

## **Anexo 3: Análise externa**

# Índice

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introdução .....  | 3  |
| 2     | O contexto económico externo .....  | 3  |
| 2.1   | Competitividade e desenvolvimento: contexto nacional e regional .....                               | 3  |
| 2.1.1 | A situação de desenvolvimento de Portugal .....   | 4  |
| 2.1.2 | A região do Norte, a Área Metropolitana do Porto e o Entre Douro e Vouga.....                       | 7  |
| 2.2   | Políticas e estratégias de desenvolvimento e competitividade: nacionais, regionais, sectoriais..... | 12 |
| 3     | O contexto regional e urbano .....  | 18 |
| 3.1   | Sistemas urbanos e dinâmicas territoriais .....   | 18 |
| 3.2   | SJM no contexto do EDV: concorrência e complementaridade .....                                      | 27 |
| 4     | Análise da procura: requisitos das empresas e dos cidadãos .....                                    | 32 |
| 4.1.1 | Requisitos dos cidadãos .....   | 33 |
| 4.1.2 | Requisitos de localização das indústrias inovadoras .....   | 34 |
| 5     | Tendências na evolução do contexto .....  | 35 |
| 5.1   | Tendências no âmbito da economia .....  | 35 |
| 5.2   | A inovação tecnológica e as suas oportunidades .....  | 39 |
| 5.3   | Tendências sociais .....  | 40 |
| 5.4   | Tendências na política e na administração.....  | 41 |
| 5.5   | Alterações endógenas.....   | 43 |
| 6     | Observações finais .....  | 44 |

## **1 Introdução**

Como já se indicou, o planeamento estratégico do DEL parte de dois tipos de análise diferentes e complementares, externa e interna. A análise externa inclui principalmente a análise do contexto (económico, político, geográfico, social, tecnológico, etc.) e da sua evolução provável, a análise da procura a que a localidade deverá responder e a análise dos sistemas urbanos. Esta análise está orientada para a identificação de *oportunidades* e *ameaças* para a economia local, umas e outras associadas a acontecimentos ou tendências que se encontram total ou parcialmente fora do controlo local mas afectam a economia local de modo significativo. No que se segue trataremos sucessivamente do contexto económico externo, incluindo o contexto de políticas de competitividade a nível regional e nacional, o contexto regional e urbano, incluindo alguns aspectos de análise da concorrência no sistema urbano, da análise da procura e finalmente das tendências na evolução do contexto externo e suas principais implicações.

## **2 O contexto económico externo**

### **2.1 Competitividade e desenvolvimento: contexto nacional e regional**

O município de São João da Madeira (SJM) forma parte da sub-região de Entre Douro e Vouga (EDV), integrada na Área Metropolitana do Porto e também parte da região do Norte de Portugal continental. É por isso inevitável que a situação em matéria de desenvolvimento socio-económico do país como um todo e de cada uma das divisões territoriais referidas afectem de forma significativa a situação de desenvolvimento do concelho. Por sua vez, este facto torna necessário resumir as mais importantes de entre essas características, uma vez que elas representam o contexto no qual se situa o município e a partir do qual será necessário identificar as oportunidades e ameaças que deverá enfrentar o seu desenvolvimento socio-económico. Esta tarefa, porventura difícil ou pelo menos trabalhosa noutras circunstâncias, encontra-se grandemente facilitada pela existência de vários documentos e estudos estratégicos incidindo tanto

sobre o país no seu conjunto como sobre a região do Norte e mesmo sobre o EDV e o próprio município de SJM<sup>1</sup>.

### 2.1.1 A situação de desenvolvimento de Portugal

A “**Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável - ENDS 2015**” e o “**Quadro de Referência Estratégica Nacional 2007 – 2013**” (QREN) contêm uma análise sintética da situação de Portugal cujos aspectos mais importantes, do nosso ponto de vista, se podem resumir da seguinte forma:

- Portugal tem um sério problema de crescimento sustentado da economia por resolver. Sem crescimento sustentado a convergência real com a UE não será retomada em termos satisfatórios e não haverá meios que suportem um desenvolvimento sustentável que proteja o futuro das novas gerações.
- Um crescimento sustentado exige ao mesmo tempo aumentos de produtividade significativos e criação de empregos. Isto só é possível, numa economia pequena e aberta como a portuguesa, com uma profunda mudança na composição das actividades económicas, diminuindo o peso dos sectores de bens não transaccionáveis predominantemente dirigidos ao mercado interno e das exportações tradicionais, e aumentando correspondentemente o de actividades com maior valor acrescentado e com maior dinâmica de crescimento no comércio internacional. Portugal necessita de fortes aumentos de produtividade para poder melhorar as remunerações sem pôr em causa o nível de emprego.
- No essencial, a obtenção de um maior crescimento exige um forte e melhor investimento privado, nacional e estrangeiro, e a diversificação da oferta de

---

<sup>1</sup> É o caso, para o país, do documento intitulado “*Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo; Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego 2005-2008*”, do *Plano Tecnológico e Plano Nacional de Emprego* aprovados em articulação com aquele programa global e, mais recentemente, do “*Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013*” (QREN), de Janeiro de 2007 e da “*Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável*” (ENDS - 2015), publicada no Diário da República em Agosto de 2007. Para a região do Norte, o trabalho intitulado “*Norte 2015-Competitividade e Desenvolvimento: Uma Visão Estratégica*” (Fevereiro de 2006) constitui uma referência incontornável, ao passo que, para a sub-região do EDV e para o próprio concelho o Relatório Intercalar do “*Plano Territorial de Desenvolvimento 2007-2013*” da Área Metropolitana do Porto (Dez. 2007) e o “*Programa de Inovação e Competitividade para o Concelho de S. João da Madeira - Perspectiva Empresarial e Tecnológica*” (Jul. 2007) se revelaram também referências úteis.

bens e serviços internacionalmente transaccionáveis, beneficiando de forte procura internacional nas próximas décadas.

- Portugal apresenta uma estrutura demográfica envelhecida, que exige uma atitude proactiva na adopção de políticas de crescimento demográfico, nomeadamente de compatibilização do emprego com a vida pessoal e familiar, bem como com o desenvolvimento infanto-juvenil e, ainda, de uma política de imigração que compense alguma perda de efectivos ao nível da população activa. Por outro lado, impõe-se adoptar políticas de aprendizagem ao longo da vida, de saúde pública, acolhimento e integração social, como formas de combate preventivo ao desemprego de longa duração, à pobreza e à fractura social na sociedade portuguesa.
- Um dos principais obstáculos a um crescimento sustentado encontra-se no nível de habilitações e de qualificação da população activa, resultantes da adopção tardia do ensino obrigatório, em particular do 9º ano de escolaridade, agravado pela incapacidade do sistema de educação/formação de reconquistar aqueles que saíram precocemente da escola, no sentido de lhes proporcionar novas oportunidades. Esta situação é ainda agravada pela elevada fracção de jovens que saem precocemente do sistema escolar, o que reclama uma melhoria significativa da eficiência do sistema de educação e de formação e uma aposta efectiva na aprendizagem ao longo da vida, o que contribuirá também para o incremento de uma cultura de cidadania e de responsabilidade social.
- Outro obstáculo prende-se com uma estrutura social ainda muito marcada pela desigualdade e pela dependência face à protecção social pública, que leva a uma passividade que tem que ser superada e substituída por uma cultura de responsabilidade e iniciativa pessoal e empresarial, capaz de tirar partido dos esforços de promoção de uma maior igualdade de oportunidades.
- Um outro importante obstáculo a um crescimento sustentado, quando a concorrência internacional se joga crescentemente na economia baseada no conhecimento, é o atraso científico e tecnológico do País, patente no relativamente escasso número de investigadores, na reduzida produção de novo conhecimento e na baixa penetração das tecnologias de forte base

científica. De tudo isto resulta uma capacidade limitada de gerar novas ideias e de inovar.

- Identificado está, também, um insuficiente desenvolvimento da cultura e das artes, que afasta a sociedade portuguesa dos padrões internacionais e que tem reflexos na economia e no desenvolvimento global harmonioso.
- Não obstante o reduzido crescimento da economia, Portugal tem apresentado um aumento muito significativo nos consumos de energia e de recursos, que acentua a importância da qualidade do desenvolvimento. Em particular, regista-se o crescimento das emissões de GEE (gases com efeito de estufa), acima dos limites correspondentes aos compromissos internacionais. Se essas emissões não forem devidamente controladas, os efeitos na economia serão significativos.
- O crescimento sustentado pressupõe, também, um aumento significativo da eficiência energética e a substituição da energia primária importada por energias de fontes endógenas.
- Um crescimento sustentado no futuro implicará, igualmente, rever o modelo de gestão e o padrão de crescimento urbano, que determinou, no passado recente, o maior atractivo económico das actividades baseadas na construção em desfavor das actividades susceptíveis de assegurar um aumento significativo da oferta de bens e serviços transaccionáveis.
- Uma alteração do modelo económico de crescimento passa também pelo território, por encontrar soluções inovadoras para as regiões menos desenvolvidas, por ordenar novas formas de urbanismo e novos modos de transportes urbanos, mais eficientes em termos de energia e com menor impacto ambiental, por promover a acessibilidade dos espaços, edifícios e transportes e por «encontrar» a nova cidade e as suas ligações aos espaços rurais, bem como por uma atitude inteligente de protecção e valorização dos recursos naturais e do património natural, cultural e artístico.
- Portugal necessita de apostar na resolução dos problemas ambientais, mas ao mesmo tempo, pelo seu nível de desenvolvimento relativamente baixo, tem que fazer do esforço de sustentabilidade uma oportunidade de crescimento suportado em actividades geradoras de emprego e inovação.

Em síntese, a ENDS acentua que o crescimento sustentado é determinante para o desenvolvimento sustentável. Assim, a opção por um desenvolvimento sustentável aponta para modos de crescimento compatíveis com um processo longo de crescimento sustentado para Portugal. Para que isso seja possível, a sociedade portuguesa deverá ser capaz de concertar valores que fundamentem as suas acções, ou seja, de construir de forma participada um projecto de sociedade mobilizador.

### **2.1.2 A região do Norte, a Área Metropolitana do Porto e o Entre Douro e Vouga**

A publicação “**Norte 2015, Competitividade e Desenvolvimento: Uma Visão Estratégica**”, produzida pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, situa a região dentro do contexto nacional e caracteriza a sua situação em termos de competitividade e desenvolvimento. Dessa caracterização ressaltam os seguintes pontos, de especial importância para os objectivos deste trabalho:

- O Norte é a Região mais populosa do País. Com cerca de três milhões e setecentos mil habitantes, representa 35,4% da população residente em Portugal; mesmo à escala europeia, apresenta uma dimensão demográfica significativa, situando-se na 28ª posição no total das 254 NUTS II que constituem a UE25 e registando mesmo uma população superior a sete dos países da UE25.
- A Região tem uma área de 21.287 Km<sup>2</sup>, a 3ª maior do país e que a coloca no 1º quartil das maiores NUTS II da UE25, e uma densidade populacional de 175 habitantes/Km<sup>2</sup>. A população concentra-se sobretudo no litoral (que regista uma densidade de 365 habitantes/Km<sup>2</sup>), registando-se, em contrapartida, uma relativa desertificação no interior (actualmente com 36 habitantes/Km<sup>2</sup>).
- Trata-se da segunda Região (NUTS II) mais importante no que respeita ao PIB nacional (28%). Apesar disso, não só viu estagnada a evolução do seu *PIB per capita* em PPC em relação à média da UE, como, inclusivamente, este indicador tem regredido face à média nacional.
- O Norte é a 5ª Região mais pobre da UE15 (39ª da UE25) e, simultaneamente, a mais pobre do País (com a nova configuração das NUTS II); esta situação é

tanto mais grave quando se sabe que a Região dispõe de um mercado interno significativo, sendo, dessas Regiões mais pobres, a mais populosa da UE 15.

- Mantém, no entanto, a sua vocação exportadora, sendo, de longe, a Região mais exportadora do País (43% das exportações), e a sua grande tradição/experiência em matéria de internacionalização e de participação no comércio mundial.
- As exportações são sobretudo de produtos industriais, que correspondem, por sua vez, à sua principal especialização produtiva. O Norte ocupa o primeiro ou o sexto posto das regiões mais industriais (*ranking* aferido pelo peso do emprego) no contexto, respectivamente, da UE15 ou UE25.
- Esta especialização assenta muito em sectores ditos “tradicionalis” (têxteis, vestuário, calçado, etc.), cuja competitividade tem sido assegurada por factores estáticos, como as baixas remunerações do trabalho, e não por ganhos sustentados de produtividade.
- A população tem os mais baixos rendimentos médios a nível nacional; tem também baixos níveis de instrução formal, mesmo no contexto nacional (situação que, ainda, mais grave se torna quando sabemos que Portugal, no seu conjunto, apresenta o pior desempenho a este nível na UE 25).
- A combinação de uma estrutura industrial com forte peso de indústrias tradicionais e de uma população com baixos níveis de formação torna o emprego na Região particularmente vulnerável às flutuações económicas.
- A Região tem a população mais jovem do Continente, concentrando 38% dos jovens do País; os jovens concentram-se sobretudo no litoral, enquanto no interior se registam elevados índices de envelhecimento. A juventude da população tende a esbater-se na medida em que a Região começa a reproduzir algumas das tendências pesadas de evolução da demografia a nível nacional (baixa natalidade, fecundidade, etc.).
- A Região dispõe de uma rede de Universidades, Centros Tecnológicos e outras instituições de carácter técnico ou tecnológico bastante relacionadas com a estrutura produtiva, com emergência de algumas experiências muito positivas de investigação e desenvolvimento aplicado em sectores tradicionais com



maior capacidade organizativa. Existe além disso em fase de radicação e consolidação um conjunto de instituições de I&D, internacionalmente acreditadas e com elevado reconhecimento e prestígio junto da comunidade científica mundial, designadamente nas áreas das ciências da saúde, biotecnologia, TIC, engenharia dos materiais, ciências do mar, agro-alimentar e electrónica.

- A estrutura urbana da Região caracteriza-se por uma clara oposição litoral-interior. No litoral, como centralidades de relevo, para além da área metropolitana, salientam-se Braga e Guimarães, enquanto no interior merecem destaque Chaves, Bragança e Vila Real.
- A Região do Norte apresenta uma rede de Itinerários Principais e Complementares equilibrada. Mais de metade da população da Região encontra-se servida pela rede ferroviária, tendo-se concluído nos últimos anos importantes remodelações de infraestrutura. A região detém também um dos maiores aeroportos da Península Ibérica, cujo conjunto de trabalhos de expansão, já realizados e previstos, permite garantir um crescimento considerável do tráfego de passageiros.
- Cerca de 40% do território da Região está coberto por um estatuto de conservação da natureza e dos seus recursos.
- O Norte rural apresenta-se como um espaço multifuncional, onde três novas tendências se destacam: a complementaridade e a possibilidade de substituição entre agricultura, floresta e turismo rural, a regressão global dos usos agro-florestais e a expansão dos terrenos incultos.
- A estagnação do processo de desconcentração e descentralização regional, proliferação de modelos territoriais e manutenção de graus marginais de articulação intersectorial ao nível regional, têm implicações negativas sobre a eficácia e eficiência das políticas públicas.
- Os municípios da Região do Norte apresentam uma superfície e uma dimensão populacional muito superior, em termos médios, às dos seus congéneres europeus e registam um volume de receitas mínimo de 5 milhões de euros, constituindo, assim, organizações com uma dimensão, uma diversidade e uma

complexidade de solicitações, cuja gestão requer, cada vez mais, elevados níveis de exigência.

- Além de ter o maior peso nas exportações portuguesas, o Norte é a economia regional com a fronteira luso-espanhola mais densamente povoada, pelo que os desafios da cooperação territorial e da promoção externa constituem elementos chave para a competitividade desta Região.

Dentro da Região, e como já foi dito acima, SJM pertence à sub-região do Entre Douro e Vouga (EDV), que por sua vez forma parte da Área Metropolitana do Porto (AMP). Como se indica no relatório intercalar de Dezembro de 2007 sobre o Plano Territorial de Desenvolvimento da AMP, a AMP partilha naturalmente muitas das características da Região do Norte. Nela se concentram 1,8 milhões de pessoas – ou seja, aproximadamente metade da população de todo o Norte – e apresenta níveis de envelhecimento da população inferiores aos nacionais, e mesmo aos da Região. Apesar da sua dimensão populacional e da sua importância como região urbana do Noroeste da península, a AMP tem registado um desempenho socio-económico inferior mesmo ao da Região do Norte. Este fraco desempenho deve-se em grande medida à sub-representação na AMP de sectores industriais modernos, cuja competitividade está fortemente relacionada com investigação e desenvolvimento, processos produtivos de forte incorporação de tecnologia e com a diferenciação e a alta qualidade dos produtos. Em compensação existe uma correspondente sobre-representação dos sectores industriais habitualmente designados como “tradicional”, com sérias dificuldades em matéria de competitividade, associada a baixos níveis de incorporação de tecnologia nos produtos e processos e a uma dependência excessiva de salários baixos, pagos a pessoal pouco qualificado e com baixas produtividades.

A AMP apresenta assim vantagens comparativas ainda assentes em baixos custos unitários do trabalho e em sectores que não são em geral muito competitivos nos mercados externos. Esta situação – e a fragilidade da economia metropolitana – tende ainda a agravar-se pela tendência recente dos salários a crescer e pela intensificação da concorrência internacional – proveniente em grande parte das chamadas economias emergentes – nos mercados dos sectores tradicionais. Apesar da ameaça que estes factos representam, um sector empresarial ainda muito ligado a modelos produtivos tradicionais tem muitas vezes dado provas de relutância em modernizar os processos produtivos, incorporar tecnologia e procurar conquistar posições dominantes nas

respectivas cadeias de valor, preferindo frequentemente recuar nessa cadeia, para actividades menos exigentes do ponto de vista da inovação. Desta forma, a incorporação de tecnologias mais avançadas na produção faz-se a um ritmo mais lento que noutros países, e a AMP perde paulatinamente competitividade.

Apesar disso, a AMP é ainda das áreas mais competitivas de Portugal (o Grande Porto tem o 3º lugar no ranking do índice de competitividade entre as 30 NUTS III portuguesas), o que se reflecte no facto de que continua a registar uma forte actividade exportadora, em especial no que se refere à indústria têxtil, de vestuário e calçado, à fileira do mobiliário e aos moldes e componentes automóveis. Além disso, dispõe de outras vantagens que podem ajudar a inverter a tendência acima referida num período de tempo relativamente curto: infraestruturas muito desenvolvidas, especialmente nos sectores de transportes e comunicações, universidades e centros de investigação de qualidade reconhecida internacionalmente em vários sectores, tanto estabelecidos como emergentes, e algumas empresas apostadas na investigação e na competitividade internacional. O seu forte potencial em recursos humanos e tecnológicos e em infraestruturas de comunicação constitui uma base importante para um processo de modernização da estrutura produtiva baseado na inovação e na economia do conhecimento.

Caracterizada por uma forte acessibilidade ao Grande Porto e portanto beneficiando de fácil acesso às infraestruturas de transporte (especialmente o porto e o aeroporto), estruturas de ensino e investigação, redes de conhecimento e pólos de industrialização dessa sub-região, o Entre Douro e Vouga beneficia também da sua proximidade e acessibilidade à cidade de Aveiro, que graças ao seu espírito empreendedor, ao seu importante porto de mar e a uma universidade especialmente orientada para as necessidades de formação e investigação da indústria, tem adquirido um importante papel de pólo urbano de desenvolvimento.

Em termos de actividade económica, o EDV conta entre os seus sectores de actividade com maior expressão numérica o comércio por grosso e a retalho e a indústria transformadora, cada um com cerca de 30 por cento dos estabelecimentos. Em termos de comércio internacional, a sub-região do Entre Douro e Vouga apresenta-se tradicionalmente com um cariz marcadamente exportador.

No que se refere à indústria transformadora, a actividade industrial concentra-se particularmente nos seguintes sectores:

- madeira, cortiça e suas obras, borracha e matérias plásticas, com elevados níveis de especialização produtiva e níveis de produtividade acima da média nacional; e
- artigos de couro (incluindo calçado) e indústria metalúrgica de base, com elevada especialização mas níveis de produtividade abaixo da média nacional.

Dentro da indústria transformadora, as actividades que assumem mais importância no EDV, em termos do número de empresas, são as indústrias do couro e dos produtos de couro e a indústria da madeira e da cortiça e suas obras.

Neste contexto, nos concelhos de Oliveira de Azeméis e São João da Madeira têm maior peso as indústrias do couro e produtos do couro (com especial importância para o calçado), enquanto em Santa Maria da Feira assumem maior importância as indústrias da madeira e da cortiça. Em Arouca o número de indústrias do couro e da cortiça é praticamente idêntico enquanto em Vale de Cambra o sector da maquinaria e equipamentos não especificados (com especial relevância para o subsector dos moldes injectáveis de plástico, também presente em Oliveira de Azeméis) tem o maior peso.

## **2.2 Políticas e estratégias de desenvolvimento e competitividade: nacionais, regionais, sectoriais**

Face à situação descrita na secção anterior, diversos governos têm vindo a elaborar estratégias orientadas para o desenvolvimento económico, social e ambiental do nosso país, assumindo o desafio da modernização e da adaptação ao contexto competitivo global. De entre estes documentos salienta-se o documento **“Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo; Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego 2005-2008” (PNACE)**, que constitui o programa nacional de reformas adoptado por Portugal para a aplicação de Estratégia de Lisboa, adoptada primeiro pelo Conselho Europeu em 2000 e reformulada pelo mesmo Conselho em 2006, bem como a ENDS 2015 e o QREN, já referidos na secção anterior. A compatibilidade entre as estratégias contempladas nestes documentos, afirmada por exemplo na Introdução da ENDS, legitima o seu tratamento conjunto.

O Conselho Europeu de Lisboa, em 2000, fixou para a União Europeia o objectivo estratégico de “se tornar a economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e de uma maior coesão social”.

Na mesma linha de orientação, o PNACE propõe a seguinte Visão, “ambiciosa mas viável”, para o futuro:

*Colocar Portugal de novo no centro do processo de desenvolvimento à escala da União Europeia e à escala Global, promovendo o crescimento e o emprego através da melhoria da qualificação das pessoas, das empresas, das instituições, dos territórios, do desenvolvimento científico e do reforço da atractividade, da coesão social e da qualidade ambiental.*

Mais recentemente, a ENDS adopta o seguinte “desígnio integrador e mobilizador”:

*Retomar uma trajectória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social.*

Para alcançar este desígnio, a ENDS afirma sete objectivos de acção:

- Preparar Portugal para a «Sociedade do Conhecimento». Este objectivo incorpora dois objectivos subordinados cruciais: acelerar o desenvolvimento científico e tecnológico como base para a inovação e a qualificação; e melhorar as qualificações e criar as competências adequadas para um novo modelo de desenvolvimento.
- Crescimento Sustentado, Competitividade à Escala Global e Eficiência Energética.
- Melhor Ambiente e Valorização do Património.
- Mais Equidade, Igualdade de Oportunidades e Coesão Social.
- Melhor Conectividade Internacional do País e Valorização Equilibrada do Território.
- Um Papel Activo de Portugal na Construção Europeia e na Cooperação Internacional.

- Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada.

Por outro lado, a Resolução do Conselho de Ministros No. 25/2006 que aprova as orientações fundamentais para a elaboração do QREN 2007-2013 estabelece como prioridades estratégicas nacionais para o QREN e todos os programas operacionais as seguintes:

- Promover a qualificação dos portugueses, desenvolvendo e estimulando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação como principal garantia do desenvolvimento do País e do aumento da sua competitividade;
- Promover o crescimento sustentado através, especialmente, dos objectivos do aumento da competitividade dos territórios e das empresas, da redução dos custos públicos de contexto, incluindo os da administração da justiça, da qualificação do emprego e da melhoria da produtividade e da atracção e estímulo ao investimento empresarial qualificante;
- Garantir a coesão social actuando, em particular, nos objectivos do aumento do emprego e do reforço da empregabilidade e do empreendedorismo, da melhoria da qualificação escolar e profissional e assegurando a inclusão social, nomeadamente desenvolvendo o carácter inclusivo do mercado de trabalho, promovendo a igualdade de oportunidades para todos e a igualdade de género, bem como a reabilitação e reinserção social, a conciliação entre a vida social e profissional, e a valorização da saúde como factor de produtividade e medida de inclusão social;
- Assegurar a qualificação do território e das cidades traduzida, em especial, nos objectivos de assegurar ganhos ambientais, promover um melhor ordenamento do território, prevenir riscos e, ainda, melhorar a conectividade do território e consolidar o reforço do sistema urbano, tendo presente a vontade de reduzir assimetrias regionais de desenvolvimento;
- Aumentar a eficiência da governação privilegiando, através de intervenções transversais nos diversos PO relevantes, os objectivos de modernizar as instituições públicas, melhorar a eficiência e qualidade dos grandes sistemas sociais e colectivos, com reforço da sociedade civil e melhoria da regulação.

A nível regional, os trabalhos de análise e reflexão sobre o futuro da Região do Norte e sobre os investimentos que será necessário realizar para atingir esse futuro

conduziram também a prioridades que se enquadram perfeitamente na abordagem europeia e nacional que acima se identifica. Com efeito, as três prioridades de desenvolvimento da Região Norte para o período 2007-2013 são as seguintes:

- Promover a intensificação tecnológica da base produtiva regional;
- Assegurar de forma sustentável a competitividade regional;
- Promover a inclusão social e territorial.

Numa estratégia deste tipo, assente na economia do conhecimento, na tecnologia, na investigação científica e na inovação, cabe à Área Metropolitana do Porto, pela concentração que detém de quadros qualificados, de serviços de maior valor acrescentado, de produção científica e de infraestruturas e equipamentos de comunicação e internacionalização, um papel necessariamente motor. É na conjugação de esforços da Área Metropolitana com os restantes pólos urbanos regionais, numa lógica de rede e de valorização de complementaridades, que deverá assentar o novo paradigma de desenvolvimento da Região Norte.

É pois este enquadramento, às escalas europeia, nacional e regional, que leva a Junta Metropolitana a apostar na sociedade e economia do conhecimento e de eleger a inovação como factor chave do reforço da competitividade da Área Metropolitana do Porto. Tornar a AMP uma comunidade inovadora, territorialmente ordenada, respeitadora dos valores ambientais e socialmente coesa acaba pois por ser um desiderato comum a uma qualquer política de desenvolvimento para os próximos anos, visto serem estas as vertentes essenciais de uma estratégia de progresso sustentável para uma região que se situa aquém dos níveis médios de riqueza comunitários, que está exposta a uma cada vez maior concorrência de bens e serviços dentro e fora da Europa e que está a viver, por força da globalização, um processo rápido de reconversão produtiva com alguns impactos sociais negativos.

#### *O plano estratégico da indústria do calçado 2007-2013*

O plano estratégico da indústria do calçado para 2007-2013, publicado pela APICCAPS, reveste-se de uma importância particular para SJM devido ao peso relativo do sector na actividade económica da cidade. Este documento analisa a evolução recente da indústria portuguesa do calçado e os desafios com que ela se defronta actualmente, em particular devido à liberalização do comércio, que “permitiu

a afirmação plena das novas potências económicas asiáticas que alagaram os mercados dos bens transaccionáveis”, e conclui que o sector aguentou bem o impacto e mostrou capacidade de ajustamento e de resistência. Em seguida, nele se apresentam e justificam as *prioridades estratégicas* para o sector do calçado nos sete anos a que se refere: inovação, qualificação dos recursos humanos, internacionalização, e cooperação e redes. Vale a pena dizer um pouco mais sobre cada um destes aspectos estratégicos:

- A **inovação** é considerada condição essencial de manutenção da competitividade da indústria portuguesa do calçado, para responder a desafios como o da diferenciação e valorização do produto, reduzir custos de produção, aproveitar a vantagem da proximidade aos grandes mercados europeus e responder aos desafios das exigências crescentes em matéria de protecção do meio ambiente. Tal como é encarada no plano estratégico, a inovação tem várias dimensões, incluindo a inovação em matéria de design, o desenvolvimento e adaptação de novos materiais, incluindo os nanomateriais, o investimento em novos equipamentos que facilitem a flexibilidade e a rapidez da resposta às exigências dos mercados, o recurso à automação e à robótica e, não menos importante, a inovação nos modelos de negócios.
- Apesar de importantes progressos nesta matéria, o plano considera que há ainda muito por fazer na **qualificação dos recursos humanos**, a todos os níveis da cadeia de valor, do design à produção e à gestão, dos quadros técnicos aos trabalhadores de base. Dois aspectos importantes desta estratégia dizem respeito à inventariação, avaliação e certificação de muitas competências concretas dos trabalhadores, e à atracção de jovens qualificados para o sector, tornando-os conscientes dos desafios e das oportunidades com que se defronta o sector. Esta estratégia tem um papel muito importante, não só em si mesma como para reforçar e potenciar as estratégias de inovação já mencionadas.
- A estratégia de **internacionalização** está estreitamente ligada à inovação nos modelos de negócios, à adopção de uma atitude mais proactiva em relação às relações com os diversos segmentos de mercado, especialmente os de maior valor acrescentado, reforçando a capacidade de criação, a capacidade e a flexibilidade da resposta e a capacidade de produzir pequenas séries para



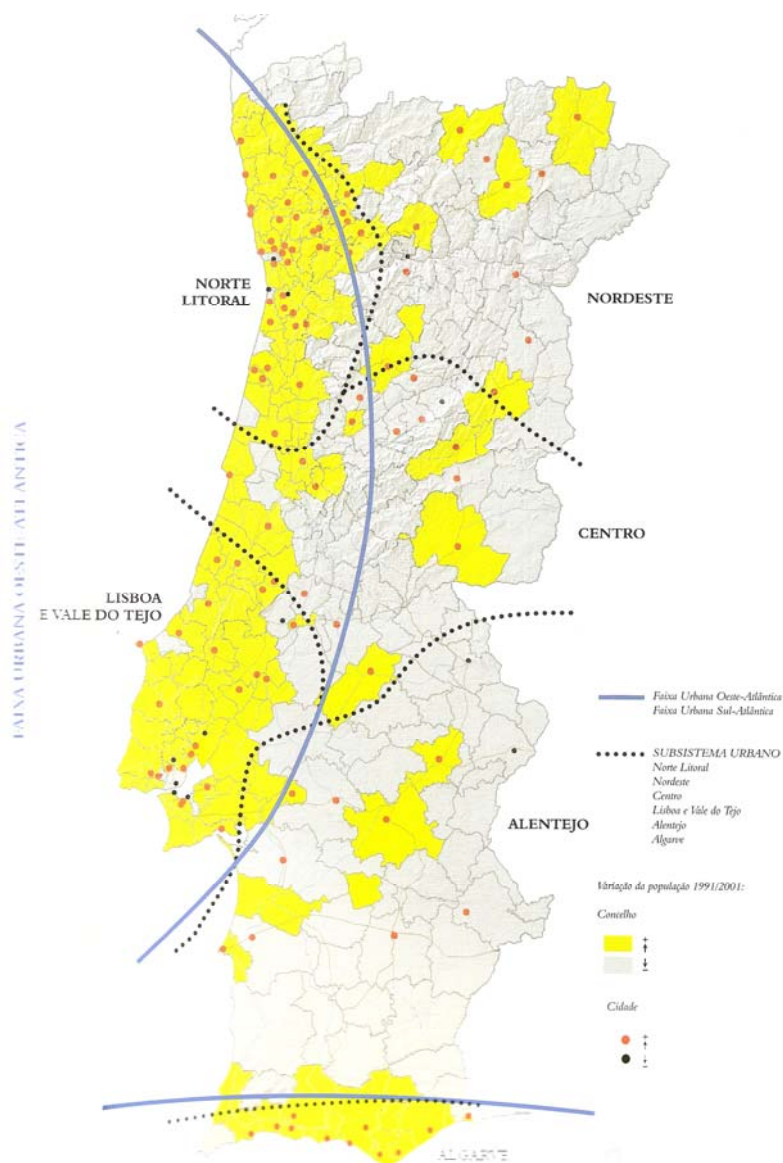
captar novos clientes, mais pequenos e mais dispersos, adquirindo um maior grau de controlo sobre a cadeia de valor e, se necessário, realizando investimentos no estrangeiro, em unidades industriais e comerciais.

- Finalmente, o plano estratégico considera fundamental uma mudança de mentalidades no que se refere à **cooperação** entre empresas do sector. A cooperação não é apenas necessária ao longo da cadeia de valor, mas também entre empresas situadas na mesma fase da cadeia produtiva, o que permite até certo ponto compensar os inconvenientes associados à reduzida escala individual das empresas, por exemplo partilhando riscos e custos dos processos de experimentação, aprendizagem e inovação necessários à manutenção da competitividade. Também a cooperação com empresas em outros sectores em que o elemento moda é decisivo, como as do têxtil e do vestuário, é considerada potencialmente muito proveitosa. Desta forma se criarão **redes** de empresas com relações mais ou menos estreitas de cooperação, e a pertença a tais redes será cada vez mais um factor de competitividade para as empresas. Finalmente o plano considera fundamental a cooperação com redes de instituições do sistema científico e tecnológico e com instituições do sector público, por exemplo no que se refere ao acompanhamento dos mercados e à promoção externa.

Para concluir esta breve referencia ao plano estratégico da indústria do calçado parece importante salientar que, apesar de não ignorar os problemas e desafios que o sector terá que enfrentar, o plano estratégico manifesta um considerável optimismo quanto à capacidade da indústria portuguesa do calçado de manter e reforçar a sua competitividade nas condições económicas do século XXI.

### 3 O contexto regional e urbano

#### 3.1 Sistemas urbanos e dinâmicas territoriais

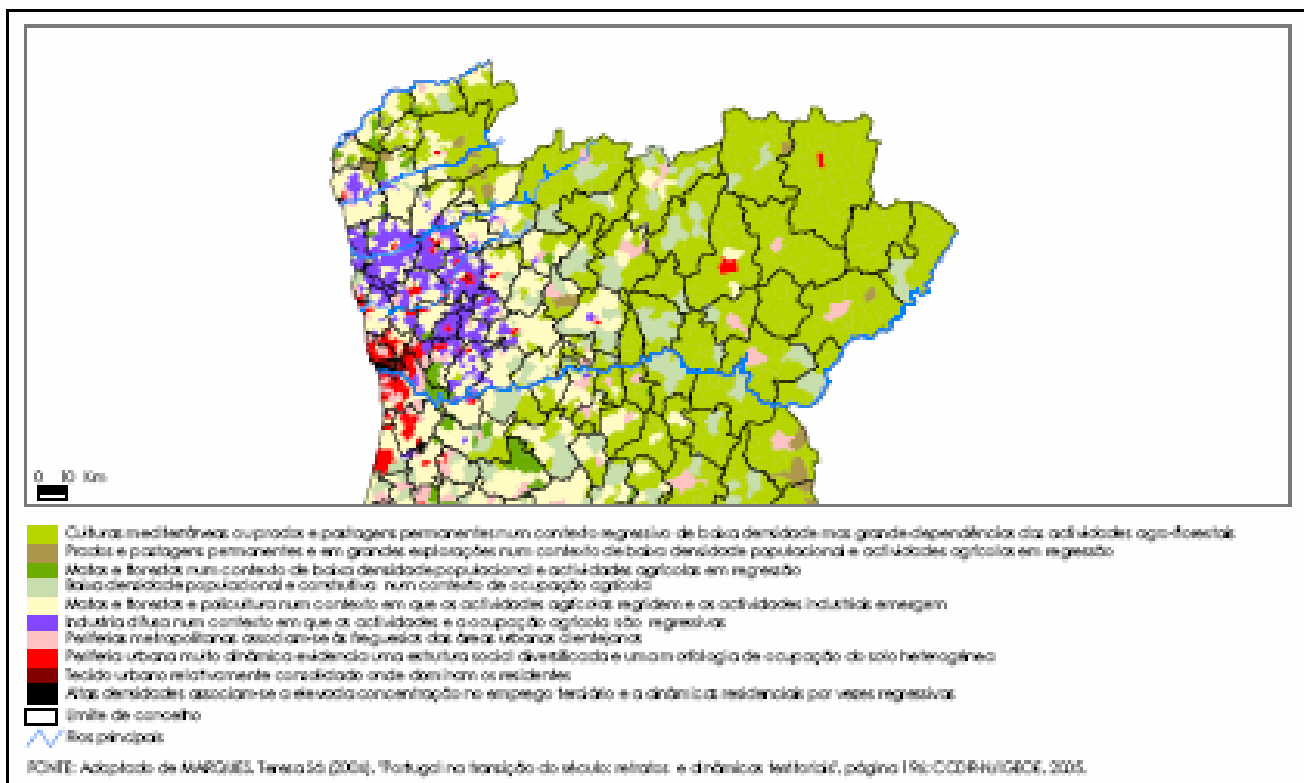


O sistema urbano nacional apresenta uma densa e dinâmica articulação interna, onde se destacam seis sistemas urbanos regionais, Norte Litoral, Nordeste, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

O Norte de Portugal está todo polarizado pela aglomeração do Porto, muito dinâmica, articulada numa lógica de valorização de complementaridades e especificidades que lhe confere uma capacidade de auto-regulação invulgar; caracteriza-se por uma ocupação densa e difusa em termos de população e de actividades, e está muito aberto ao relacionamento transfronteiriço com a Galiza.

## Enquadramento

### Ordenamento territorial Síntese

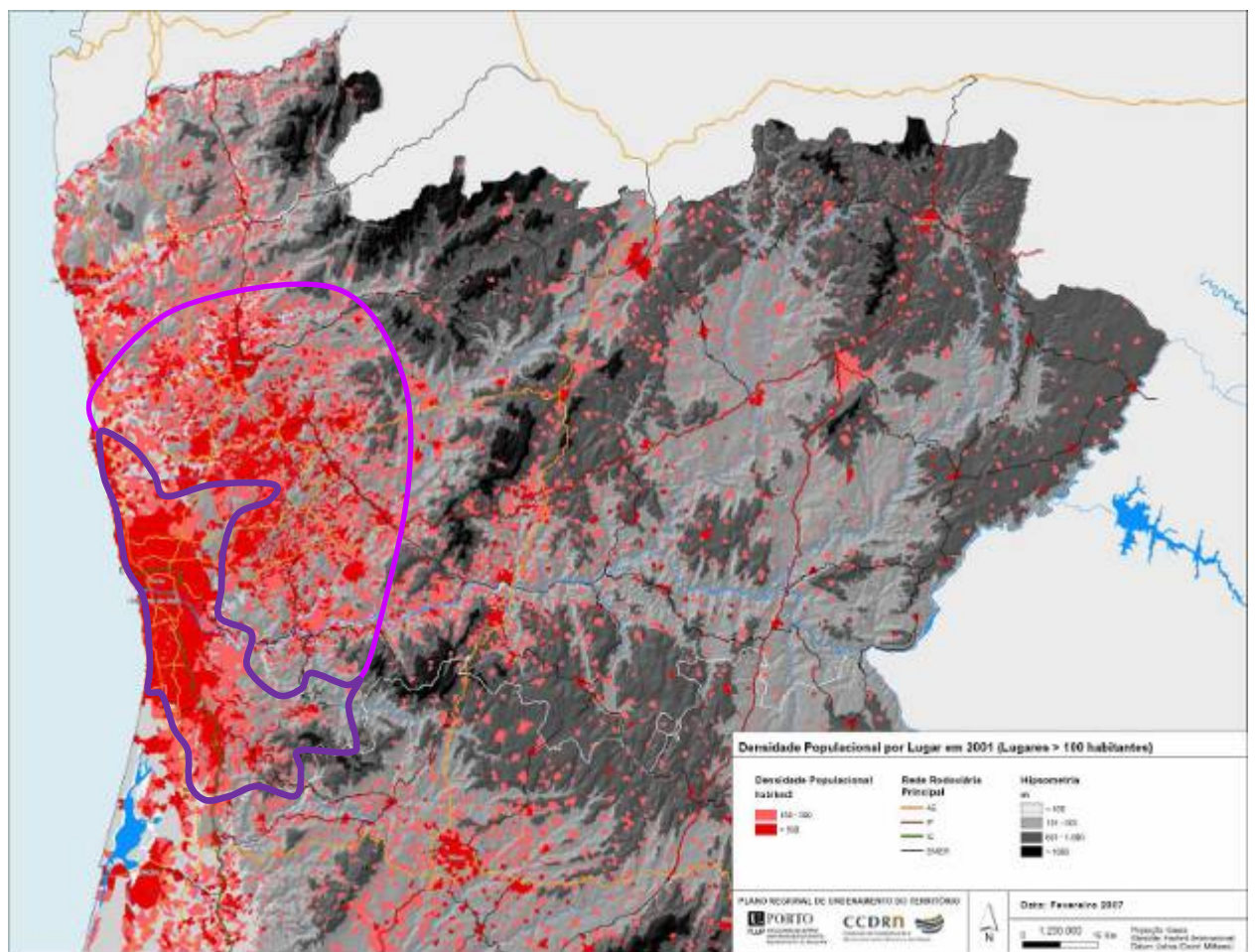


No Norte de Portugal é possível considerar três tipos de macro-estruturas:

- a “região urbana” centrada no Porto, designada no PNPT por “Arco Metropolitano do Porto”;
- o mundo rural, com um território a sofrer intensos processos de despovoamento, com as actividades agro-florestais a regredir, e onde emergem alguns pequenos centros urbanos com dificuldades em sustentar a sua base social e económica; e
- as áreas de “intermediação” ou de “transição”, que aparentemente necessitam de uma reflexão cuidada, pois a agricultura está a regredir enquanto que as funções residenciais, industriais e de serviços parecem estar a avançar. É um tipo de área que coloca problemas específicos ao ordenamento do território.

### *Arco Metropolitano do Porto*

A Área Metropolitana do Porto constitui-se actualmente como um importante centro regional que estende a sua influência ao grande Noroeste peninsular português e galego, com 7 milhões de pessoas. A aglomeração metropolitana, com cerca de 1,8 milhões de habitantes distribuídos pelos 16 municípios que a constituem, representa uns 25% desse universo. Trata-se de uma “região urbana”, com fortes densidades populacionais, empresariais e funcionais, que experimenta intensos processos de transformação e que se manifesta como um território de fortes interações.



Arco e Área Metropolitanas do Porto e Densidade Populacional por Lugar.

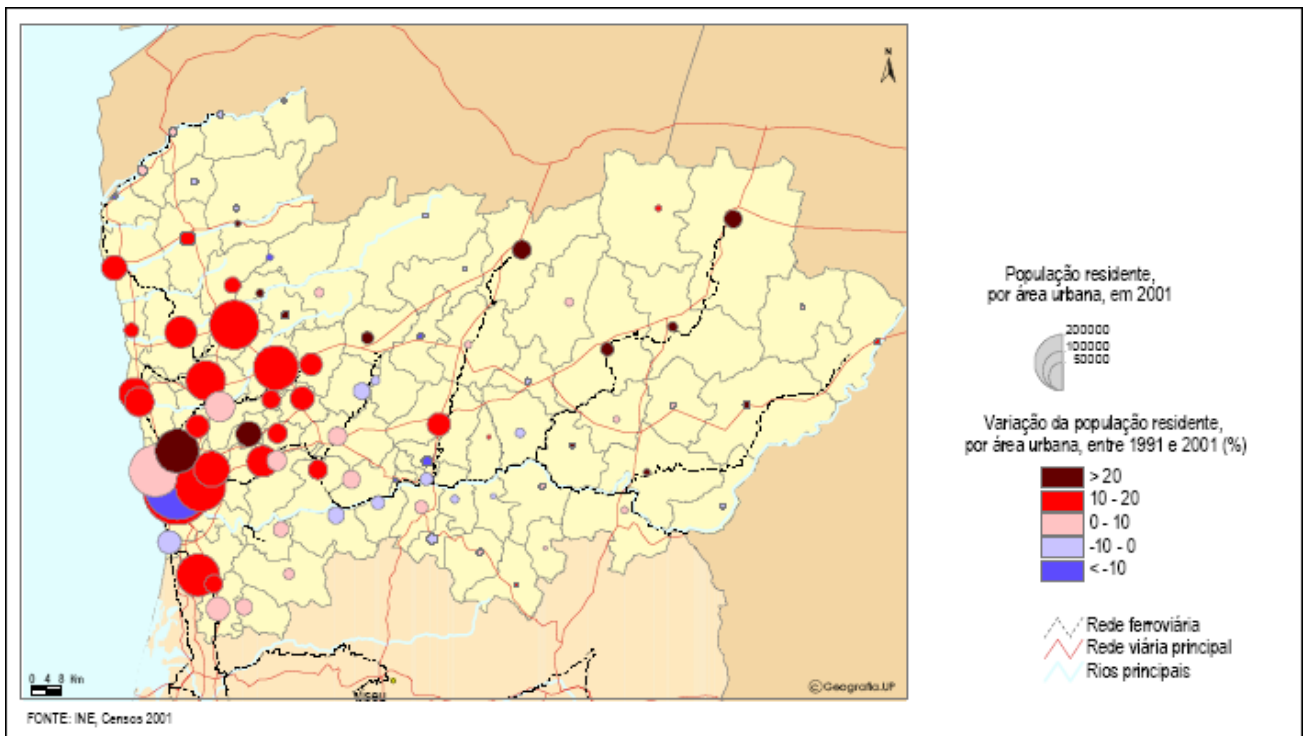
Fonte: PROT-N.

Na área central tem-se um núcleo urbano consolidado, com dinâmicas construtivas que denunciam os processos de densificação e transformação da cidade tradicional.

Os processos sistemáticos de reabilitação são recentes e os estados de degradação física do património construído são preocupantes. É uma área em perda populacional, mas ainda com razoável expressão do sector terciário. Nos últimos anos, a crise da cidade central (perda de população, diminuição de emprego e degradação física) associou-se à crise do sector comercial.

À volta deste núcleo central desenvolve-se uma primeira coroa em expansão: centralidades comerciais e novas oportunidades de emprego multiplicaram-se; o mercado imobiliário potenciou uma oferta residencial forte, diversificada e de densidades diferenciadas; as novas circulares viárias reproduziram-se e alimentaram a dinâmica expansiva. O urbano espraiou-se, as relações funcionais multiplicaram-se e a periurbanização alastrou, construindo uma mancha urbana relativamente multifuncional e de densidade variada.

Coalescente a esta coroa desenvolve-se uma extensa mancha difusa urbano-industrial. O modelo de povoamento é disperso, as dinâmicas populacionais e construtivas são muito significativas e a morfologia urbana é fragmentada. Neste território evidencia-se ainda um perfil de actividades industriais, onde a logística, o comércio e os serviços estão a alastrar e onde as interacções entre o urbano e o rural são difíceis de decifrar. Uma população relativamente jovem e uma estrutura familiar comparativamente mais alargada marcam o perfil residencial desta área. Aqui, a população e os produtores agrícolas diminuíram fortemente nas últimas décadas, mas a pluriactividade e o plurirrendimento continuam a marcar. A paisagem agro-florestal também é muito diversificada: áreas de policultura, prados temporários, culturas forrageiras e matas e florestas conjugam-se com um espaço construído difuso e em relativa expansão.

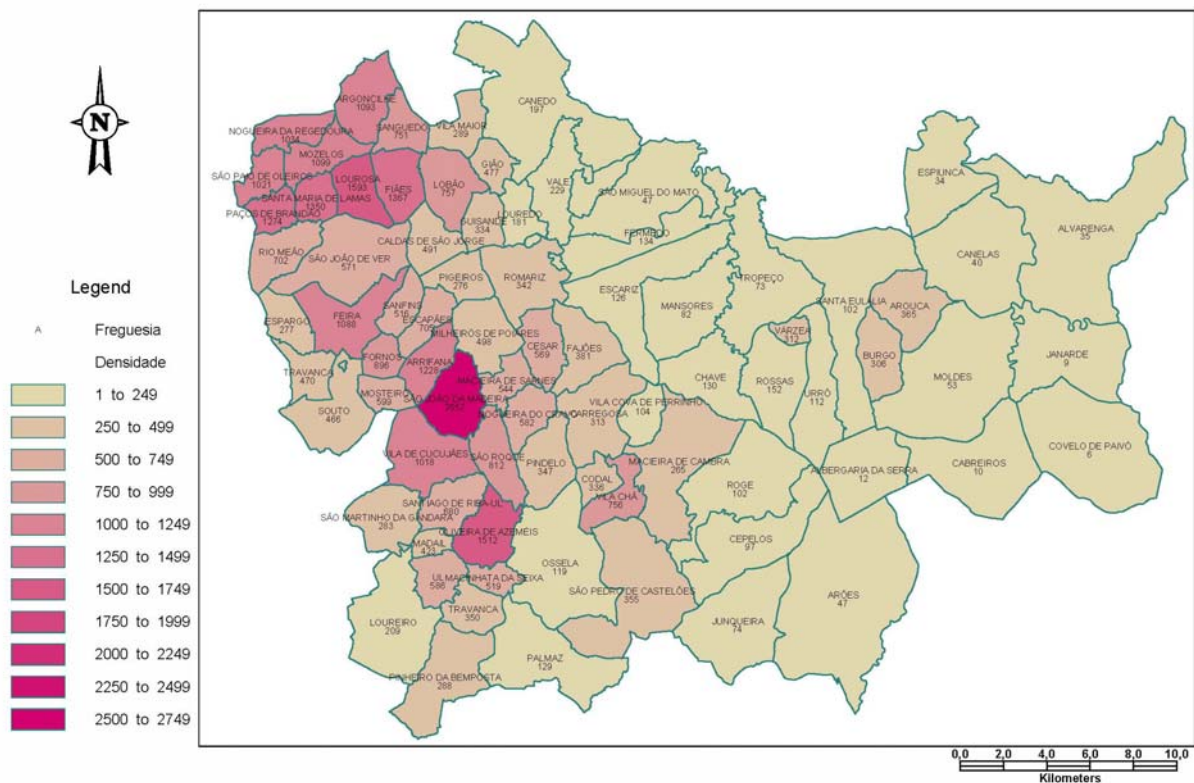


População residente (2001) e variação da população residente (entre 1991 e 2001), por área urbana.

Fonte: PROT-Norte.

Em síntese, esta região urbana possui um sistema urbano policêntrico, com o Porto a mostrar dificuldades em manter a sua centralidade, partilhando-a com outras centralidades metropolitanas e regionais. A análise das redes demonstra a fluidez da malha, a centralidade repartida entre os centros tradicionais e as novas centralidades de comércio e serviços, o que significa que é fundamental afirmar e aprofundar uma metrópole policêntrica.

## A sub-região do Entre Douro e Vouga



### Densidade populacional das Freguesias do EDV

Fonte: INE, Censos 2001

Localizada na região norte no País, a NUTIII – Entre Douro e Vouga, compreende os Municípios de Arouca, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, S. João da Madeira e Vale de Cambra. O concelho de Arouca representa 38% da área total de 862,2 km<sup>2</sup>, seguido de Santa Maria da Feira, com 25%, Oliveira de Azeméis, com 19%, Vale de Cambra, com 17% e S. João da Madeira, com 0,9%.

Em termos de população residente, dos 286.783 habitantes no região do Entre Douro e Vouga (dados de Dezembro de 2006), 50,6% encontram-se no município de Santa Maria da Feira 24,9% em Oliveira de Azeméis, 8,6% em Vale de Cambra, 8,3% em Arouca e 7,6% em S. João da Madeira.

À escala da região do EDV, podemos também falar de três tipos de áreas:

- As áreas marcadamente urbanas, que correspondem ao concelho de S. João da Madeira, às sedes de concelho de Santa Maria da Feira e de Oliveira de Azeméis e às freguesias da parte Norte do concelho de Santa Maria da Feira e que se caracterizam por uma alta diversidade funcional e elevados índices de terciarização;
- As áreas intermédias, que correspondem às freguesias em volta das sedes de Concelho, em que se misturam o modo de vida urbano-industrial com o rural;
- As áreas rurais, que correspondem às freguesias mais afastadas dos centros urbanos e mais afastadas dos principais eixos rodoviários.

### ***São João da Madeira***

S. João da Madeira, enquanto pólo industrial de grande dinamismo, é um município atractivo para a população. Assim se explica a sua elevada densidade populacional, o aumento demográfico verificado na última década e o crescimento do número de alojamentos. Estes factores, aliados à reduzida dimensão do concelho, justificam o facto de praticamente todo o território estar profundamente humanizado, não sendo abrangido por qualquer área natural (da rede nacional de áreas protegidas ou outras sem estatuto legal). Subsistem, ainda assim, paisagens marcadamente rurais e, em menor escala, semi-naturais, neste caso correspondendo ao corredor do rio Ul.

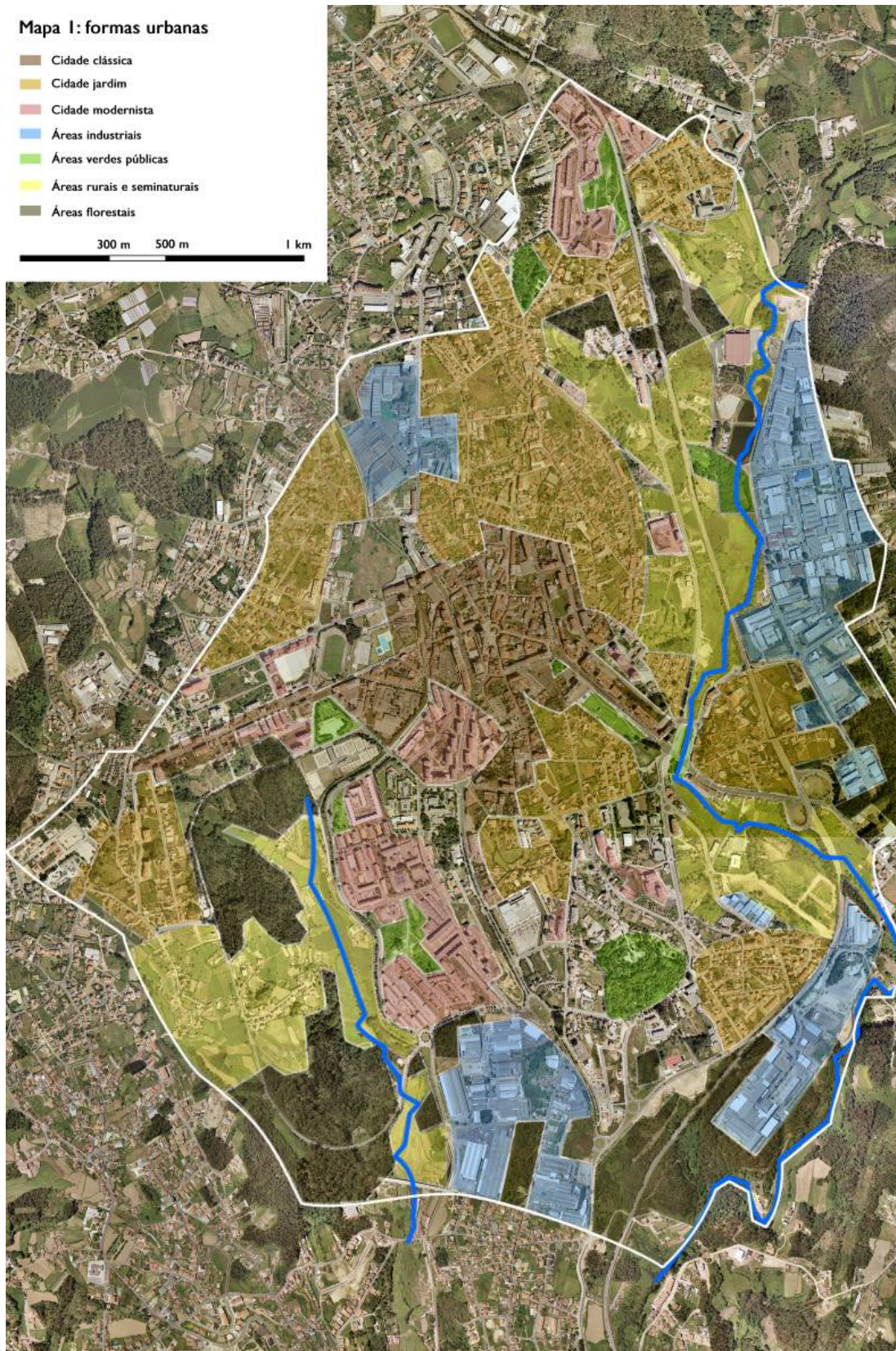
Para caracterizar a paisagem urbana de S. João da Madeira recorreu-se aos estudos apresentados no âmbito da Agenda 21 Local que identificam 7 formas típicas de paisagem urbana.

### **Formas típicas da paisagem urbana de S. João da Madeira.**

| <b>Forma</b> | <b>Descrição</b>  |
|--------------|---|
| Clássica     | Edifícios em banda ao longo de ruas, em malha geométrica, formando os tradicionais quarteirões. Em S. João da Madeira a forma clássica corresponde, fundamentalmente, ao núcleo mais denso e consolidado com centro na Praça Luís Ribeiro e eixos principais nas avenidas Dr. Renato Araújo, da Liberdade e do Brasil. Na prática, é a zona mais “citadina” da cidade, onde coexistem os usos habitacional, comercial e de serviços, gerando ruas movimentadas de pessoas e veículos. |
| Jardim       | Edifícios unifamiliares isolados, sobretudo moradias, e logradouros, por norma ajardinados. Corresponde a áreas de baixa ou média densidade e malha urbana  |



|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | planeada, fundamentalmente destinadas a habitação. Envolve, <i>grosso modo</i> , o núcleo central da cidade clássica, concretamente os lugares de Carquejido, Travessas, Devesa Velha e Quintã, entre outros.  |
| Modernista                  | Edifícios colectivos soltos (vulgo “torres”), envolvidos por espaço público. Corresponde, predominantemente, aos bairros sociais da Mourisca, Parrinho, Fundo de Vila e Rio Velho, bem como a alguns blocos habitacionais de construção recente. Os usos são fundamentalmente habitacionais, com alguns cafés associados.  |
| Áreas industriais           | Existem quatro áreas industriais praticamente equidistantes do centro: Orreiro e Travessas (esta última em expansão), de maiores dimensões, Devesa Velha e Oliva.  |
| Áreas verdes públicas       | Áreas verdes de usufruto público. As principais são o Parque de Nossa Senhora dos Milagres, o Jardim Público da Fonte (inclui o Jardim Municipal), o Parque Ferreira de Castro e a Praça Barbezieux. Não se consideraram para este efeito pequenas praças ajardinadas e maciços arbóreos, que foram abordados, dada a sua menor dimensão, enquanto elementos paisagísticos.  |
| Áreas florestais            | As maiores manchas florestais situam-se junto à zona industrial das Travessas, da Devesa Velha, e nos lugares de Escarigo, Roupal e Caniço, sendo constituídas quase exclusivamente por monoculturas de eucalipto e pinheiro, ainda que com a presença pontual de algumas espécies autóctones como carvalhos e sobreiros. Maciços arbóreos localizados e áreas florestadas de menor dimensão não foram considerados nesta categoria. O corredor ripícola do rio Ul foi englobado nas áreas rurais, às quais surge associado. |
| Áreas rurais e seminaturais | Áreas fundamentalmente rurais e agrícolas, com a respectiva habitação, e zonas seminaturais associadas aos vales do rio Ul e da ribeira da Buciqueira. O povoamento é disperso, as ruas e calçadas mais antigas de traçado sinuoso, abundando os campos de cultivo.  |



A complexidade da paisagem urbana ou o planeamento deficiente podem estar na origem de, por exemplo, alguns blocos de apartamentos recentes dentro da forma jardim. Por outro lado, certas áreas do concelho, quer pela sua reduzida dimensão,

quer pela falta de elementos caracterizadores, não foram inseridas em nenhuma das formas referidas.

É importante reter, sobretudo, que S. João da Madeira, pese embora a sua elevada urbanização e alguma descaracterização da paisagem, ainda possui locais muito agradáveis, fortes traços de ruralidade relativamente bem preservados, zonas de moradias arborizadas e acolhedoras, e alguma floresta a circundar as zonas industriais.

### **3.2 SJM no contexto do EDV: concorrência e complementaridade**

Também no EDV se manifesta a persistente tendência nacional para a fixação da população em concelhos mais próximos do litoral ou de pólos industriais, que apresentam melhores condições geográficas para o desenvolvimento. Assim, por exemplo, os municípios de Arouca e Vale de Cambra, cuja acidentada geografia condiciona não só as acessibilidades existentes como a criação de novos pólos industriais e consequente fixação da população, têm as densidades populacionais mais baixas de Área Metropolitana do Porto. Os municípios de S. João da Madeira, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis têm, por outro lado, dado provas de um dinamismo considerável que, potenciado pela sua localização e pela sua tradição industrial, se exprime num crescimento gradual dos seus sectores de actividade, marcadamente no sector secundário.

A indústria predomina na economia da região, com especial realce para um pequeno número de sectores, o da indústria do couro e produtos do couro (presente sobretudo em S. João da Madeira, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis), a transformação da cortiça (em Santa Maria da Feira) e a indústria dos moldes, metalomecânica e embalagens (em Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra).

Os municípios mais industrializados do EDV são os de S. João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Santa Maria da Feira, com as percentagens mais elevadas de empresas no sector terciário e secundário. Estes três municípios inserem-se numa vasta área urbana, cada vez mais integrada e apresentando elevados níveis de industrialização.

Os três municípios referidos apresentam além disso uma taxa de actividade superior à registada nas demais regiões norte e centro do país com características similares de formação da população activa, a qual apresenta na sua maioria uma baixa qualificação académica, ao nível do 1º e 2º ciclo. Embora marginalmente aceitável nos sectores

tradicionais, esta falta de qualificação necessita de ser corrigida, sobretudo atendendo à modernização dos serviços e dos vários sectores de actividade, os quais, se não dispuserem de pessoal capacitado, perderão gradualmente a sua competitividade e a sua capacidade de actuação no mercado.

Do ponto de vista das vias de comunicação, destaca-se o acesso do EDV à Auto-Estrada do Norte (A1), os itinerários complementares IC1 e IC2 e a proximidade ao IP5/A25, que liga a Vilar Formoso. Deste modo, a região tem ligações privilegiadas tanto ao norte e sul do país, principais pólos de desenvolvimento e comunicação, como à região interior. É também de destacar a proximidade da sub-região ao principal eixo de comunicação terrestre, rodoviário e ferroviário, com o mercado europeu.

Procede-se em seguida a uma comparação das características dos municípios do EDV, de forma a avaliar a sua competitividade e respectivas vantagens comparativas.

### ***S. João da Madeira***

Principal objecto de análise neste trabalho, S. João da Madeira apresenta um conjunto de características diferenciadoras que fazem do município mais pequeno de Portugal um dos centros empresariais mais importantes da região. Com capacidades e competências reconhecidas na indústria do calçado, S. João da Madeira apresenta uma dinâmica exportadora de produtos de qualidade e uma capacidade inovadora que têm permitido uma reconversão e adaptação a novos modelos de negócios, competitivos no mercado internacional. As suas capacidades industriais e de serviços exprimem-se no fluxo de pessoas que diariamente entram no concelho, para trabalhar, frequentar a escola ou fazer compras, quase tantas como a própria população residente.

O concelho tem também um território qualificado, uma qualidade de vida acima da média. O seu poder de compra é o mais elevado da sub-região do Entre Douro e Vouga e um dos mais elevados da região Norte. A construção do Centro Empresarial e Tecnológico, a ponto de terminar, constitui uma importante aposta num processo de desenvolvimento que combine o potencial de modernização das indústrias do conhecimento com a reconhecida capacidade dos empresários sanjoanenses para manter e reforçar a competitividade da economia local. Além disso, a cidade tem vindo há já vários anos a investir na valorização da imagem e da qualidade urbanas,

em resposta a um aumento do peso relativo dos altos e médios ingressos entre os novos residentes.

### ***Santa Maria da Feira***

Santa Maria da Feira tem um acesso privilegiado à Auto-Estrada do Norte (A1) e, por ela, aos grandes centros urbanos. Como já foi referido, é o maior concelho do Entre Douro e Vouga em população e o segundo em área, ambos factores importantes na capacidade de captação e fixação de investimento. Trata-se de um concelho fortemente industrializado, com a maior concentração industrial e de mão-de-obra do distrito de Aveiro, e onde o sector secundário é responsável por 62% de toda a actividade económica, seguido pelo sector terciário com 37%.

Além de apresentar uma elevada concentração de indústrias e empresas no sector do calçado e componentes (que empregava quase oito mil pessoas em 2004), na indústria do papel, na metalomecânica, nas ferragens e nas madeiras, Santa Maria da Feira é o maior centro mundial de transformação de cortiça. A indústria da cortiça é a principal actividade geradora de riqueza e de emprego, com um terço da população activa do concelho, 11% de toda a actividade industrial do concelho e 60% do total de indústrias de cortiça do mundo. Além disso, situa-se no concelho o *Portuspark*, um pólo do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto, vocacionado e orientado para o acolhimento de empresas de base tecnológica, preferencialmente orientadas para o sector automóvel, com grande capacidade inovadora, instituições de investigação e desenvolvimento (I & D) e instituições de ensino, visando facilitar e potenciar sinergias e processos de transferência de tecnologia entre elas.

Santa Maria da Feira dispõe de um equipamento de alcance metropolitano e regional no Complexo do Europarque, um projecto de desenvolvimento económico e cultural de características únicas em Portugal, da iniciativa da AEP - Associação Empresarial de Portugal. Dentro do Europarque (que tem uma superfície total de 150 ha) estão situados um importante Centro de Congressos e um Centro Cultural, o já mencionado *Portuspark* e ainda o *Visionarium*, um museu interactivo de ciência e tecnologia. Para capitalizar internamente os efeitos esperados desta importante infraestrutura e do desenvolvimento hoteleiro que lhe está associado, o município de Santa Maria da Feira tem vindo ao longo dos últimos anos a investir na consolidação e na qualificação urbana da Cidade.

Finalmente, e complementarmente aos aspectos económicos, o concelho tem também uma importante vertente cultural, histórica e monumental, de que são exemplos, além do Centro Cultural do Europarque e do Visionarium, o Castelo da Feira, as termas de S. Jorge e o Museu do Papel, entre outros.

### ***Oliveira de Azeméis***

O concelho de Oliveira de Azeméis dispõe também de boas acessibilidades, sendo atravessado pelo IC2 e estando muito próximo da Auto-Estrada do Norte e do IP5/A25, que liga Aveiro a Vilar Formoso.

Em termos de indústria, Oliveira de Azeméis apresenta uma elevada concentração nos sectores do calçado e componentes (mais de 6000 empregados em 2004), metalurgia e metalomecânica, com destaque para os moldes e indústria de plástico no sector automóvel, a indústria agro-alimentar e os lacticínios. O perímetro urbano tem também uma importante concentração de empresas do sector dos serviços, em particular de hotelaria e acolhimento turístico.

Apresenta indicadores culturais bastante positivos, dos quais são exemplo as duas centenas de associações que actuam no concelho, que de uma forma geral evidenciam um cariz cooperante e associativo dos seus habitantes. Existe ainda uma dimensão desportiva importante, destacando-se o basquetebol e o hóquei em patins como modalidades com maior número de apoiantes.

Em parte como reacção à tradicional centralidade urbana de S. João da Madeira e à localização em Santa Maria da Feira de equipamentos de alcance eminentemente metropolitano, Oliveira de Azeméis tem vindo a investir na consolidação da cidade e na sua valorização como pólo central dinamizador do concelho.

### ***Arouca***

Arouca apresenta indicadores socioeconómicos característicos dos municípios mais próximos do interior e como tal menos desenvolvidos em comparação com os do litoral. Com um relevo dominado na sua maioria pela Serra da Freita e por diversos cursos de água, apresenta uma profunda divisão entre uma área próxima do litoral, mais industrializada e desenvolvida, com uma rede de comunicações e acessibilidade aceitável, e uma área interior, mais montanhosa, profundamente rural e menos desenvolvida.

Historicamente, Arouca emergiu a partir de um Mosteiro, cuja influência abrangia todas as actividades religiosas, culturais e económicas do território circundante. Arouca tem uma tradição histórica e cultural extremamente rica, da qual é exemplo o património arquitectónico existente, de cariz marcadamente religioso. É um concelho marcado por tradições conventuais, cujo desenvolvimento económico e social se apresenta claramente sustentado pelas actividades industriais existentes, e onde o povoamento é disperso nas áreas relativamente pouco acidentadas, face a um interior montanhoso, pouco povoado e menos desenvolvido. A sua capacidade de desenvolvimento, captação e fixação de população tem sido reduzida.

### ***Vale de Cambra***

Num cenário similar ao de Arouca, Vale de Cambra assume igualmente uma posição secundária no desenvolvimento económico da sub-região do Entre Douro e Vouga, com fracas acessibilidades a condicionar o desenvolvimento da economia local. Esta é, porém, uma situação susceptível de mudar em breve, se e quando se concretizar a ideia de fazer passar pelo concelho uma nova auto-estrada de ligação entre Lisboa e o Porto. A dinâmica do seu desenvolvimento encontra-se em grande medida dependente de sectores secundários tradicionais, o que cria os problemas geralmente associados com essa situação.

### ***Observações finais***

A breve descrição acima apresentada das principais características dos concelhos do Entre Douro e Vouga permite realçar alguns dos aspectos das relações de concorrência e complementaridade entre esses concelhos. Primeiro, os dois concelhos do EDV que mais directamente concorrem com SJM, em termos por exemplo de atracção de investimentos em actividades produtivas ou de infraestruturas de ligação, de atracção de visitantes, de manifestações culturais ou desportivas ou de apoios públicos ao seu desenvolvimento, são sem dúvida Oliveira de Azeméis e – especialmente – Santa Maria da Feira. Qualquer dos dois concelhos tem uma dimensão, em termos de área, população e base industrial, bastante superior à de SJM. No entanto, a posição central de São João da Madeira no eixo urbano em consolidação que une os três concelhos confere-lhe uma centralidade que implica algumas vantagens importantes, na medida em que lhe permite exportar serviços, comerciais e outros, para um “hinterland” que ultrapassa largamente os limites do

concelho. Isto por sua vez reforça e diversifica a base económica da cidade. É de esperar que esta vantagem se mantenha, mesmo que os dois concelhos vizinhos continuem a investir na qualificação dos respectivos centros urbanos, na medida em que ela depende da geografia e da distribuição da população no EDV; essa vantagem pode mesmo tender a acentuar-se à medida que se consolide o eixo urbano acima referido.

Por outro lado, e sem negar a possível existência de alguns conflitos pontuais de interesses entre os três concelhos, existem muitas áreas em que esses interesses são complementares e convergentes mais do que antagónicos. É o caso, por exemplo, no que se refere a desenvolvimento cultural, políticas de formação, protecção do meio ambiente, promoção da sub-região junto a potenciais turistas ou investidores, construção de infraestruturas comuns, intercambio de experiências em matéria de gestão municipal e muitos outros temas.

Por outro lado, o crescimento de SJM traduz-se já hoje na criação de serviços e de oportunidades de emprego para as populações dos concelhos vizinhos e portanto tem reflexos imediatos no bem estar dessas populações; e consolidação do eixo urbano que une os três concelhos tenderá, se for bem gerida, a criar um sistema urbano policêntrico capaz de prestar serviços de uma qualidade e a um nível a que nenhum dos três concelhos pode aspirar separadamente, e de equilibrar e tornar mais sustentável o desenvolvimento territorial. Esse sistema tenderá também a polarizar uma importante área circundante, muito para além dos limites do Entre Douro e Vouga.

Parece por estas razões absolutamente vital que os três concelhos estabeleçam relações de cooperação mais profundas e alargadas do que seria de esperar entre concelhos vizinhos, de forma a poderem retirar o máximo benefício da gestão em comum dos seus interesses comuns.

#### **4 Análise da procura: requisitos das empresas e dos cidadãos**

O desenvolvimento da economia de SJM implica que o concelho deve ser capaz de atrair e reter tanto população residente – especialmente população jovem - como actividades económicas, especialmente em sectores inovadores, com perspectivas de crescimento e de criação de emprego a médio e longo prazo. Para que tal seja possível, é necessário criar um conjunto de condições que tornem SJM atractivo tanto



para os novos residentes como para as novas actividades económicas. A análise dos requisitos das empresas e dos cidadãos que será necessário satisfazer pode e deve ser objecto de estudos especiais baseados em inquéritos, os quais fazem normalmente parte de uma estratégia sustentada de desenvolvimento local. É contudo possível identificar alguns desses requisitos com base nas entrevistas realizadas pela equipa encarregada do planeamento estratégico.

#### **4.1.1 Requisitos dos cidadãos**

Os requisitos dos cidadãos podem classificar-se em três grandes grupos: acesso ao emprego, qualidade de vida e qualidade da administração pública. O **emprego** é considerado pela maior parte das pessoas como um requisito indispensável, e a procura de emprego é das razões mais importantes senão a mais importante para a emigração. Por isso, a criação de emprego é fundamental para atrair e reter população residente numa determinada zona. Além da existência de uma oferta diversificada de emprego, o acesso ao emprego implica ainda a proximidade física ao local de trabalho, ou a possibilidade de se deslocar até ele de forma rápida e económica, o que por sua vez passa pela existência de uma infraestrutura viária de qualidade e de sistemas de transportes públicos eficientes.

No que se refere à **qualidade de vida**, são bem conhecidos os requisitos dos cidadãos: serviços públicos eficientes, de qualidade, com capacidade de resposta e facilmente acessíveis, um meio ambiente urbano limpo e despoluído, uma oferta adequada de infraestruturas e equipamentos colectivos, e a preservação e valorização do património natural, cultural, histórico e artístico das cidades. No caso concreto de SJM, que é uma cidade pequena integrada na Área Metropolitana do Porto, a acessibilidade a outras partes da AMP e, em particular, aos centros urbanos e aos equipamentos de lazer mais importantes dessa área é também um requisito importante.

Finalmente, a **qualidade da administração pública** é uma exigência cada vez maior dos cidadãos. Entre os requisitos com ela relacionados podem mencionar-se a qualidade da informação pública e a prontidão e eficiência com que ela é prestada aos cidadãos, a existência de mecanismos de participação cada vez mais amplos e profundos capazes de complementar e apoiar a gestão corrente da administração, a

colaboração entre os diversos órgãos da administração pública, local, regional e nacional, a eficácia e a agilidade da administração e a sua proximidade aos usuários.

#### **4.1.2 Requisitos de localização das indústrias inovadoras**

Nas últimas duas ou três décadas os critérios de localização industrial evoluíram significativamente. Aos critérios relacionados com a redução dos custos de produção, que faziam que certas indústrias estivessem fortemente orientadas para os mercados, outras para as matérias primas ou a energia, e outras ainda para a mão de obra barata, dependendo das características dos produtos e processos de produção de cada uma, vieram sobrepor-se outros critérios, mais relacionados com aspectos da “nova competitividade”, como por exemplo a disponibilidade de pessoal altamente qualificado, a existência de um ambiente industrial favorável aos negócios e à inovação, excelentes sistemas de transportes e comunicações, etc. Estes critérios de localização assumem especial importância no caso das chamadas indústrias do conhecimento, as quais utilizam tecnologias cada vez mais avançadas nos seus processos produtivos.

Pode, assim, dizer-se que as indústrias mais inovadoras atendem, na sua escolha de localização, aos seguintes aspectos:

- Acessibilidade aos mercados, em termos não só de proximidade como também de boas ligações a sistemas de transportes e comunicações.
- Existência e disponibilidade de recursos humanos qualificados, essenciais para possibilitar a incorporação de inovações tecnológicas e a melhoria dos processos produtivos.
- Preços competitivos de factores como o solo, a mão de obra, a energia e as matérias primas.
- Qualidade dos sistemas de transportes e comunicações existentes.
- Existência de um tecido industrial integrado, com fornecedores, indústrias auxiliares e de manutenção, serviços produtivos e centros de investigação, todos relativamente próximos.
- Oferta de serviços de apoio à produção, como serviços comerciais, incluindo feiras; serviços financeiros, serviços avançados.

- Presença ou proximidade de actividades de I+D.
- Apoio público: governo central e administração local como facilitadores, existência de uma política eficaz de incentivos

Outros critérios importantes incluem a existência de um “meio inovador”, a qualidade do ambiente urbano, da formação e da educação, a existência de telecomunicações avançadas, a qualidade da oferta recreativa e cultural e a qualidade dos equipamentos comerciais e de lazer. Para as indústrias do conhecimento é essencial contar com um ambiente urbano no qual os seus quadros se sintam bem, pelo que a qualidade do ambiente urbano desempenha um papel cada vez mais importante na atracção desse tipo de indústrias.

## **5 Tendências na evolução do contexto**

A economia de São João da Madeira não só se encontra estreitamente ligada à economia da região do Norte e à economia nacional mas também, e cada vez mais, à economia mundial. Este facto, combinado com a aceleração dos ritmos da inovação e da mudança – tecnológica, económica, social e política – implica que qualquer exercício de planeamento cujo horizonte ultrapasse por pouco que seja o futuro mais imediato passe obrigatoriamente por uma reflexão sobre as tendências da mudança e sobre a evolução do contexto externo. Adiante se apresentam algumas reflexões sobre as tendências actuais da evolução, primeiro, da economia mundial e, depois, mais especificamente no que se refere ao contexto externo da economia local de SJM. Para facilitar a discussão, tratam-se separada e sucessivamente as tendências económicas, tecnológicas, sociais e político-administrativas. É, no entanto, fundamental ter em conta que todas estas tendências se encontram intimamente relacionadas, a ponto de, em muitos casos, se reforçarem mutuamente.

### **5.1 Tendências no âmbito da economia**

#### ***Globalização***

Pode afirmar-se sem receio de engano que hoje em dia a palavra ‘globalização’ entrou no vocabulário corrente, o que contribui para que nem sempre seja utilizada da forma mais correcta ou rigorosa. A globalização a que nos referimos aqui é um fenómeno essencialmente económico, caracterizado por uma quase total liberdade de movimento dos capitais financeiros, com custos praticamente nulos, pela progressiva mas

desigual eliminação das barreiras, aduaneiras e outras, ao livre comércio de bens e serviços e pela homogeneização dos mercados de consumo. Estes processos têm sido e continuam a ser impelidos pelos países ricos e por organismos internacionais como o Banco Mundial, o FMI e a OMC. Apoiam-se no progresso tecnológico, especialmente nos sectores dos transportes e comunicações e da informação, o qual se traduz essencialmente numa redução cada vez mais acentuada das barreiras impostas pela distância às relações de todo o tipo, e em particular comerciais.

A globalização não é um fenómeno novo, mas a velocidade e a dimensão da actual onda de globalização não têm precedentes. O volume do comércio internacional em bens e serviços aumentou, de 40 por cento da produção mundial total em 1990 para 60 por cento em 2005. No mesmo período, o número de empresas transnacionais duplicou, para setenta mil. A empresa transnacional típica opera agora em dez países, contra quatro em 1990. Em 2005, os fluxos de capital globais ascenderam a mais de seis *triliões* de dólares norte-americanos, com os mercados emergentes a crescer ao dobro da velocidade dos países desenvolvidos<sup>2</sup>.

Entendida deste modo, a globalização implica por um lado que cada vez será mais difícil proteger as empresas contra a concorrência de empresas estrangeiras pelo simples facto de que aquelas estão mais longe dos mercados, ou se encontram fora das uniões aduaneiras; mas por outro lado, implica também que as empresas capazes de defender e reforçar a própria competitividade poderão beneficiar de oportunidades cada vez maiores, em mercados que tendencialmente se estendem todo o planeta.

### ***As economias emergentes e a sua integração no mercado mundial***

Outra faceta importante da globalização é a progressiva integração no mercado mundial das chamadas economias emergentes, que formam um subconjunto das economias dos países em vias de desenvolvimento. Muitas destas economias – é o caso, em particular, da China, da Índia e de outros países da Ásia do Sul – caracterizam-se por uma mão de obra muito abundante e com níveis crescentes de educação e de produtividade. As diferenças salariais entre esses países e o nosso<sup>3</sup>,

---

<sup>2</sup> S. Dirks, M. Keeling e R. Lyons, “Economic development in a Rubik’s Cube world: how to turn global trends into local prosperity”. IBM Institute for Business Value, 2008. Pág. 3.

<sup>3</sup> Apesar de Portugal ter dos salários e custos laborais mais baixos da Europa Ocidental eles são, ainda assim, o dobro ou o triplo dos da Europa Oriental e cerca de dez vezes maiores que os da China.

combinadas com a crescente abertura dos mercados, tornam insustentável qualquer estratégia por parte de empresas portuguesas de continuar a basear a sua competitividade em salários baixos. Além disso, convém recordar que existe em geral na Ásia uma pressão constante no sentido da graduação industrial e tecnológica, com os aumentos de produtividade que tal graduação implica, pelo que as empresas portuguesas necessitarão de acompanhar e se possível antecipar-se a esse processo, apenas para manter a sua actual situação.

### ***Tendências na procura: exigências de qualidade, segmentação dos mercados***

Depois dos excessos da publicidade e do “marketing selvagem” das décadas de 60 e 70, assistiu-se no último quartel do século XX a uma verdadeira revolução dos consumidores, os quais, ao mesmo tempo que crescia o seu poder de compra (o que acontece não só nos países mais ricos mas também em muitos países de rendimentos médios), se tornaram cada vez mais exigentes no que se refere à qualidade dos produtos e à adequação destes às suas necessidades. Por outro lado, e sobretudo devido ao progresso das TIC, os consumidores estão também cada vez mais bem informados, o que pode significar a rápida ascensão – ou queda – das empresas que os servem.

Hoje em dia há enormes grupos de consumidores da Europa, da América do Norte e de certos países asiáticos, juntamente com fracções crescentes de consumidores de outros países, que exigem que se lhes dê a possibilidade de escolha no mercado, estão mais bem informados sobre os mercados e são também mais exigentes do que nunca no que se refere à qualidade, e à relação qualidade-preço, daquilo que compram.

Este fenómeno, juntamente com a massificação do consumo, leva por sua vez a uma segmentação dos mercados de bens de consumo, para satisfazer uma procura cada vez mais diversificada, tanto geográfica como socialmente.

### ***Mudanças na produção***

Ao nível da produção também se manifestam tendências para a mudança que são ricas de consequências. A mais importante destas tendências é possivelmente a que corresponde à crescente preponderância do sector terciário nas economias à medida que elas crescem. Esta *terciarização da produção* alcançou já níveis muito altos nas

economias mais avançadas, e progride paulatinamente nas outras, incluindo as dos países pobres, com consequências diversas.

Outra tendência importante com impactos sobre a produção é o aumento continuado dos custos da energia e das matérias primas. Ainda que seja de esperar, a curto ou médio prazo, alguma moderação nos actuais preços do petróleo e das matérias primas, cuja recente subida em flecha resulta de uma falta de ajuste da capacidade de produção à crescente procura, a tendência a longo prazo é sem dúvida para a subida, à medida que a procura mundial aumenta, em grande parte devido ao crescimento das economias emergentes, e em particular da China, ao mesmo tempo que a produção se defronta com barreiras e limites, alguns mais difíceis de superar do que outros. Parece especialmente significativo que, para alimentar a sua sede de energia e matérias primas, aquele país comece a invadir esferas de influencia geo-estratégicas, especialmente em África, até aqui dominadas pelas potencias ocidentais.

Uma das consequências do aumento dos preços da energia e das matérias primas será sem dúvida o acentuar da tendência, identificada primeiro por Buckminster Fuller em meados do século XX, a produzir “cada vez mais com cada vez menos”, tendência esta apoiada no progresso tecnológico (do qual se falará mais adiante) e na terciarização já referida.

### ***Estratégias industriais de competitividade e novos modelos de negócios***

Confrontadas com todos estes desafios, que se traduzem para elas em alterações significativas e irreversíveis nos preços relativos dos factores e dos produtos, as empresas são forçadas, para sobreviver, a adoptar novas estratégias para manter a sua competitividade. Entre tais estratégias merecem especial referência as que consistem em encontrar nichos de mercado baseados numa aposta pela qualidade do design e da produção, em prestar uma atenção especial às necessidades dos mercados, detectadas numa interacção para a qual a proximidade física continua a ser importante, em utilizar tecnologias cada vez mais avançadas, ou numa combinação de todas estas estratégias. Também são importantes as estratégias baseadas em novos modelos de negócios, especialmente aquelas em que as empresas desmontam a cadeia de valor e subcontratam actividades – especialmente produtivas – que pelos seus custos não podem já realizar-se no nosso país, especializando-se cada vez mais em actividades como o design, a comercialização e as relações com os mercados consumidores, que

lhes permitem manter o controlo sobre a cadeia de valor e dessa forma manter a própria competitividade.

## **5.2 A inovação tecnológica e as suas oportunidades**

Não é este o lugar mais adequado para discutir em pormenor os mais recentes progressos tecnológicos e muito menos fazer a seu respeito um exercício de futurologia. Parece, contudo, importante mencionar de forma muito breve alguns desses progressos, pelas oportunidades de desenvolvimento industrial a que dão origem e pelo seu potencial impacto sobre as economias locais que nelas apostem, sem deixar no entanto de acentuar que cumpre às empresas identificar e aproveitar tais oportunidades, limitando-se as entidades promotoras do DEL a um papel de apoio e de criação de condições favoráveis ao desenvolvimento das novas actividades industriais de base tecnológica.

Entre as possibilidades de desenvolvimento industrial de base tecnológica podem distinguir-se fundamentalmente dois grandes grupos: as que correspondem à implementação entre nós de tecnologias recentes mas já bem estabelecidas, e as que correspondem a tecnologias realmente novas, e portanto ainda em fase de desenvolvimento. Em qualquer dos dois grupos, é possível afirmar que na maioria dos casos a ciência em que se baseiam essas inovações tecnológicas é já bem conhecida.

Entre as primeiras contam-se em particular as actividades que correspondem à incorporação e ao aproveitamento das TIC (como sejam por exemplo as actividades relacionadas com a automatização administrativa e industrial, a robótica e as aplicações da Internet e da telefonia móvel<sup>4</sup>), o desenvolvimento das energias renováveis, os novos sistemas de transporte, etc. Entre as segundas, a biotecnologia, o desenvolvimento de novos materiais e a nanotecnologia são exemplos de tecnologias com consideráveis potenciais, em alguns casos ainda por realizar.

---

<sup>4</sup> O potencial destes desenvolvimentos é considerável. As novas tecnologias, e especialmente as TIC, difundem-se a um ritmo cada vez mais rápido. Na UE, Estados Unidos, Canadá e Austrália, um trabalhador em cada cinco tem actualmente um emprego relacionado com a tecnologia da informação e das comunicações (TIC). Entre 2000 e 2007 a utilização da Internet mais do que duplicou, para cerca de 1,2 biliões de pessoas, e espera-se que em 2010 atinja os dois biliões. Mais importante, 40 por cento do aumento entre 2000 e 2007 teve lugar na Ásia, e os países em desenvolvimento registaram algumas das mais altas taxas de crescimento. Convém também não esquecer que, à medida que estes consumidores e trabalhadores invadem a economia mundial, as perspectivas das empresas se vão reorientando, deixando de lado os seus mercados tradicionais (Dirks *et al.*, *op. cit.*, p. 4).

### **5.3 Tendências sociais**

#### ***Tendências demográficas***

A nível mundial, em 2008 e pela primeira vez na história, mais pessoas vivem em cidades do que fora delas. O crescimento da população urbana acarreta um crescimento correspondente na base de consumidores da economia mundial. Prevê-se que 94 por cento do aumento da população mundial entre 2000 e 2020 (estimado em cerca de 1,8 biliões de pessoas) ocorra nos países em desenvolvimento. Durante essas duas décadas, a mão de obra na África sub-Sahariana e na Ásia Central e do Sul aumentará de entre 200 e 300 milhões, ao passo que na América do Norte esse aumento será de uns escassos 20 milhões e na Europa e Rússia se prevê uma diminuição de uns 40 milhões.

A nível nacional e regional prevê-se um crescimento lento e um gradual envelhecimento da população. A estas tendências poderá contrapor-se um possível aumento da imigração, do interior para o litoral do país, e do estrangeiro (países de língua portuguesa, países da Europa Oriental). Além disso, SJM poderá continuar a experimentar um crescimento maior e uma estrutura etária menos envelhecida do que a média do país ou da região, como tem sucedido até agora.

#### ***Maior consciência dos problemas do meio ambiente***

A observação repetida dos comportamentos humanos em vários países revela que, à medida que aumenta o rendimento médio per capita, as pessoas tendem a adquirir uma maior consciência dos problemas do meio ambiente e a tolerar cada vez menos situações de contaminação e deterioro ambientais. Se, como é de esperar, isso se passar também em SJM é provável que nos próximos dez anos a cidadania local evolua no sentido de uma maior exigência de qualidade meio ambiental, possivelmente combinada com uma atitude mais cooperativa e mais responsável no que se refere a questões como a protecção do ambiente, separação de lixos, etc.

#### ***Novos estilos de vida***

Também é de esperar que ao aumento do rendimento médio esteja associada uma maior diversidade de estilos de vida, alguns dos quais caracterizados por uma maior valorização dos tempos livres, das actividades culturais, dos espectáculos e da criação artística.



## **5.4 Tendências na política e na administração**

### ***Transferência de decisões a instâncias supranacionais***

Uma tendência rica de implicações é a transferência do poder de tomar certas decisões para níveis supranacionais. É o que ocorre por exemplo no caso da União Europeia, que continua a assumir um número crescente de responsabilidades em matéria de política económica (especialmente no que se refere à política agrícola e à política monetária), de política social e de regulamentação de inúmeros aspectos da actividade económica, com o objectivo de realizar uma integração sempre crescente do espaço económico europeu. Mas é também, e igualmente importante, o caso da Organização Mundial do Comércio, a primeira organização internacional com poder para aplicar sanções aos seus membros por incumprimento das suas decisões, sob cuja influência tem vindo a ocorrer a remoção das barreiras ao comércio internacional, primeiro no que se refere às mercadorias e agora, de forma crescente, também em relação aos serviços.

Esta tendência significa que há um conjunto importante de instrumentos de gestão da economia e da sociedade portuguesa a que o governo português deixou de ter acesso, a não ser pela pouca influência que sobre eles possa exercer nas instâncias internacionais para onde passou o respectivo controlo.

### ***Descentralização administrativa e cooperação inter-municipal***

Ao mesmo tempo, tem-se experimentado também em Portugal uma transferência de poder e capacidade de decisão para os níveis regional e sobretudo local, à medida que o princípio da subsidiariedade vai sendo posto em prática. As administrações municipais são hoje actores de vital importância na vida política, em que desempenham um papel fundamental no reforço da democracia e na sua aproximação aos cidadãos. O mesmo se pode dizer do seu papel na vida económica e social, em que as administrações municipais, cujas responsabilidades antes se limitavam em grande medida ao planeamento físico e ao fornecimento de certos serviços públicos, são actores com um protagonismo crescente no desenvolvimento socio-económico a nível local.

Existem, por outro lado, muitos problemas e situações que se manifestam espacialmente a uma escala que, sem ser propriamente regional, ultrapassa claramente

o âmbito estritamente local. É o caso, por exemplo, de certas infraestruturas partilhadas entre municípios vizinhos, de programas de recolha e tratamento de lixos ou de programas de desenvolvimento turístico ou cultural para os quais a dimensão óptima é supra-municipal sem chegar a ser regional. A tendência nestes casos, um pouco por toda a Europa, vai no sentido da realização de acordos inter-municipais mediante os quais os municípios se associam para resolver da melhor forma esses problemas ou situações. Exemplos desses acordos são as “communautés de communes” francesas, as “mancomunidades” da vizinha Espanha ou as associações de municípios que se encontram entre nós.

### ***Modernização administrativa***

O processo de modernização administrativa a que se tem assistido em Portugal tenderá a continuar. Nesta matéria, o que se passa no resto da Europa Ocidental, e sobretudo nos países do Norte, dá provavelmente indicações fiáveis sobre a trajectória dos sistemas administrativos portugueses: crescente informatização dos serviços, conduzindo a redes cada vez mais bem integradas de sistemas de informação, um ênfase cada vez maior na qualidade e rapidez do atendimento ao público e uma tendência crescente para cobrar pelos serviços públicos tarifas mais estreitamente relacionadas com os respectivos custos.

### ***Cooperação pública – privada***

Em paralelo com a modernização da administração pública assiste-se actualmente a um aumento considerável da cooperação entre o sector público e o sector privado. Esta cooperação centrou-se inicialmente no investimento em infraestruturas (caso por exemplo das auto-estradas em vários países da Europa) e no fornecimento de certos serviços públicos por empresas do sector privado, para diminuir o endividamento público ou para aumentar a eficiência dos serviços. Estende-se agora, e cada vez mais, também à cooperação orientada no sentido de estimular e reforçar o desenvolvimento regional e local, especialmente através do apoio ao desenvolvimento das chamadas indústrias do conhecimento (como por exemplo o “software” e a indústria dos semicondutores) e dos ambientes de inovação, ou do apoio público ao desenvolvimento e consolidação de agrupamentos industriais ou “clusters”.

### ***Nova cidadania: aumento dos níveis de exigência e da participação política directa***

De forma análoga à da evolução no que se refere ao consumo, descrita acima, os cidadãos, cada vez mais bem educados e mais bem informados, tendem também a aumentar de exigência em relação aos serviços públicos e à sua participação, de forma cada vez mais directa, nas decisões que lhes dizem respeito.

### ***A necessidade de coesão social***

A solidariedade e a coesão social sempre foram condições de uma vida em comum caracterizada por uma certa harmonia e paz social. Os efeitos de demonstração associados com a difusão maciça dos meios de informação fazem que os sectores menos favorecidos da população se ressintam cada vez mais da sua situação de marginalidade e de exclusão dos benefícios económicos que as pessoas se habituaram a associar ao estatuto de cidadãos de um país membro dos clubes de nações ricas que são a União Europeia e a OCDE. Este facto, juntamente com os comportamentos que dele decorrem, torna cada vez mais necessário reforçar a coesão social, sobretudo quando os meios de informação revelam, como aconteceu recentemente, que nesta matéria Portugal se encontra na pior posição entre todos os países da União Europeia.

## **5.5 Alterações endógenas**

Além das tendências externas já mencionadas, a economia de SJM sofrerá também a curto ou médio prazo os efeitos de certas alterações, que designamos por endógenas devido a terem a sua origem em mudanças que ocorreram recentemente, e continuam a ocorrer, na própria cidade. Entre estas alterações contam-se por exemplo as decorrentes de uma oferta urbana em expansão, dos pontos de vista comercial e do lazer. A recente conclusão de um centro comercial associado a um hipermercado Continente é um exemplo claro da expansão do primeiro tipo, e a Casa das Artes e do Espectáculo, prestes a entrar em execução, do segundo. Ambos estes empreendimentos – e outros, como o planeado Centro de Alto Rendimento Desportivo – aumentam significativamente tanto o grau de centralidade da cidade como os seus atractivos para potenciais novos residentes.

Outra alteração importante no panorama da cidade é a próxima inauguração do Centro Empresarial e Tecnológico. Esta iniciativa municipal promete alterar significativamente o panorama industrial da cidade, atraindo e apoiando empresas

nascentes orientadas para as novas tecnologias com o fim de diversificar a base económica da cidade, até agora circunscrita aos serviços e a um pequeno número de sectores industriais que na sua maioria se podem considerar sectores industriais maduros ou em declínio.

## **6 Observações finais**

O contexto externo, tanto mundial como regional ou local, em que deverá continuar a crescer e a desenvolver-se São João da Madeira, levanta problemas e desafios para os quais será preciso encontrar, cada dia, respostas criativas. A concorrência num mundo cada vez mais integrado cria pressões contínuas que obrigam as empresas e as cidades a actuar constantemente para manter e reforçar a sua competitividade. Pela sua história e localização, pela sua presença no mundo e pela capacidade criativa da sua gente, São João da Madeira encontra-se especialmente bem situado para poder responder de forma cabal a esses desafios. E, na medida em que for capaz de o fazer, com visão e com audácia, ficará também em posição de poder aproveitar as enormes oportunidades que também caracterizam esse mesmo contexto externo.