficiências detetadas nestes domínios. Contribui para promover a disseminação de conhecimento e maior sensibilização por parte dos vários agentes, e contribuir para uma cultura “energeticamente eficiente” e para padrões de consumo mais sustentáveis.

Os resultados a atingir passam por ultrapassar as insuficiências de conhecimento em áreas técnicas relacionadas com o desenvolvimento e aplicação de materiais de construção, produtos e técnicas construtivas, e nos domínios da capacitação dos recursos para a internacionalização e competitividade económica em contexto internacionalizado.

Esta ação tem igualmente impacto na capacitação dos recursos humanos, no que respeita o desenvolvimento das competências essenciais para a melhoria de processos internos ao nível empresarial nos domínios da inovação e incorporação sistemática do conhecimento nos produtos, processos e serviços por si comercializados.

Gestão Urbana Sustentável

Esta linha de ação tem como objetivo contribuir para a sistematização e consolidação do conhecimento que existe na fileira, em documentos orientadores de boas práticas no domínio da gestão urbana sustentável.

Desta forma contribui para reforçar a integração gradual de medidas para uma construção sustentável nos instrumentos de planeamento e gestão urbanística, entre outros.

O espaço urbano é responsável por uma considerável parte do dispêndio energético nacional, e têm uma elevada exposição pública, o que tem como consequência o impacto na demonstração de boas práticas ao nível dos seus utentes e, sobretudo, nas pessoas que neles trabalham.

O espaço urbano enquanto espaço de vivência e partilha, é também um espaço de aprendizagem através do qual podem ser disseminadas boas práticas e exemplos sustentáveis de vida em comunidade, servindo também um fim pedagógico e de formação de valores e culturas.

Pela expressão que tem no quadro do edificado nacional, é inquestionável o poder que o espaço urbano tem no sentido de qualificar fornecedores, através das exigências consagradas nos requisitos de construção urbana sustentável.



Por outro lado e em resultado do maior grau de exigência dos donos de obra e gestores de espaços públicos, deverá corresponder uma maior capacidade dos atores privados, designadamente fornecedores de materiais, produtos e sistemas construtivos, em se adaptarem a essas mesmas exigências.

A concretização destes documentos orientadores visa imprimir uma dinâmica de trabalho em rede entre diversos atores da fileira nomeadamente donos de obra (sobretudo públicos), projetistas, planeadores urbanos, arquitetos, engenheiros, e fornecedores diversos, e uma aproximação e partilha de conhecimento destes atores.

Este trabalho também se reflete no reforço e capacitação dos recursos humanos que estejam mais diretamente envolvidos na sua concretização, de onde resulta um reforço na capacidade de inovação da fileira como um todo, e a sua progressão na cadeia de valor com soluções mais alinhadas, e diferenciadas, dentro dos requisitos regulamentares em vigor.

Compras públicas sustentáveis (Cadernos de encargos)

Os edifícios públicos são responsáveis por uma considerável parte do dispêndio energético nacional, e têm uma elevada exposição pública, o que tem como consequência o impacto na demonstração de boas práticas ao nível dos seus utentes, e sobretudo nos recursos que neles trabalham.

Pelo peso que o setor público tem na economia nacional, e mesmo apesar da atual conjuntura, é inquestionável o poder que a contratação pública tem perante fornecedores. A um maior grau de exigência dos donos de obra públicos, deverá corresponder uma maior capacidade dos atores privados, designadamente fornecedores de materiais, produtos e sistemas construtivos, em se adaptarem a essas mesmas exigências.

Esta linha de ação está ainda alinhada com o referido no ponto anterior, pois visa integrar medidas para uma construção sustentável nos cadernos de encargos, cujo reflexo será de forma direta no edificado e indireta nos espaços públicos. Pretende ainda reforçar a consciencialização pelas empresas de construção, e por parte dos arquitetos e engenheiros para a questão da sustentabilidade do ambiente construído, e endogeneizando este conhecimento na cadeia de valor da fileira.

O trabalho de disseminação de informação tem como resultado um efeito direto junto dos profissionais do setor e indireto junto dos particulares, em consequência do contato que estes venham a ter com a informação produzida, o qual é reforçado pelo papel que os atores públicos terão neste contexto.

Ou seja espera-se que os atores públicos, pelo efeito demonstrativo que têm em termos de visibilidade dos seus edifícios não apenas junto dos utentes dos mesmos, mas também dos seus quadros de recursos humano que neles trabalham, permitam que o co-



nhecimento sobre o benefício gerado pela adoção de práticas e processos construtivos sustentáveis seja assimilado pelos próprios utilizadores.

Este trabalho também se reflete no reforço e capacitação dos recursos humanos que estejam mais diretamente envolvidos na sua concretização.

Materiais e soluções construtivas sustentáveis

Esta linha de ação visa reforçar a capacidade de inovação sobretudo no que respeita o setor empresarial, ao nível da inovação nos seus materiais, produtos, processos, sistemas construtivos e serviços, para que incorporem cada vez mais práticas de sustentabilidade e alinhadas com o enquadramento regular vigente.

Este resultado será atingido através de uma partilha sistemática de conhecimento entre os diversos atores situados na fileira, desde os que se posicionam mais a montante ou a jusante do processo, e entre outros aspetos, identificação de oportunidades de parceria entre si para efeitos de investigação e desenvolvimento tecnológico, acesso a mercados e *sourcing* de materiais e produtos.

Pretende-se desta forma contribuir para uma elevação do valor acrescentado produzido pela fileira e realce da sua notoriedade no plano interno e sobretudo ao nível internacional.

Terá também impacto no aumento da quota de mercado internacional dos produtos, materiais e processos sustentáveis, advindo daí também um importante contributo para reforçar o posicionamento dos produtores nacionais no mercado nacional e internacional do *Cluster*.

Internacionalização da fileira

Esta linha de ação visa contribuir para o reforço da competitividade do setor empresarial dentro da fileira do Habitat. O reforço dessa competitividade resultará por um lado de um reforço de parcerias em projetos de investigação e desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, que resultem numa valorização e incorporação do conhecimento por si partilhado em ofertas inovadoras e diferenciadoras no mercado nacional e internacional.

Fruto deste esforço, pretende-se também que as parcerias possam ser mais abrangentes indo por exemplo de encontro a otimizações diversas no processo produtivo por um lado, e no processo de internacionalização por outro, por exemplo ao nível da partilha de informação sobre mercados externos.

Desta forma a sua competitividade poderá ser reforçada através da melhor racionalização de custos e poupanças, com efeito direto nas suas margens e portanto na sua capacidade de competirem também pelo fator preço.

2. METODOLOGIA

Respeitante aos conteúdos programáticos estabeleceu-se um conjunto de domínios de trabalho que, decorrendo das principais conclusões retiradas dos trabalhos precedentes, se configuram como os temas sobre os quais o CCSH deverá focar a sua atuação futura no desenvolvimento de produtos e serviços de apoio à comunidade de agentes do *Cluster Habitat Sustentável*.

Decorrendo do processo anteriormente caracterizado, entendeu-se ser pertinente a estruturação do Programa de implementação Piloto em três eixos fundamentais: Cidades Sustentáveis, Compras Sustentáveis e Internacionalização do *Cluster*, em torno de um quarto eixo da Inovação e Competitividade. Estes eixos de intervenção são balizados pelos constrangimentos e oportunidades externas à fileira, conforme se representa de forma esquemática:



Figura 2. Representação das áreas de atuação do Programa de implementação Piloto

A operacionalização deste Programa de Implementação Piloto foi efetuada através da constituição de três grupos de trabalho, agregando os agentes do *Cluster Habitat Sustentável*, sendo que cada grupo tem por objeto específico a atuação num dos eixos de intervenção identificados.

A implementação do Programa foi efetuada com a participação ativa dos agentes e parceiros do *Cluster* no período compreendido entre Outubro de 2011 e Maio de 2012, através de várias formas e momentos propícios à maximização e otimização dos seus contributos, descrevendo-se em seguida as mais relevantes.

Grupos de Trabalho

Foram constituídos Grupos de Trabalho, representativos da realidade empresarial e institucional, envolvendo empresas, associações, universidades e autarquias, e os quais consti-

tuíram elementos de referência para a implementação, acompanhamento e validação do Programa de Implementação Piloto.

No âmbito das suas tarefas, foram realizados encontros regulares de monitorização e avaliação, bem como sessões de trabalho com a presença das diversas entidades integrantes em cada Grupo de Trabalho.

Seminários Internacionais

Foram realizados seminários internacionais, abertos à participação dos agentes do *Cluster* para apresentação dos trabalhos realizados e resultados observados a cada momento, com espaços de informação, exposição, debate, conhecimento e validação de boas práticas, com a presença de representantes internacionais.

2.1. AÇÕES DESENVOLVIDAS

De seguida apresenta-se uma resenha das ações desenvolvidas no âmbito do Programa de Implementação Piloto, e que espelham por um lado, as diferentes interações concretizadas ao longo do processo, com particular ênfase para as que resultaram ao nível dos Grupos de Trabalho.

2.1.1. Constituição de Grupos de Trabalho

Este projeto foi concebido para permitir uma interação sistemática dos agentes económicos integrantes do *Cluster Habitat Sustentável* e formatado para responder às suas reais necessidades, que os próprios ajudaram a identificar e a perspetivar.

Neste sentido e como referido anteriormente, criaram-se três Grupos de Trabalho, os quais reuniram representantes de agentes económicos ligados á fileira do Habitat, entre empresas, organismos públicos e entidades do Sistema Científico e Tecnológico.

A adesão destas diferentes entidades aos três Grupos de Trabalho criados decorreu de uma apresentação prévia do Programa de Implementação Piloto aos associados da Plataforma para a Construção Sustentável e do repto lançado aos mesmos para a sua integração em cada grupo em função dos seus objetivos específicos e âmbito de ação proposto.

Estes grupos acolheram representantes de um conjunto de entidades suficientemente heterogéneas, que representam as diversas sensibilidades, perceções e visões que coexistem dentro do *Cluster Habitat Sustentável*.

Apresentam-se de seguida as entidades que integraram os diferentes Grupos de Trabalho, bem como os objetivos específicos e resultados que se propuseram concretizar em cada um.

2.1.1.1 Grupo de Trabalho 1 – Qualificação dos Cadernos de Encargos

O Grupo de Trabalho 1 foi designado de GT1 – Qualificação dos Cadernos de Encargos, e teve a seguinte composição (Caixa 2):

Caixa 2. Entidades integrantes do GT2

ENTIDADE	
Amorim Cork Composites, S.A.	IHRU - Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana
Câmara Municipal de Santarém	IST - Instituto Superior Técnico
Ceifa Ambiente, Lda.	ITeCons - Instituto de I&DT em Ciências da Construção
CENTI - Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes	LNEG - Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia
Cezero, Lda.	Matéria Modular - Arquitetura, Lda.
Contacto - Sociedade de Construções, S.A.	Soares da Costa, S.G.P.S.
CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro	Tetracis - Plurirede, S.A.
FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Umbelino Monteiro, S.A.
Henrique Cunha Arquitetura	Universidade de Aveiro

Objetivo geral: Definir e sistematizar um conjunto de princípios e boas práticas mobilizáveis para a qualificação de cadernos de encargos que integrem preocupações de construção sustentável.

Objetivos específicos:

- Definir e sistematizar os vários domínios de preocupações e abordagens de ação tipo tendo em vista a adoção de princípios de construção sustentável, de forma a facilitar a sua adoção.

- Sistematizar os princípios de sustentabilidade que sejam passíveis de adoção pela fileira do Habitat, sem prejuízo dos critérios de racionalidade económica e financeira, e de mercado.
- Incorporar os requisitos considerados relevantes na perspetiva do consumidor.

Resultado esperado:

- Manual de princípios para cadernos de encargos de obras de construção sustentável.
- Identificação de ações para o CCSH apoiar e facilitar a disseminação de práticas sustentáveis no setor da construção.

2.1.1.2 Grupo de Trabalho 2 – Crescimento e Internacionalização

O Grupo de Trabalho 2 foi designado de GT2 – Crescimento e Internacionalização, e teve a seguinte composição (Caixa 3):

Caixa 3. Entidades integrantes do GT2

ENTIDADE	
Amorim Cork Composites, S.A.	IST - Instituto Superior Técnico
Biohome, Lda.	SGS Portugal - Sociedade geral de Superintendência, S.A.
CENTI - Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes	Soares da Costa, S.G.P.S.
CERTIF - Associação para a Certificação	SOPSEC S.A.
Cezero, Lda.	Tetracis - Plurirede, S.A.
CITEVE: IMATEC - Intelligence em tecnologias e materiais avançados	Umbelino Monteiro, S.A.
Compet.inov, Lda.	Universidade de Aveiro
Ecochoice, S.A.	Up-Way Systems, Lda.
Grupo Preceram - Indústrias de Construção, S.A.	

Objetivo geral: Compreender a competitividade das empresas num contexto de economia internacionalizada.

Objetivos específicos:

- Apoiar as empresas na definição de estratégias de crescimento nos mercados nacional e internacional, num contexto de economia internacionalizada.
- Apoiar as empresas no estabelecimento de parcerias comerciais, de inovação e I&D.
- Incentivar a “coopetição”.

Resultados esperados:

- Ferramentas de suporte à internacionalização para as empresas do *Cluster*: Fichas colaborativas de mercados externos; vigilância e informação; observância de oportunidades de negócio em mercados externos.
- Identificação de ações para o CCSH apoiar e facilitar a via de internacionalização da fileira do Habitat.

2.1.1.3 Grupo de Trabalho 3 – Cidades Sustentáveis

O Grupo de Trabalho 3 foi designado de GT3 – Cidades Sustentáveis, e teve a seguinte composição (Caixa 4):

Caixa 4. Entidades integrantes do GT3

ENTIDADE	
ANP – Associação Nacional de Municípios Portugueses	IHRU – Instituto da habitação e da Reabilitação Urbana
Câmara Municipal de Águeda	IPA – Inovação e Projetos em Ambiente, Lda.
Câmara Municipal de Estarreja	ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis	RAR Imobiliária, S.A.
Câmara Municipal de Santarém	Self-Energy, S.A.
Ceifa Ambiente, Lda.	SOPSEC, S.A.
Chamartin Imobiliária, S.A.	Universidade de Aveiro
Ecochoice, S.A.	

Objetivo geral: Apoiar a definição de princípios de gestão urbana sustentável.

Objetivos específicos:

- Apoiar Municípios a definirem ações para incorporar princípios de gestão urbana sustentável nas suas políticas de ação.
- Apoiar Municípios na transição para políticas e ações mais eficientes do ponto de vista energético.
- Aproximar a sustentabilidade dos cidadãos - identificar formas de financiar e dinamizar ações de consciencialização pública e promoção de adoção de práticas sustentáveis por cidadãos e empresas.
- Contribuir para a reflexão/ação sobre como podem os Municípios ser facilitadores da promoção da economia local/regional usando o mote da sustentabilidade.

Resultados esperados:

- Plano de ações para a adoção de boas práticas de gestão urbana sustentável pelos Municípios.

2.1.2. Reuniões dos Grupos de Trabalho

A metodologia de trabalho dos grupos estruturou-se em duas vertentes complementares: reuniões de trabalho presenciais (ancoradas a seminários com oradores internacionais que serviram de mote a cada sessão de trabalho) e interação eletrónica através de Grupo de Discussão de acesso reservado criado especificamente para o efeito (*Google-groups CCSH*).

Estas reuniões presenciais foram ancoradas em diferentes seminários internacionais temáticos, que as precederam, como forma de poderem também tirar partido do conhecimento partilhado e disseminado nesse âmbito, que incorporaram dentro dos processos e ações sob a sua responsabilidade de implementação. Os seminários tiveram um caráter mais público e aberto, aos quais se sucederam as reuniões circunscritas aos elementos dos três Grupos de Trabalho.

Para a promoção das reuniões presenciais dos Grupos de Trabalho, foram programados três seminários temáticos e um seminário final de apresentação de resultados, conclusões, balanço e perspetivas futuras.

Na Figura 3 descreve-se a relação entre os três seminários internacionais, e o tipo de questões que deles decorreram, e serviram de alimento para as interações e dinâmicas dos Grupos e Trabalho.

	GRUPO I QUALIFICAÇÃO DE CADERNOS DE ENCARGOS	GRUPO II CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO	GRUPO III CIDADES SUSTENTÁVEIS
Seminário "Estratégias de crescimento"	Como incorporar princípios na fileira numa óptica demand-driven?	Será a internacionalização a única solução? Qual o futuro da reabilitação do edificado em Portugal?	Como fomentar a competitividade do tecido económico regional?
Seminário "Sustentabilidade e o Edifício de Balanço Zero"	Que princípios de sustentabilidade devem ser adoptados pela fileira? Que requisitos são relevantes para o consumidor? E para o promotor?	O mercado compra o verde? Qual a posição e papel dos clientes particulares e dos outros elos na cadeia de valor da fileira da construção? Que parcerias para a inovação?	Que ações de gestão urbana incorporar? Qual o custo-benefício? Que contributo para a competitividade do território?
Seminário "Comunidades Sustentáveis"	Que princípios de sustentabilidade devem ser adoptados pelos agentes públicos? Que papel devem ter na divulgação junto das comunidades? Como?	Como potenciar a comunicação e informação ao mercado?	Que como aproximar estes temas do cidadão? Como disseminar boas práticas de vida e sustentabilidade?

Figura 3. Articulação dos Grupos de Trabalho com os seminários temáticos

2.1.3. Seminários internacionais e Sessões com os Grupos de Trabalho

Cada um dos três primeiros seminários centrou-se em cada um dos temas dos Grupos de Trabalho, e um 4º seminário procurou fazer uma agregação dos três temas trazendo para o efeito um conjunto de oradores internacionais com trabalho de excelência desenvolvido em cada uma das áreas.

Estes seminários cumpriram com um outro objetivo, da divulgação alargada a todos os agentes do *Cluster*, da missão e objetivos futuros do Centro de Competências em Sustentabilidade do Habitat e, bem assim, do próprio *Cluster Habitat Sustentável*.

AÇÃO / DATA / ÂMBITO	PARTICIPANTES	RESULTADOS
<p>1º Seminário internacional e 1ª Sessão de trabalho dos Grupos de Trabalho</p> <p>16.11.2011 Estratégias de Crescimento e Internacionalização (Porto)</p>	<p>Entidades integrantes dos Grupos de Trabalho, e associados da Plataforma para a Construção Sustentável e agentes do <i>Cluster</i> em geral.</p>	<p>Este seminário pretendeu promover a discussão em torno dos desafios que a fileira do Habitat enfrenta na sua internacionalização, e a importância da diferenciação como forma de reforço da competitividade empresarial. As reuniões do Grupo de Trabalho deram sequência às ações previstas no Programa de implementação Piloto, centrando a discussão na vertente da competitividade, crescimento e internacionalização dos agentes económicos do <i>Cluster</i>.</p>
<p>2º Seminário internacional e 2ª Sessão de trabalho dos Grupos de Trabalho</p> <p>07.12.2011 Sustentabilidade e o Edifício de Balanço Zero (Coimbra)</p>	<p>Entidades integrantes dos Grupos de Trabalho, e associados da Plataforma para a Construção Sustentável e agentes do <i>Cluster</i> em geral.</p>	<p>Este seminário pretendeu promover a discussão em torno dos desafios que a fileira do Habitat enfrenta na sua adaptação às normas de sustentabilidade energética do edificado. As reuniões do Grupo de Trabalho deram sequência às ações previstas no Programa de implementação Piloto, centrando a discussão na vertente da competitividade e sustentabilidade no quadro do Edifício de Balanço Quase Zero.</p>
<p>3º Seminário internacional e 3ª Sessão de trabalho dos Grupos de Trabalho</p> <p>18.01.2012 Comunidades Sustentáveis (Santarém)</p>	<p>Entidades integrantes dos Grupos de Trabalho, e associados da Plataforma para a Construção Sustentável e agentes do <i>Cluster</i> em geral.</p>	<p>Este seminário pretendeu promover a discussão em torno dos desafios que as cidades enfrentam no processo que conduz ao aumento da sua sustentabilidade económica, social e ambiental. As reuniões do Grupo de Trabalho deram sequência às ações previstas no Programa de implementação Piloto, centrando a discussão na vertente da competitividade e sustentabilidade das cidades e regiões.</p>
<p>4º Seminário internacional e 4ª Sessão de trabalho dos Grupos de Trabalho</p> <p>Sustentabilidade na Construção: experiências internacionais</p> <p>28.03.2012 (Aveiro)</p>	<p>Entidades integrantes dos Grupos de Trabalho, e associados da Plataforma para a Construção Sustentável e agentes do <i>Cluster</i> em geral.</p>	<p>Este seminário pretendeu apresentar boas práticas internacionais promovidas por entidades públicas e associações, em prol da construção sustentável.</p> <p>Respeitante ao trabalho efetuado pelos Grupos de Trabalho, foi apresentada e discutida a proposta de valor do futuro CCSH, como resultado do trabalho efetuado no âmbito do projeto.</p>

3. RESULTADOS CONCRETIZADOS

3.1. QUALIFICAÇÃO DOS CADERNOS DE ENCARGOS E CIDADES SUSTENTÁVEIS

Na condução dos trabalhos inerentes a este tema, verificou-se inicialmente o interesse das entidades integrantes no GT1 (Qualificação dos Cadernos de Encargos) e GT3 (Cidades Sustentáveis) em partilharem o processo e resultados dos trabalhos de ambos os grupos, de uma forma integrada.

A fundamentação desta iniciativa residiu também no facto de ambos os temas estarem fortemente interrelacionados no seu âmbito, e sobretudo ao nível dos agentes económicos que terão a responsabilidade de implementar políticas neste âmbito (sobretudo públicos).

Numa primeira etapa, apresentam-se as conclusões do trabalho relativamente ao plano de ações para a adoção de boas práticas de gestão urbana sustentável pelos Municípios portugueses, os quais futuramente darão origem à publicação de um **Guia para uma Gestão Urbana Sustentável**.

Estas ações assumem-se como princípios orientadores, de permanente atualização e sedimentação visando a consolidação e disseminação de boas práticas e princípios de sustentabilidade a integrar nas políticas de desenvolvimento e nas intervenções da gestão urbana, planeamento do território e da construção, na prossecução de níveis otimizados de sustentabilidade.

O processo de trabalho foi focado numa primeira fase na identificação de fatores críticos associados à gestão urbana e ao ambiente construído e na forma como a organização em torno do *Cluster Habitat Sustentável* contribui para os desígnios mais exigentes assumindo a sustentabilidade como fator estratégico para a prossecução dos objetivos das Comunidades Sustentáveis.

Especificamente na esfera do ambiente construído, do planeamento do território e da gestão urbana, consensualizaram-se fatores críticos e linhas de atuação, do reconhecimento da inexistência de bases referenciais orientadoras, na inexistência de critérios de consideração de fatores de sustentabilidade no desenvolvimento das políticas públicas de planeamento territorial, de políticas de cidades e de gestão urbana, e nos planos e instrumentos de gestão territorial, bem assim como na adoção de critérios e princípios de sustentabilidade na procura pública, nomeadamente de projetos e obras.

Este reconhecimento reclama assim pela maior e qualificada integração de princípios de sustentabilidade na tomada de decisões pelos vários intervenientes com resultados no ambiente construído - desde o desenvolvimento de políticas, instrumentos de planeamento e gestão urbanística, à sua operacionalização e concretização física, assumindo e reforçando um papel ativo e estratégico dos Municípios na condução de uma política e gestão urbana sustentáveis, criando um ambiente favorável e referenciais comuns aceites por todos os intervenientes públicos e privados, na adoção dos princípios de sustentabilidade nas suas ações e intervenções.

No âmbito deste processo perspetivaram-se instrumentos de capacitação dos Municípios para o desenvolvimento e adoção de práticas de desenvolvimento sustentáveis, ao nível das estratégias de desenvolvimento, do planeamento do território, dos projetos, e da avaliação, para a implementação de boas práticas de gestão energético-ambiental, de avaliação e aprovação de projetos com melhor desempenho, e desenvolvimento do ambiente urbano tendente às cidades sustentáveis.

O desenvolvimento de um quadro estratégico e orientador de princípios de sustentabilidade foi realizado no âmbito de um processo interativo e participativo com representantes das entidades institucionais e empresariais do *Cluster Habitat Sustentável*, apoiados na consideração e validação de exemplos e boas práticas internacionais, qualificativas do processo de identificação e caracterização dos indicadores, níveis e descritores, e de patamares de eficiência e sustentabilidade.

Sem prejuízo de outras referências, tomaram-se como bons exemplos casos como¹:

- *Eco-Towns Planning Policy Statements (PPS)*, e
- *Public procuring innovative and sustainable construction solutions*

Os exemplos documentais de referência foram selecionados tendo em consideração a sua abrangência, especificidade e aplicabilidade às situações que se pretendiam trabalhar considerando os níveis de desenvolvimento de políticas orientadoras dos setores públicos e motivadoras do mercado, da procura pública sustentável, e na perspetiva do mercado, com propostas auto estabelecidas com vista a um melhor desempenho e níveis de sustentabilidade otimizados compatíveis com a racionalidade económica e empresarial.

As políticas e princípios sustentáveis identificados neste documento devem servir de base para os Municípios estruturarem as estratégias de gestão urbana, planeamento e ordenamento do território com a tónica na sustentabilidade.

Com o envolvimento dos conceitos políticos atuais com as oportunidades de melhoria sugeridas poderão originar documentos municipais que encaminhem os Municípios ou as comunidades intermunicipais para uma gestão urbana eficiente e sustentável, com medidas de melhoria nas áreas propostas por este documento, bem como as soluções apresentadas nas áreas de intervenção eleitas, podem significar desafios para os Municípios elevando os requisitos do desenvolvimento local.

As cidades sustentáveis são aquelas que procuram atingir o equilíbrio em termos ambientais, sociais e económicos de forma integrada, procurando níveis de desempenho otimizados nestes conceitos.

¹ UK Department for Communities and Local Government (2009). "Planning Policy Statement: eco-towns - A supplement to Planning Policy Statement 1". London. Edição online em www.communities.gov.uk/publications/planning-and-building/pps-ecotowns.

Considera-se essencial um bom desempenho no edificado, nos espaços públicos e nas suas formas de utilização. Múltiplas são as perspectivas e definições e as formas de o precisar. Uma das componentes importantes passa pela capacidade de gerir a nível urbano essa procura da sustentabilidade, assumindo um equilíbrio num conjunto de áreas.

A procura da sustentabilidade deve assim assentar numa gestão urbana com objetivos que permita que os atuais sistemas evoluam de lineares para regenerativos, constituindo ciclos de evolução. Assim, a procura de sustentabilidade pode ser assumida como um aumento face ao desempenho atual, considerando-se em três diferentes níveis, desde uma melhoria de eficiência face à prática corrente, à procura da quase neutralidade ou, num último patamar, poder até atingir um desempenho de tipo regenerativo.

Assumido o objetivo a atingir por cada Município, o nível de desempenho pode passar por fomentar a procura de níveis de quase neutralidade ou ser menos ambicioso, se for mais centrado na eficiência. As escolhas do nível de desempenho a atingir nas diferentes áreas dependerá das competências e capacidades existentes em cada Município ou comunidade intermunicipal.

Desta forma, cada Município ou comunidade intermunicipal pode definir o seu posicionamento estratégico face aos níveis de desempenho enunciados, gerando um documento estratégico de orientação próprio que se refletirá depois nos princípios a incorporar nos cadernos de encargos ou em outras disposições regulamentares afins.

Esta definição tomará em consideração, certamente, as capacidades e competências de cada Município ou comunidade intermunicipal para se atingir os níveis de desempenho pretendidos para o futuro e para a competitividade dos centros urbanos e áreas envolventes.

Em termos da implementação desta dinâmica ao nível local, os Municípios devem começar por efetuar um levantamento das empresas bem como de outras competências locais, de modo a perspetivar as suas capacidades industriais, socioculturais, identitárias da região envolvente.

As áreas a considerar para avaliar o desempenho são tratadas em termos de ciclos em vez de uma forma linear tendo-se apurado, numa primeira instância, as seguintes:

- Gestão da energia e das emissões atmosféricas
- Gestão da água e dos efluentes
- Gestão dos materiais e dos resíduos
- Valorização ecológica e paisagística
- Dinâmica económica local

- Gestão de custos no ciclo de vida
- Gestão de desempenho sustentável
- Promoção da inovação

Para cada uma destas áreas foram nomeados relatores nos grupos de trabalho no sentido de desenvolverem propostas para discussão e constituição de um Guia para uma Gestão Urbana Sustentável, onde serão focados aspetos ou medidas a considerar para se atingir níveis de desempenho eficiente, neutral ou regenerativo.

Os principais suportes para o trabalho colaborativo desenvolvido foram, para além dos próprios eventos realizados no âmbito do processo, a utilização da *web* para a troca de documentos partilhados. Deste trabalho resultará uma publicação específica.

3.2. CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Na condução dos trabalhos do grupo que se debruçou sobre este tema, e no âmbito da metodologia de trabalho definida, efetuou-se um trabalho de levantamento de informação para se conhecer e caracterizar aspetos genéricos relacionados com os mercados externos em que os intervenientes do grupo estão presentes.

Para o efeito, a informação que foi levantada prendeu-se com os seguintes aspetos:

- Em que mercados externos estão presentes?
- Em que mercados não estão ainda presentes mas pretendem entrar nos próximos dois anos?
- Qual o modelo de entrada escolhido para estar presente nesses mercados?
- Quais os principais constrangimentos que sentem existirem, relativamente a cada mercado, nos principais mercados externos em que estão presentes?
- Que formas consideram mais eficazes para comunicar a oferta de produtos e serviços aos potenciais prescritores?
- Que feiras ou eventos internacionais consideram de interesse para estar presente para efeitos de promoção?
- Que apoios consideram dever ser disponibilizados pelo CCSH no que respeita o apoio ao crescimento e internacionalização da empresa?

Posteriormente e relativamente a cada mercado externo em que cada interveniente no grupo está presente atualmente, efetuou-se um levantamento adicional de informação específica contemplando os seguintes aspetos:

- Restrições/condicionantes em termos de acreditação em sede de normas regulamentares ambientais locais/certificações exclusivas do país/especificações do produto, embalagem, etc.
- Restrições/condicionantes de ordens profissionais, como acreditação nas respetivas ordens.
- Restrições/condicionantes de outro âmbito de carácter legal, incluindo alfandegárias, jurídicas e fiscais.
- Formas eficazes de divulgar o produto e torná-lo conhecido no mercado de parceiros comerciais/ agentes, prescritores e consumidores finais.
- Associações e grupos de *lobby* onde faz sentido estar presente/estabelecer parcerias.

A informação recolhida neste processo, permitiu traçar um quadro de conhecimento mais analítico relativamente aos constrangimentos dos e dificuldades sentidas pelos diferentes intervenientes, nos diferentes mercados externos em que estão presentes:

- Falta de notoriedade de produto/serviço pelo mercado em geral;
- Falta de conhecimento dos produtos e serviços pelos prescritores;
- *Lobby* local e grupos de influências de acesso restritivo;
- Dificuldade em encontrar parceiros fiáveis;
- Disponibilidade de quadros qualificados, angariação de contratos, recebimentos;
- Custos de estabelecimento, financiamento, angariação de contratos;
- Restrições profissionais, como acreditação nas respetivas ordens;
- Dificuldade em obter certificações exclusivas do país;
- Legislação e normalização local;
- Questões jurídicas, fiscais, importação e exportação de dividendos.

Esta informação foi importante para - no quadro dos resultados que se pretendiam para o trabalho deste grupo – qualificar as diferentes Fichas de Mercado produzidas com informação de valor acrescentado, e normalmente menos acessível, sobre as particularidades de cada mercado tal como sentidas pelas próprias experiências de internacionalização dos membros do Grupo de Trabalho.

Estas fichas foram estruturadas com um conjunto de informação base, e posteriormente, no âmbito de um processo colaborativo e interativo, utilizando um Grupo de Discussão de acesso reservado criado especificamente para o efeito (*Googlegroups CCSH*), foram completadas com mais informação relativamente aos mercados externos.

A decisão sobre as fichas a produzir relativamente a que mercados, baseou-se na conciliação de dois critérios: por um lado identificaram-se mercados em que já existia alguma base de conhecimento, decorrendo de experiências de internacionalização de algumas entidades integrantes no grupo, e por outro lado mercados que, pelas suas características e potencial de negócio que representam, são consensuais em termos de necessidade de um reforço de ações comerciais, no médio prazo.

As fichas colaborativas de mercados externos que foram produzidas, dizem respeito aos seguintes mercados externos.

-
- | | | |
|------------------|-----------------------------|--------------|
| • Angola | • Canadá | • Marrocos |
| • Arábia Saudita | • Emiratos Árabes Unidos | • México |
| • Argélia | • Estados Unidos da América | • Moçambique |
| • Brasil | | • Tunísia |
| • Cabo Verde | | |
-

A tipologia de informação incluída em casa ficha de mercado, foi a seguinte:

- Contatos de entidades públicas relevantes para o setor;
- Câmaras de comércio bilaterais;
- Associações empresariais e de profissionais do setor;
- Eventos de promoção (feiras, congressos, etc.);
- Condicionantes em termos de acreditação em sede de normas regulamentares ordens profissionais, legais, etc.;
- Formas eficazes de divulgar o produto e torná-lo conhecido no mercado de parceiros comerciais/ agentes, prescritores e consumidores finais;
- Associações e grupos de *lobby* onde faz sentido estar presente.

Ao longo do processo foi também efetuada uma divulgação de informações relevantes no plano da vigilância, informação e observância de oportunidades de negócio em mercados externos. Os principais suportes para a divulgação desta informação foram, para além dos próprios eventos realizados no âmbito do processo, a newsletter do (*centrohabitat.net*), e um blogue criado para o efeito (*centrohabitat.wordpress.com*).



4. CONCLUSÕES

O presente relatório teve como objetivo caracterizar o Programa de Implementação Piloto, e que culminou na identificação de linhas orientadoras que contribuam para a definição do CCSH.

Este Programa foi estruturado tendo por base o Diagnóstico Estratégico e o Estudo de Benchmarking e Boas Práticas Internacionais, e incorpora o contributo de diferentes ações que foram caracterizadas na explicação da metodologia do projeto, num processo contínuo e estruturado ao longo dos anos 2011 e 2012.

Este Programa de Implementação Piloto foi organizado através da criação de diferentes Grupos de Trabalho, que contribuíram para o desenvolvimento de ações em três eixos fundamentais para a competitividade dos agentes do *Cluster*: Crescimento e Internacionalização, Qualificação dos Cadernos de Encargos, e Cidades Sustentáveis.

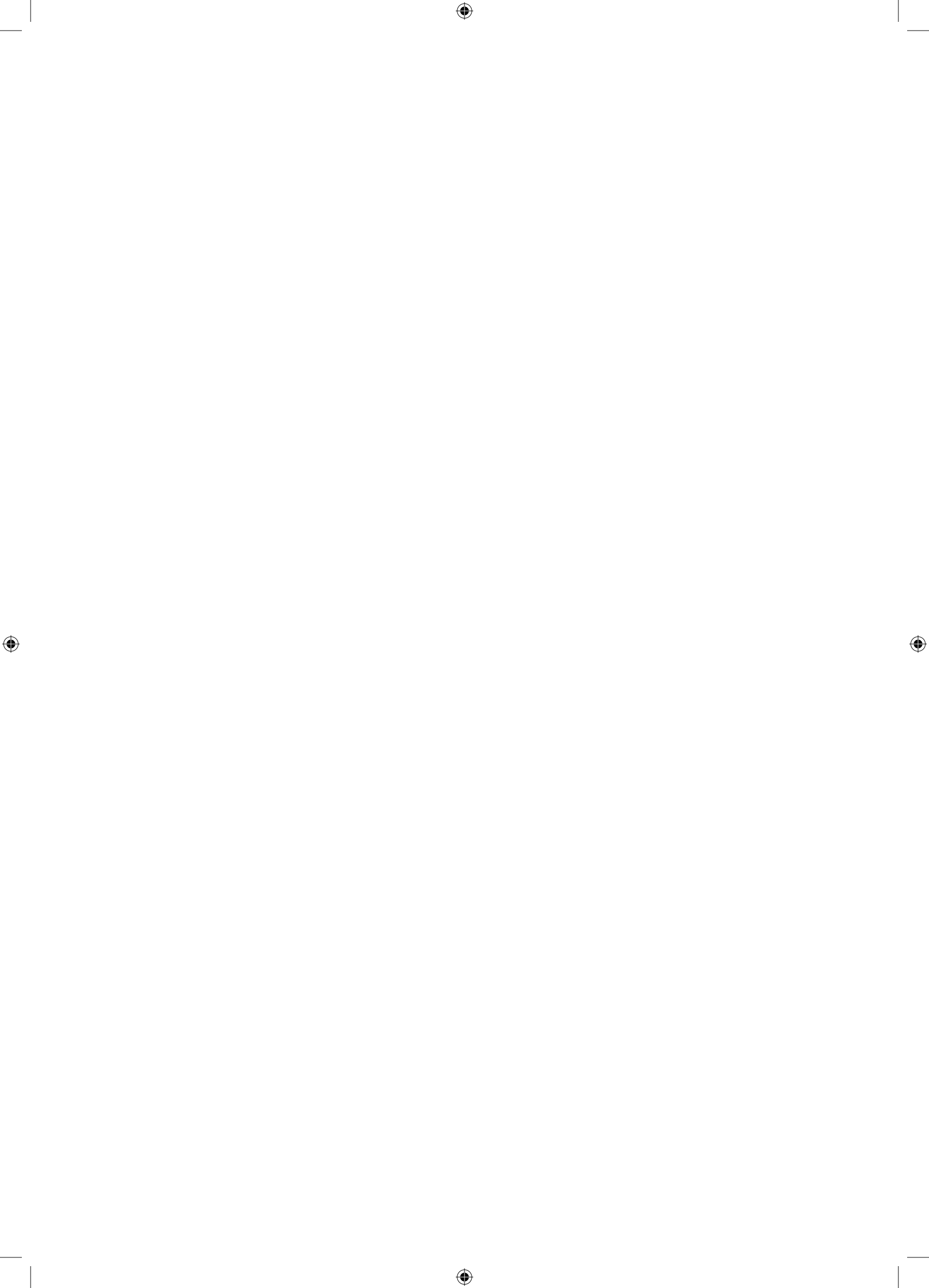
No quadro deste processo perspetivaram-se instrumentos de capacitação dos Municípios para o desenvolvimento e adoção de práticas de desenvolvimento sustentáveis, ao nível das estratégias de desenvolvimento, do planeamento do território, dos projetos, e da avaliação, para a implementação de boas práticas de gestão energético-ambiental, de avaliação e aprovação de projetos com melhor desempenho, e desenvolvimento do ambiente urbano tendente às cidades sustentáveis.

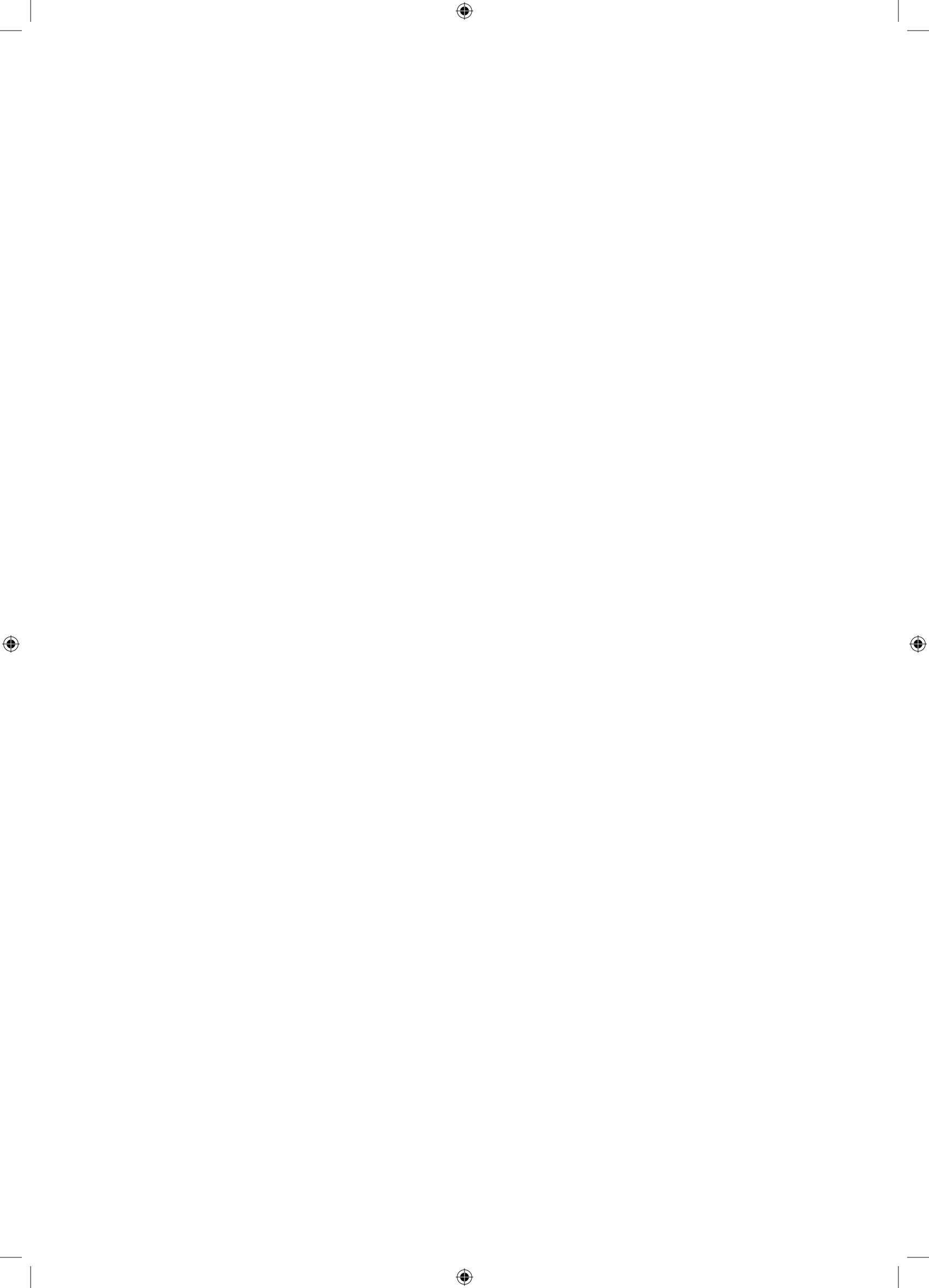
Desta forma, cada Município ou comunidade intermunicipal pode definir o seu posicionamento estratégico face aos níveis de desempenho enunciados, gerando um documento estratégico de orientação próprio que se refletirá depois nos princípios a incorporar nos cadernos de encargos ou em outras disposições regulamentares afins.

Resultou também a concretização de um conjunto de documentos contendo informação sobre mercados externos (Fichas de Mercado), e ações de vigilância e observação de mercados, que constituem importantes ferramentas de suporte à internacionalização para as empresas do *Cluster*.

Estas ações configuraram uma tentativa de resposta aos desafios que se colocam ao *Cluster*, relevantes no reforço da competitividade do mesmo, e que se revelaram eficazes no sentido de contribuírem para a resolução de alguns dos fatores críticos de sucesso com os quais se deparam os respetivos agentes económicos.

O trabalho executado no Programa de implementação Piloto, será fundamental para a configuração da proposta de valor que se atribuirá ao futuro Centro de Competências em Sustentabilidade do Habitat, sua orientação estratégica e âmbito de ação.







centroHabitat
Cluster Habitat Sustentável

www.centrohabitat.net
centrohabitat@centrohabitat.net

