


plano estratégico **del**  
desenvolvimento  
económico  
local

**PLANO ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO LOCAL  
DE S. JOÃO DA MADEIRA**

Equipa técnica:  
Assessor: João Pedro Guimarães  
Colaboradores: Carlos Vaz  
Elsa Teixeira  
Ricardo Silva

  
S. João da Madeira

  
S. João da Madeira  
Câmara Municipal

plano estratégico **del**  
desenvolvimento  
económico  
local

**Plano da sessão**

- Dois conceitos fundamentais
- A metodologia seguida
- Análise SWOT: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças
- Tendências na evolução do contexto
- Cenários para o futuro de SJM
- Visão estratégica
- Objectivos, linhas de acção estratégicas, programas



## Dois Conceitos



## Competitividade

- *Competitividade territorial: uma localidade é competitiva se a sua economia – isto é, em grande medida, as suas empresas – é capaz de fazer face à concorrência, sem sacrificar a sustentabilidade ambiental, social e cultural.*
- *Versão alternativa: uma economia local é competitiva se consegue encontrar um mercado em boas condições para aquilo que produz.*



## Desenvolvimento económico local (DEL)

- ... conjunto de processos pelos quais actores dos sectores público e privado e da sociedade civil se associam e actuam colectivamente para criar melhores condições para um crescimento económico baseado no reforço da competitividade e para a geração de emprego a nível local.
- O seu objectivo fundamental é melhorar a qualidade de vida da população local, aumentar a equidade e combater a pobreza.
- As autoridades locais, as empresas e os grupos locais gerem os recursos à sua disposição e estabelecem relações novas de associação e de colaboração para estimular a actividade económica e criar novos empregos à escala local.



## Metodologia do Planeamento Estratégico



## Planeamento estratégico (PE)

- *Etapas principais:*
  1. Institucionalização do planeamento estratégico
    - tomada da decisão sobre o PE
    - escolha de uma localização institucional
    - identificação e mobilização dos interessados
    - formação de um grupo consultivo
  2. Análise da competitividade da economia local
    - análise da economia local (estrutura, recursos materiais e humanos, ambiente institucional, problemas sociais, etc.)
    - análise do contexto externo: regional, nacional e global
    - SWOT:
      - pontos fortes e pontos fracos (análise interna)
      - oportunidades e ameaças (análise do contexto externo)
  3. Formulação de uma visão de longo prazo



## Planeamento estratégico (PE)

- *Etapas principais (cont.):*
  4. Identificação de estratégias e objectivos de médio prazo para realizar a visão
  5. Identificação e formulação de planos de acção de curto prazo
    - Identificação de projectos (acções concretas)
    - Formação de grupos consultivos
    - Avaliação dos projectos em termos de viabilidade e impacto
    - Selecção dos projectos a implementar
  6. Implementação e seguimento

# Análise SWOT

## Pontos Fortes

S1. Existência de zonas industriais bem infraestruturadas	1
S2. Economias de aglomeração industrial	1
S3. Presença do Centro Tecnológico do Calçado e do Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado	1
S4. Território qualificado (ambiente, redes, equipamentos colectivos)	1
S5. Orientação e experiência exportadora da economia local	1
S6. Tradição empreendedora da população de SJM	1
S7. Flexibilidade demonstrada na adaptação dos modelos de negócios á situação actual	1
S8. Clube de empresários activo e bem relacionado com a CM-SJM	2
S9. Boa imagem e boas relações da CM-SJM com os actores económicos	2
S10. Oferta formativa no EDV abundante e diversificada	2
S11. Dinâmica de aprendizagem e inovação no cluster local do calçado	2
S12. Nova oferta urbana comercial e de lazer	2
S13. População jovem relativamente à média nacional	2
S14. Infraestruturas escolares de boa qualidade	2
S15. Dinamismo da Agenda 21 local e da Rede Social	3

# Análise SWOT

## Pontos Fracos

W1. Cultura empresarial insuficientemente desenvolvida	1
W2. Individualismo excessivo dos empresários	1
W3. Baixa qualificação profissional dos empresários e dos recursos humanos	1
W4. Economia local demasiado dependente de dois sectores (automóvel, calçado)	1
W5. Insuficiente articulação Ensino – Formação - Empresas	2
W6. Falta de técnicos qualificados (electromecânica, automação, manutenção)	2
W7. Deficit de operários qualificados	2
W8. Sector dos serviços especializados às empresas insuficientemente desenvolvido	2
W9. Burocracia excessiva em trâmites, autorizações e licenças	2
W10. Insuficiente adequação da oferta formativa existente às necessidades	2
W11. Existência de estratégias empresariais e modelos de negócios desajustados	2
W12. Ligação deficiente à rede ferroviária nacional e à rede de auto-estradas	2
W13. Imagem pouco favorável da cidade como lugar para viver	2
W14. Falta de pessoal que fale línguas estrangeiras (esp. inglês)	2
W15. Arruamentos estreitos, com pouco estacionamento e com más ligações nas zonas industriais	2
W16. Escassez relativa de espaço industrial	3
W17. Precarização do emprego industrial	3

# Análise SWOT

## Oportunidades

O1. Potencial de desenvolvimento urbano por reconversão do espaço da Oliva	1
O2. Proximidade aos centros de investigação e desenvolvimento do Porto e de Aveiro	1
O3. Proximidade ao mercado da Área Metropolitana do Porto e ao corredor atlântico	1
O4. Criação do Centro Empresarial e Tecnológico	1
O5. Próxima instalação da Internet de banda larga em todo o concelho	1
O6. Financiamentos nacionais e comunitários para formação, competitividade e novas tecnologias	1
O7. Proximidade à Escola Superior Aveiro Norte	2
O8. Papel de SJM como pólo de atracção em relação aos concelhos vizinhos (educação, comércio e serviços, emprego)	2
O9. Posição central no eixo urbano Feira - SJM - Oliveira	2
O10. Potencial de desenvolvimento da Linha do Vouga (caminho de ferro)	2
O11. Aumento da procura mundial de calçado de qualidade	2
O12. Potencial de aplicação da TIC aos sectores tradicionais	2
O13. Potencial da mão de obra imigrante	2
O14. Desenvolvimento do Turismo Industrial e de Negócios	3
O15. Criação de parques industriais na Feira (Pigeiros) e em Vale de Cambra	3
O16. Proximidade ao Europarque	3

## Análise SWOT

### Ameaças

T1. Forte e crescente concorrência internacional no sector do calçado de baixas gamas (e cada vez mais também de gamas médias)	1
T2. Deslocalização do sector de componentes para o sector automóvel	1
T3. Deslocalização da produção de calçado	1
T4. Aumento do custo da energia e matérias primas	2
T5. Diminuição da oferta existente de serviços públicos (saúde, justiça).	2
T6. Especulação fundiária	2
T7. Pouca articulação entre os actores do sector público regional (ausência de visão estratégica na definição dos equipamentos regionais)	2
T8. Gradual deslocação para Leste do centro económico do continente europeu	3



## Tendências na evolução do contexto

- I - Económico:
  - Globalização: pode recuar durante a crise, mas a tendência a prazo é para o seu reforço
    - => Cada vez mais difícil a protecção contra a concorrência de empresas estrangeiras – a não ser pela competitividade!
  - Integração das economias emergentes no mercado mundial
  - Tendências na procura: exigências de qualidade, segmentação dos mercados
  - Tendências na produção: terciarização, aumento do custo da energia
  - Novas estratégias de competitividade, novos modelos de negócios

## Tendências na evolução do contexto

- II - Tecnológico:
  - Tecnologia, inovação e competitividade
  - Tecnologias bem estabelecidas: TIC, automatização administrativa e industrial, robótica, aplicações da internet e telefonia móvel, energias renováveis, novos sistemas de transporte
  - Tecnologias ainda em desenvolvimento: biotecnologia, novos materiais, nanotecnologia, redes de energia inteligentes, etc

## Tendências na evolução do contexto

- III - Social:
  - Tendências demográficas, mundiais, europeias, nacionais:
    - População mundial predominantemente urbana
    - 94% do crescimento demográfico entre 2000 e 2020 ocorrerá nos países em desenvolvimento
    - Crescimento da mão de obra entre 2000 e 2020:
      - 200 a 300 milhões na África e Ásia Central e do Sul
      - 20 milhões na América do Norte
      - Decréscimo de 40 milhões na Europa e Rússia
    - Envelhecimento da população nacional e regional
  - Maior consciência dos problemas do meio ambiente; exigência de qualidade ambiental
  - Novos estilos de vida: tempos livres, cultura, arte, espectáculos

## Tendências na evolução do contexto

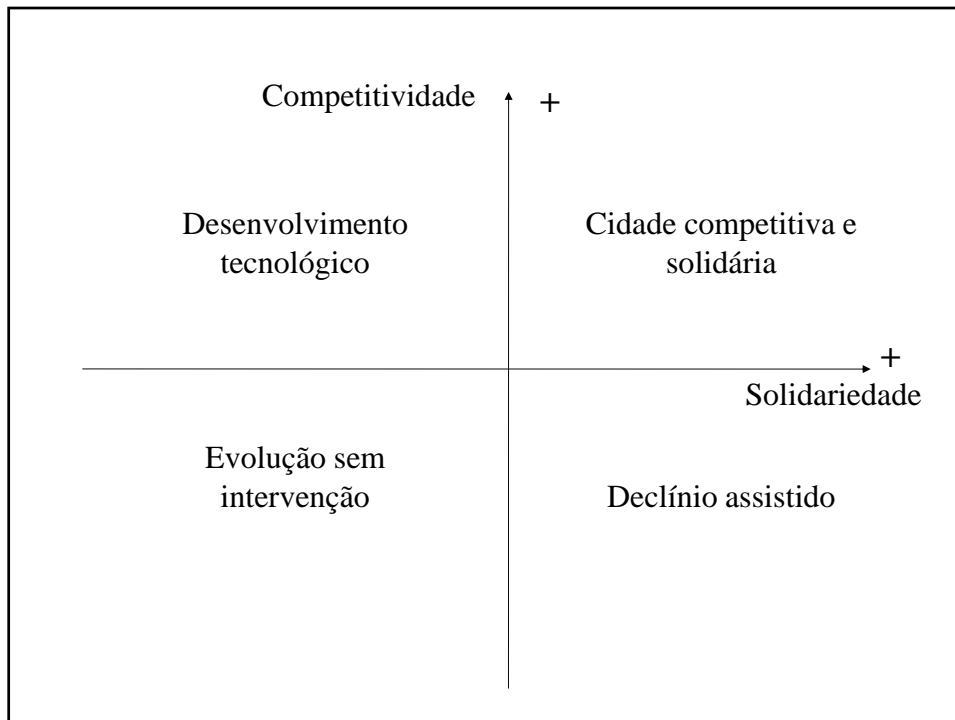
- IV – Político-administrativo:
  - Transferência do poder de decisão para níveis supranacionais e suas implicações
  - Descentralização administrativa
  - Cooperação intermunicipal
  - Modernização administrativa, informatização
  - Cooperação pública - privada
  - Nova cidadania, maior exigência
  - Coesão social e competitividade: importância do capital social

### Tendências na evolução do contexto

- V – Mudanças endógenas:
  - Oferta urbana em expansão: serviços, equipamentos culturais, desportivos, recreativos
  - Qualificação urbana da cidade
  - Centro Empresarial e Tecnológico

### Cenários de evolução da economia local

- Natureza e utilidade dos cenários
  - O que são
  - Para que servem
- As variáveis:
  1. Competitividade
  2. Solidariedade
  3. Futura evolução do centro urbano do EDV



### Cenário “Evolução sem intervenção”

- Competitividade -, Solidariedade –
- Continuação das tendências actuais sem intervenção
- Impacto crescente das economias emergentes => perda de competitividade da economia local (sectores tradicionais, sectores de tecnologia intermédia)
- Encerramentos de algumas empresas
- Adaptação de outras mediante a desmontagem da cadeia de valor, deslocalização da produção
- Perda de emprego, aumento da desigualdade, emigração
- “Exportação” de parte do desemprego

### Cenário “Declínio Assistido”

- Competitividade -, Solidariedade +
- O anterior, com mais política social
- Maior equidade no fornecimento de serviços públicos e infraestrutura
- Acesso a esquemas de formação e reciclagem
- Perda de emprego, aumento da desigualdade, emigração
- “Exportação” do desemprego

### Cenário “Desenvolvimento Tecnológico”

- Competitividade +, Solidariedade -
- Reforço da competitividade da economia local:
  - Reestruturação das actividades tradicionais (por exemplo aplicando TIC)
  - Novas empresas de base tecnológica
  - Aumento do controlo sobre cadeias de valor
- Criação de emprego especializado, atracção de trabalhadores do exterior
- Aumento da desigualdade, problemas sociais

## Cenário “Cidade Competitiva e Solidária”

- Competitividade +, Solidariedade +
- Reforço da competitividade da economia local:
  - Reestruturação das actividades tradicionais (por exemplo aplicando TIC)
  - Novas empresas de base tecnológica
  - Aumento do controlo sobre cadeias de valor
- Apoio aos desempregados, reciclagem, formação para a empregabilidade
- Investimento em tecnologia e em pessoas
- Modernização da produção, aumento da coesão

## A terceira variável estratégica

- O futuro do grande centro urbano do EDV
- Consolidação ordenada e planeada e os benefícios para a economia local de SJM
  - Posição central da cidade
  - Reforço do terciário de alto nível, comercial e de serviços
  - Diversificação da economia
  - Todos ganham: SJM, SMF, OA
- Crescimento desordenado, concelhos de costas voltadas uns aos outros:
  - Uma oportunidade perdida
  - Todos perdem

### **SJM 2020: Visão estratégica**

*Em 2020, S. João da Madeira tem uma economia competitiva e diversificada na qual, aos sectores tradicionais de actividade – nos quais muitas empresas se mantêm competitivas graças à ocupação de nichos de mercado baseados na qualidade, flexibilidade e rapidez de resposta – se juntaram sectores baseados no conhecimento, na inovação e na tecnologia, num processo que beneficia das excelentes ligações da cidade às redes de transportes, telecomunicações e internet.*

*A cidade reforçou a sua função de prestação de serviços a uma zona de influência ampliada e presta também alguns serviços de alto nível a uma área mais ampla, que ultrapassa os limites do EDV. Programas de formação flexíveis e bem coordenados garantem à população, mais do que somente emprego, altos níveis de empregabilidade.*

*Um ambiente urbano atractivo e bem ordenado, com oferta diversificada de habitação e de oportunidades de lazer, combinado com serviços públicos de boa qualidade e um alto nível de acessibilidade ao EDV, Porto e Aveiro, faz de S. João da Madeira uma cidade cada vez mais atractiva do ponto de vista residencial.*

### **Objectivos estratégicos**

- I) Economia local competitiva e diversificada
- II) Ligação de SJM às redes
- III) Qualificação urbanística da cidade
- IV) Formação para a empregabilidade

## Objectivos de médio prazo

- 1.1 Uma parte importante dos sectores industriais tradicionais mantém a sua competitividade
- 1.2 Diversifica-se a economia industrial de SJM
- 1.3 Reforça-se o sector dos serviços
- 2.1 Internet de banda larga em todo o concelho
- 2.2 Boa ligação ao sistema de auto-estradas
- 3.1 Melhora a oferta de habitação
- 3.2 Melhoram os serviços públicos
- 3.3 Melhoram os equipamentos de lazer
- 3.4 Melhora a imagem da cidade
- 4.1 Melhora a coordenação entre empresas, escolas e instituições de formação
- 4.2 Novos programas de formação para a empregabilidade

## Linhas estratégicas de actuação



**A. Linha estratégica “Cidade Competitiva e Solidária”.**

Dois objectivos fundamentais: (i) contribuir para manter e mesmo aumentar a competitividade nos sectores tradicionalmente dominantes em SJM, e (ii) reforçar a actuação da rede social.

Considera-se importante o simbolismo de manter estes dois tipos de actuação dentro de um mesmo programa de acção estratégica.

**B. Linha estratégica “Diversificar a Economia Local”.**

Trata-se de favorecer a diversificação da economia local tanto pelo apoio ao aparecimento de novas empresas industriais, especialmente empresas em sectores baseados no conhecimento, inovação e tecnologia, como pelo estímulo e apoio ao aparecimento de novas empresas de serviços, em particular serviços às próprias empresas industriais e/ou comerciais de SJM.

### **C. Linha estratégica “SJM nas Redes”.**

O objectivo deste programa é completar e reforçar a ligação de SJM às redes nacionais e internacionais de transportes e telecomunicações, com especial ênfase na Internet de banda larga e na rede nacional de auto-estradas, sem abandonar completamente a ideia de valorizar as ligações ferroviárias, em relação às quais parece estar-se ainda longe de ter encontrado uma solução satisfatória e convincente.

### **D. Linha estratégica “Qualidade Urbana”.**

Este programa visa valorizar os consideráveis activos de que dispõe a cidade, para melhorar a qualidade do ambiente e da vida urbana, o que, como a experiência demonstra, terá também um impacto positivo sobre a competitividade.

**E. Linha estratégica “Melhorar e Projectar a Imagem da Cidade”.**

Apesar de que SJM é uma cidade agradável, bem localizada e equipada, e na qual é possível ter uma qualidade de vida invejável, a cidade continua a sofrer de uma imagem bastante negativa, que torna difícil atrair técnicos e profissionais, o que por sua vez agrava problemas de escassez de pessoal com boas qualificações. Torna-se por isso necessário realizar um esforço sistemático e deliberado para melhorar a imagem da cidade entre potenciais investidores e entre os residentes, actuais e potenciais. É esse o principal objectivo do programa “Projectar e vender a cidade”.

**F. Linha estratégica “Formação e Aprendizagem para a Empregabilidade”.**

O programa “Formação e aprendizagem para a Empregabilidade” procura pôr em estreito contacto escolas, centros de formação especializada e empresas, para garantir que a formação responde directamente às necessidades das empresas, mas incluindo também nos “currícula” dos programas formas de ***ensinar a aprender*** que aumentem a capacidade de aprendizagem e adaptação dos alunos e portanto a sua empregabilidade.

## Programas de Actuação

### **A. “Cidade competitiva e solidária”**

- A1. Cultura empresarial.
- A2. ‘Aconselhamento’ empresarial.
- A3. Reforçar a tecnologia onde ela é relevante nos sectores tradicionais.
- A4. Reforço da rede social.
- A5. Requalificação dos bairros sociais.

## **B. “Diversificar a economia local”.**

- B1. Cursos sobre criação de empresas.
- B2. Simplificar a obtenção de licenças.
- B3. Programa de mentores de negócios.
- B4. Atrair investimento directo.
- B5. Apoiar e agilizar a utilização de fundos nacionais e comunitários de apoio à criação ou expansão de empresas.
- B6. Centro Empresarial e Tecnológico – CET
- B7. Espaços de transição para empresas industriais de formação recente.

## **C. “SJM nas redes”**

- C1. Internet de banda larga de segunda geração em todo o concelho
- C2. Ligação à rede nacional de auto-estradas
- C3. Melhoramento dos acessos das zonas industriais existentes
- C4. Lançar um estudo sobre a melhor forma de aproveitar o caminho de ferro da Linha do Vouga.
- C5. Lançar o Plano de Transportes.

### **D. “Qualidade Urbana”.**

- Equipamentos colectivos culturais (Casa das Artes e da Criatividade), desportivos (Centro de Alto Rendimento Desportivo), outros
- Plano de transportes
- **Requalificação da zona industrial da Oliva**
- Renovação das redes de águas e saneamento
- Requalificação de bairros de habitação social

### **E. “Melhorar e Projectar a Imagem da Cidade”.**

- E1. Renovar e melhorar a imagem de SJM.  
“SJM cool”.
- E2. Projectar a nova imagem no exterior.

**F. “Formação e Aprendizagem para a  
Empregabilidade”.**

F1. Criação / reforço de um espaço de interação empresas – escolas – instituições de formação

F2. Criação de estágios para alunos e estágios post-formação em empresas locais

F3. Reforço dos aspectos relacionados com a aprendizagem contínua nos programas escolares e de formação profissional