



# ***Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respektivas For- mas de Apoio***



Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa

**ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO VALE DO SOUSA**

(Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel)

**Deloitte &  
Touche**



 **CIDEC** CENTRO  
INTERDISCIPLINAR  
DE ESTUDOS  
ECONÓMICOS

# ***Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respektivas For- mas de Apoio***

Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa

Consórcio CIDEC/Deloitte & Touche



## **Equipa de Trabalho**

### **Coordenação**

Dr. Luís Gomes Centeno  
Dr.ª Ana Leonor Sarmento  
Dr. Carvalho da Silva

### **Equipa técnica**

Dr. Carlos Guerreiro  
Dr. Pedro Afonso Fernandes

### **Consultores**

Dr. Carvalho Abrantes

### **Apoio Informático**

Rui Piçarra  
Luís Duarte

## **Realização do Estudo**

Este estudo foi realizado entre Janeiro e Setembro de 1998.

CIDEDEC - Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos  
Palácio Pancas Palha  
Trav. Recolhimento Lázaro Leitão, 1  
1100 Lisboa

Tel.: + 351 . 1 . 811 60 00  
Fax: + 351 . 1 . 811 60 88  
e-mail: [cidec@cidec.pt](mailto:cidec@cidec.pt)  
URL: <http://www.cidec.pt>



## **Agradecimentos**

---

O Consórcio CIDEDEC – Deloitte & Touche pretende agradecer a todos quantos colaboraram para a realização deste estudo nos muitos momentos em que foi necessário recolher informação sobre a Região e sobre as respectivas oportunidades de criação de empresas e emprego e respectivas formas de apoio.

Embora correndo o risco de, por lapso, não se mencionarem todas as contribuições recebidas, o Consórcio pretende agradecer, em particular, à Dr.<sup>a</sup> Eduarda Brandão e à Dr.<sup>a</sup> Rosário Neves Correia, cuja colaboração foi imprescindível na realização do presente estudo.

Queremos também agradecer às seguintes individualidades:

Dr. Adriano Rafael, Prof. Américo Mendes, Dr. Albano Vasconcelos Rodrigues, Eng.<sup>o</sup> António Luís, Dr. António Pereira Mesquita de Carvalho, Dr. Carlos Dithmer, Sr. Carlos Guerra, Prof. Edgar Pinto da Silva, Dr. Leopoldo Coutinho, Dr.<sup>a</sup> Fátima Felgueiras, Dr.<sup>a</sup> Fernanda Guerra, Dr. Fernando Castro, Eng.<sup>o</sup> Fernando Leite, Dr.<sup>a</sup> Graça Cardoso, Dr.<sup>a</sup> Isabel Teixeira, Sr. João Carvalho, Eng.<sup>o</sup> Jorge Monteiro, Dr. José Bastos, Dr. José Maria Azevedo, Eng.<sup>o</sup> José Soares, Prof.<sup>a</sup> Lúcia Ribeiro, Eng.<sup>a</sup> Luísa Morgado, Sr. Manuel Barbosa da Rocha, Sr. Manuel Martins, Sr.<sup>a</sup> Margarida Cancela, Dr.<sup>a</sup>



Maria Fernanda Ribeiro dos Santos, Dr. Nelson Reimão, Dr.<sup>a</sup> Nídia Alves, Dr.<sup>a</sup> Paula Santos, Dr. Pereira Leite, Dr.<sup>a</sup> Raquel Coelho, Prof.<sup>a</sup> Raquel Moreira da Silva, Dr. Rogério Correia, Dr. Rui Azevedo e Dr. Rui César Castro.

O Consórcio pretende, ainda, agradecer à Associação de Municípios do Vale do Sousa e à Comissão de Coordenação da Região Norte o apoio empenhado com que acompanharam a realização deste trabalho.

Lisboa, Outubro de 1998



# Índice

---

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1. Âmbito e objectivos do estudo.....	5
1.2. Posicionamento da investigação.....	7
1.3. Metodologia.....	9
1.4. Estrutura do relatório .....	12
<b>2. O QUADRO DE PARTIDA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Breve caracterização da Região .....	14
2.1.1. Demografia e Povoamento	15
2.1.2. Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos	18
2.1.3. Emprego e Desemprego	23
2.1.4. Agricultura	26
2.1.5. Indústria	30
2.1.6. Serviços	34
2.1.7. Infra-estruturas	37
2.1.8. Sociedade	42
2.1.9. Instituições	44
2.2. Os vectores-chave de caracterização da Região .....	46
2.3. As principais necessidades da Região .....	50
<b>3. IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS ÁREAS DE CRIAÇÃO DE EMPREGO/EMPRESAS.....</b>	<b>52</b>
3.1. Enquadramento.....	53
3.2. Síntese das oportunidades identificadas.....	57
3.3. Caracterização sumária das oportunidades identificadas.....	67
3.3.1. Densificação do tecido produtivo	67
3.3.2. Fileira agrícola, florestal e agro-industrial	78
3.3.3. Serviços sociais	89
3.3.4. Serviços prestados às empresas	93
3.3.5. Turismo	99
3.3.6. Ambiente	102
3.3.7. Novas tecnologias de informação e comunicação	103

<b>4. ESBOÇO DE UMA ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS .....</b>	<b>107</b>
<b>5. PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>113</b>
<b>6. AS RECOMENDAÇÕES E O PTE VALSOUSA .....</b>	<b>124</b>
<b>7. ÍNDICES E BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>126</b>
7.1. Índices.....	127
7.2. Bibliografia e referências.....	129

# **1. Introdução**

---

O presente estudo enquadra-se na “Prestação de Serviços de Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa”, realizada na sequência do Concurso Público Internacional, no âmbito da União Europeia, da Associação de Municípios do Vale do Sousa e adjudicada ao Consórcio CIDEC – Deloitte & Touche.

O Vale do Sousa é um território com 777 Km<sup>2</sup> e 300.000 habitantes, integrando seis concelhos (Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel) da Região NUTS III - Tâmega e confinado entre a Área Metropolitana do Porto, o Vale do Ave, o Baixo Tâmega e o Entre-Douro-e-Vouga, com baixos níveis de desemprego e com a actividade produtiva concentrada em três sectores industriais: Indústria do Calçado, Fabricação de Mobiliário de Madeira e Indústria do Vestuário.

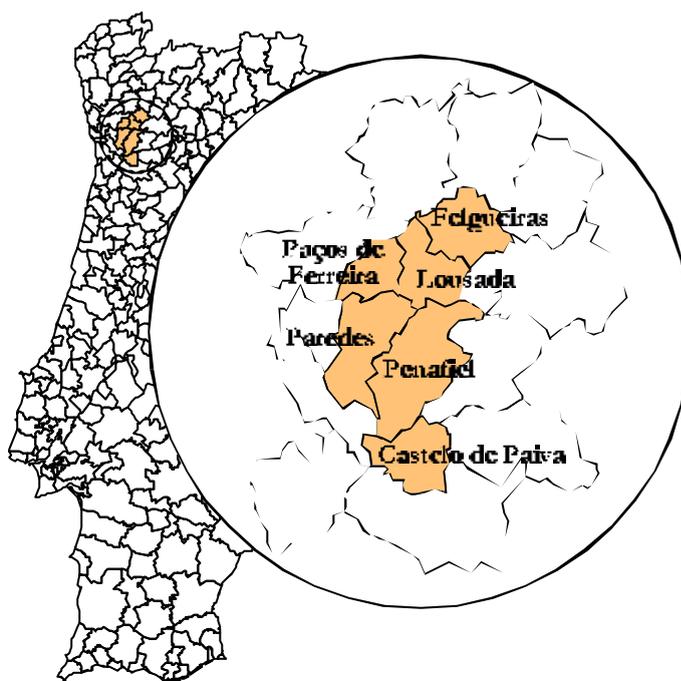


Figura 1 – O Vale do Sousa

## **1.1. ÂMBITO E OBJECTIVOS DO ESTUDO**

Os objectivos do presente estudo sobre “Novas áreas de criação de emprego/empresas e respectivas formas de apoio” centram-se <sup>1</sup>:

- 1.** Na identificação dos obstáculos e das **condições de eficácia/viabilidade no apoio** à concretização de iniciativas nas áreas, entretanto apuradas, de criação de emprego/empresas e aos níveis de: organização e intervenção das entidades/ estruturas de apoio; financeiro; educação e formação profissional; e jurídico e regulamentar;
- 2.** Na identificação de **boas práticas** (medidas, instrumentos e formas de acção mais eficazes e adaptadas ao contexto em estudo) e na elaboração de **recomendações**; e
- 3.** Na **articulação** dessas propostas **com a dinâmica de animação prevista no Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa (PTE VALSOUSA)**.

A identificação das referidas áreas/oportunidades, tanto na lógica da consolidação da capacidade do tecido económico existente como na emergência de novas actividades, foi efectuada em função dos quatro vectores definidos no projecto de estudo, ou seja:

- Necessidades sociais não satisfeitas;
- Necessidades económicas não satisfeitas;
- Oportunidades de diversificação da base económica existente;
- Oportunidades de desenvolvimento da base económica.

Essa identificação foi balizada pela metodologia descrita no Capítulo 1.3 (p. 9) e conduziu à definição de sete áreas particularmente favoráveis a processos de criação de empresas e emprego:

---

<sup>1</sup> Cf. Proposta Técnica (PT) elaborada pelo Consórcio CIDEDEC - Deloitte & Touche para Prestação de Serviços de Assistência ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa, realizada na sequência do Concurso Público Internacional, no âmbito da União Europeia, da Associação de Municípios do Vale do Sousa.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- 1.** A densificação do tecido produtivo existente, isto é, o aprofundamento das actuais especializações (nomeadamente, nas indústrias do calçado, mobiliário de madeira e vestuário);
- 2.** A fileira agrícola, florestal e agro industrial;
- 3.** Os serviços sociais;
- 4.** Os serviços prestados às empresas;
- 5.** O turismo;
- 6.** O ambiente;
- 7.** As novas tecnologias de informação e comunicação.

Esta definição não corresponde a uma grelha classificativa formal em termos actividades ou de outra natureza. Tem-se presente, apenas, a realidade social e económica da Região (nomeadamente, os seus vectores mais marcantes de caracterização), os desafios que enfrenta e o objecto do estudo, ou seja, a hipótese de emergência de negócios, de micro-empresas, de desenvolvimento de actividades de natureza privada ou semi-pública e consequente criação de emprego.

Fez-se, assim, uma definição pragmática das áreas de estudo para efeito de detecção de oportunidades, em coerência com os referidos critérios e com os postura de investigação descrita no capítulo seguinte.

## **1.2. POSICIONAMENTO DA INVESTIGAÇÃO**

A equipa do Consórcio CIDEDEC – Deloitte & Touche abordou o trabalho a desenvolver com um posicionamento metodológico que pretendia respeitar quatro princípios básicos: ser **global**, ser **operacional**, ser **participado** e ser **dinâmico**<sup>2</sup>.

Ser **global** não significa necessariamente ser exaustivo. Pretende-se evitar as abordagens monográficas e sectoriais, procurando uma perspectiva que privilegie a integração dos factores estruturais, com as redes e interesses económicos presentes na Região.

Procurou-se que os resultados do trabalho se ligassem à lógica de evolução da actividade económica da Região, pondo em relevo as potencialidades dos seus recursos humanos e da experiência produtiva existente.

Ao pretender ser **operacional**, o trabalho que se apresenta pretende identificar um conjunto de propostas estruturantes concretas que possam intervir positivamente na definição de projectos e programas concretos de intervenção.

Mais do que uma descrição detalhada da realidade pretende-se evidenciar as questões-chave sobre as quais a intervenção se pode articular.

O propósito de ser **participado** implica a consideração das opiniões das “forças vivas” da região e das perspectivas que estas apresentam relativamente aos problemas e potencialidades existentes e as perspectivas de solução que os diferentes posicionamentos relativos representam.

---

<sup>2</sup> Estes princípios metodológicos são também referidos no trabalho do Comité de Liaison des Comités de Bassin d'Emploi “Construire un Projet de Territoire – du diagnostic aux strategies”, editado pelo Ministério do Equipamento, dos Transportes e da Habitação do Governo Francês em Setembro de 1997.

Colocou ainda um especial cuidado na ponderação das sensibilidades de cada grupo de actores e na homogeneidade (ou não homogeneidade) que estes grupos revelam.

A grande maioria das propostas que se apresentam resultam de referências explícitas dos mais de 25 actores de desenvolvimento envolvidos na elaboração do trabalho.

A construção de um trabalho **dinâmico** implica que este não é o fim mas o princípio de um processo.

Não existindo soluções infalíveis e finais para os problemas do desenvolvimento económico e social, antes este representando o resultado de múltiplas iniciativas individuais e colectivas, procurou-se fixar neste trabalho um conjunto de opções que parecem ser consensuais mas que devem suscitar o debate e a reflexão empenhada do maior número possível de actores, nomeadamente, ao nível do seminário de discussão do presente relatório.

Esperam os autores que os resultados do estudo possam, sobretudo, desencadear acções concretas de desenvolvimento que possam melhorar a qualidade de vida dos habitantes do Vale do Sousa.

### **1.3. METODOLOGIA**

Na abordagem metodológica ao problema de investigação, o Consórcio procurou, nas primeiras etapas da mesma, recolher um conjunto de informação de base que lhe permitisse, por um lado, apreender os principais vectores de caracterização da Região do Vale do Sousa e, por outro lado, formular primeiras hipóteses de novas áreas (ou oportunidades) de criação de empresas e de emprego.

Nessa “**Recolha de Informação de Base**”, os trabalhos desenvolveram-se numa dupla vertente, de acordo com o sugerido na Figura 2:

1. Por um lado, procurou-se caracterizar a Região, tanto ao nível dos seus vectores determinantes de desenvolvimento (vectores-chave) como das suas necessidades mais prementes;
2. Por outro lado, procurou-se detectar algumas pistas de possíveis novas áreas de criação de emprego/empresas, capazes de sustentarem uma primeira formulação de hipóteses.

O trabalho de caracterização da Região do Vale do Sousa, desenvolvido em volume anexo ao Relatório do Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA (integrado na presente Prestação de Serviços de Assistência Técnica) (CIDEC, 1998b) e condensado no presente relatório, resultou da:

- a) Análise dos documentos de caracterização publicados e dos instrumentos de planeamento existentes para a Região;
- b) Compilação e tratamento de uma base de dados de caracterização da situação sócio-económica da Região, com especial ênfase na caracterização do emprego, dos recursos humanos e da actividade económica;
- c) Recolha das opiniões de um número significativo e representativo de actores de desenvolvimento através da realização de entrevistas.

Esse estudo de caracterização permitiu identificar os *vectores-chave* de desenvolvimento e os *grandes grupos de necessidades* da Região, de importância fulcral enquanto elementos de enquadramento das pistas sobre novas áreas de criação de empresas e de emprego, entretanto apuradas.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

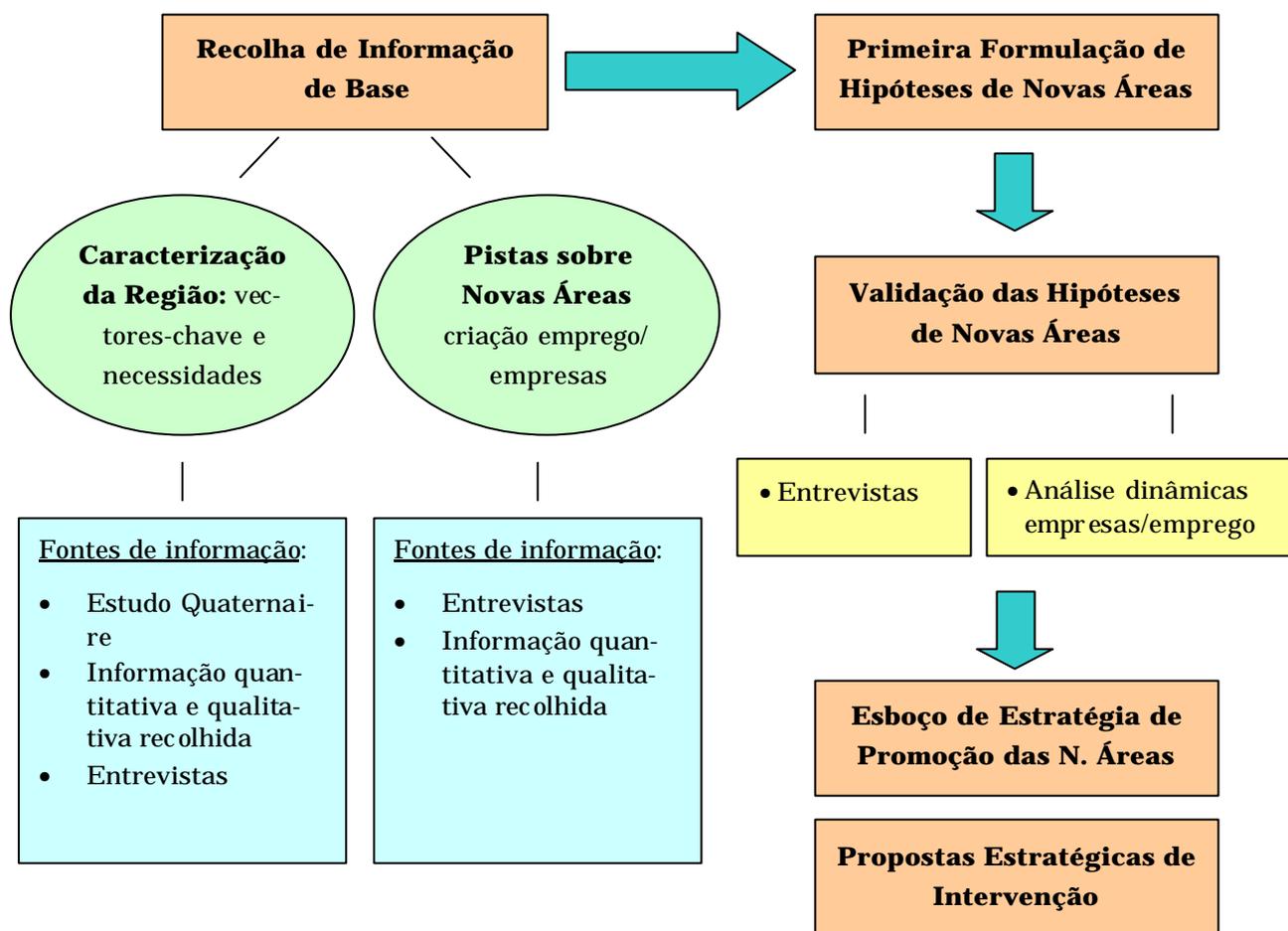


Figura 2 – Etapas metodológicas do trabalho de investigação

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Da compilação dessa Informação de Base, complementada com alguns elementos considerados pelo Consórcio CIDEDEC – Deloitte & Touche como relevantes numa fase intermédia dos trabalhos, resultou uma **“Primeira Formulação de Hipóteses de Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas”**, objecto de desenvolvimento ao longo do Relatório Preliminar do presente estudo (datado de Julho de 1998).

A **“Validação dessas Hipóteses de Novas Áreas”** foi efectuada mediante a realização de entrevistas com guião semi-estruturado, focalizadas nas diferentes áreas em análise e envolvendo actores seleccionados pela sua relevância e conhecimento face às mesmas. Este trabalho permitiu isolar as hipóteses que correspondiam, efectivamente, a reais oportunidades de criação de empresas e emprego, bem como acrescentar à primeira formulação outras oportunidades não detectadas inicialmente.

A par da realização destas entrevistas, o trabalho de validação foi enquadrado e complementado com uma análise da dinâmica recente de criação de empresas e emprego por sectores e na Região, tendo por base os dados do Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos do INE referentes ao período 1993-1997.

Essas entrevistas, ao incidirem sobre actores representativos de casos considerados como paradigmáticos e envolvendo boas práticas, forneceram, igualmente, importantes elementos para a formulação de um **“Esboço de Estratégia de Promoção das Novas Áreas”** e para a consequente particularização na forma de **“Propostas Estratégicas de Intervenção”**. Nestas duas fases finais da investigação, centradas na elaboração de recomendações e de propostas de actuação, esteve presente a preocupação do Consórcio, por um lado, em evitar a simples formulação de pistas desarticuladas e sem conteúdo estratégico subjacente e, por outro lado, em alargar o âmbito de intervenção para além do quadro institucional e de actuação previsto ao nível do PTE VALSOUSA.

Por último, o Consórcio CIDEDEC – Deloitte & Touche procurou, ao nível da organização e redacção do presente Relatório Final, fornecer ao Grupo Coordenador do PTE VALSOUSA uma base de partida para a realização do **Seminário**, previsto no Plano de Actividades.

## **1.4. ESTRUTURA DO RELATÓRIO**

Inicia-se o **Capítulo 2** com uma breve caracterização da Região do Vale do Sousa (§ 2.1), seguida da identificação dos subjacentes vectores-chave (§ 2.2) e das principais necessidades e carências sentidas ao nível da Região (§ 2.3). Este capítulo resultou, essencialmente, da condensação de elementos resultantes do Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA (CIDEDEC, 1998b) e cuja apresentação, no presente relatório, se justifica não só pelo carácter autónomo do mesmo mas também pela sua relevância enquanto quadro de partida da identificação de oportunidades de criação de empresas e emprego.

A apresentação dessas oportunidades constitui o objecto do **Capítulo 3**. Após um breve enquadramento (§ 3.1), as diferentes oportunidades são sintetizadas em forma tabular (§ 3.2) e apresentadas de seguida (§ 3.3).

As recomendações e as propostas de acção são desenvolvidas em dois capítulos encadeados, um primeiro (**Capítulo 4**) contendo um ensaio (esboço) de uma estratégia de promoção das áreas e oportunidades identificadas e um segundo (**Capítulo 5**) remetendo para propostas concretas de intervenção balizadas pelas linhas estratégicas antes referidas.

A articulação destas recomendações com a dinâmica associada aos Pactos Territoriais para o Emprego e, em particular, com o PTE VALSOUSA efectuada no **Capítulo 6**.

Os elementos apresentados ao longo deste relatório são complementados por um conjunto de informação referida ao longo do texto como “**Anexos**”. Não integrados no presente volume – mas disponíveis a pedido, estes anexos remetem para uma análise das dinâmicas das empresas, das sociedades e do emprego no Vale Sousa, para uma listagem das entrevistas que se revelaram essenciais à prossecução da investigação e para um conjunto de quadros estatísticos de apoio à caracterização da Região (este último, citado no texto como “Anexo Estatístico”).

## **2. O quadro de partida**

---

Os elementos apresentados neste capítulo resultam da síntese do Anexo I do Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA, designado por *Breve Caracterização da Região do Vale do Sousa* (CIDEC, 1998b).

## **2.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO**

A caracterização da Região do Vale do Sousa pode ser efectuada por recurso aos seguintes vectores de análise:

- 1.** Demografia e Povoamento;
- 2.** Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos;
- 3.** Emprego e Desemprego;
- 4.** Agricultura;
- 5.** Indústria;
- 6.** Serviços;
- 7.** Infra-estruturas;
- 8.** Sociedade;
- 9.** Instituições.

### **2.1.1. Demografia e Povoamento**

#### **ANÁLISE**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>População relativamente dinâmica e jovem nos contextos da Região Norte, de Portugal e da União Europeia (variações da população positivas e elevadas; pirâmides jovens; saldos naturais positivos; taxas de natalidade relativamente elevadas; taxas de mortalidade relativamente baixas)</p> <p>População dispersa no território</p>	<p>Ausência de uma centralidade urbana inequívoca</p> <p>Heterogeneidade territorial com identidade e coerência interna algo débeis</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<p>Forte dinâmica demográfica recente e população relativamente jovem no contexto da Região Norte, de Portugal e da União Europeia (potencial económico – oferta e procura – e social)</p> <p>Proximidade da AMP e dos seus serviços e infra-estruturas</p>	<p>Saldos migratórios negativos (na Região e em alguns concelhos)</p> <p>Efeito polarizador exercido pela AMP (comércio, serviços, movimentos pendulares, suburbanização): desigual entre concelhos (mais em Penafiel e, sobretudo, em Paredes)</p>

**Quadro 1 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Demografia e Povoamento**

O Vale do Sousa destaca-se da Região Norte de Portugal ou da União Europeia (UE) pelo marcado crescimento da sua população. A forte expansão demográfica - sentida na Região desde a década de 1940 – permanece no presente, tendo-se assistido a variações de população residente de 5,09% entre 1991 e 1996 (2,08% para a Região Norte e 0,68% para Portugal) e de 7,37% entre 1981 e 1991 (1,84% e menos 0,16%, respectivamente) para um valor acumulado de 51,36% entre 1960 e 1996 (16,58% e 11,75%). Neste quadro de expansão, a única exceção intra-regional situa-se no Concelho de Castelo de Paiva que, tendo sido dos concelhos mais dinâmicos do Vale do Sousa entre 1940 e 1960, tem vindo, sucessivamente, a perder população desde 1960 (o período 1970-81 foi a única exceção), com uma variação acumulada de menos 7,02% para o período 1960-96.

Este fenómeno é sustentado, nomeadamente, pelas elevadas taxas de natalidade e pelas baixas taxas de mortalidade ou pelos significativos saldos naturais, elementos característicos de uma estrutura populacional relativamente jovem (consultar os dados constantes no Anexo Estatístico).

O carácter marcadamente jovem e dinâmico da população do Vale do Sousa – porventura, uma das características mais marcantes da Região – constitui, por si só, uma potencialidade em termos económicos e sociais mas também uma oportunidade presente porque se assiste a algum abrandamento das dinâmicas após 1991 face ao período 1981-91 (como expressam as taxas acima indicadas). As potencialidades inerentes a sociedades menos envelhecidas situam-se na menor resistência à mudança que as caracteriza e em ofertas de mão-de-obra teoricamente mais dinâmicas e empreendedoras, bem como em procuras mais volumosas e sofisticadas (com um superior estímulo junto das produções locais).

Aliás, segundo estimativas do INE, tanto o Vale do Sousa, no seu conjunto, como alguns dos seus concelhos (Castelo de Paiva, Paredes e Penafiel) apresentaram, em 1995 e em 1996, saldos migratórios negativos, tornando o crescimento demográfico da Região (e desses concelhos) totalmente dependente dos (elevados) saldos naturais.

Com cerca de 311.000 habitantes (em 1996) e uma área de 777 Km<sup>2</sup>, o Vale do Sousa apresenta uma elevada densidade populacional de 400,2 habitantes por Km<sup>2</sup> (Hab./Km<sup>2</sup>), com um máximo de 645,6 Hab./Km<sup>2</sup> para Paços de Ferreira (que, não sendo o mais populoso – é-o Paredes –, é o mais pequeno em área: 73 Km<sup>2</sup>) e um mínimo de 143,6 Hab./Km<sup>2</sup> para Castelo de Paiva (o menos populoso, com 16 mil habitantes); a amplitude relativa destas densidades é reforçada notando que a Região Norte apresenta 166,6 Hab./Km<sup>2</sup> e a Região do Tâmega (NUTS III abarcando os 6 concelhos do Vale do Sousa) 202,2 Hab./Km<sup>2</sup>.

Deve-se notar que estas elevadas densidades populacionais não se consubstanciam na existência de núcleos urbanos com dimensão suficiente para exercerem uma clara capacidade polarizadora ao nível do Vale do Sousa, predominando a dispersão do povoamento e das actividades económicas.

## **Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Os efeitos polarizadores são exercidos sobretudo pelas “capitais” de concelho sobre as respectivas freguesias e pela Área Metropolitana do Porto (AMP) principalmente sobre o eixo Paredes-Penafiel. Este último, com cerca de metade da população do Vale do Sousa (147 mil habitantes) e um suporte terciário superior (à escala da Região), poderá vir a assumir o papel de centralidade regional, apesar dos saldos migratórios negativos registados nestes dois concelhos e das acessibilidades à AMP existentes (a auto-estrada A4 e a linha férrea do Douro, atravessando os mesmos) e previstas (nomeadamente, abrangendo os concelhos de Paços de Ferreira e de Felgueiras) que, necessariamente, reforçarão mais as articulações territoriais com a Área Metropolitana do que a nível intra-regional.

Transversalmente a esta análise, deve-se notar que já em 1991 cerca de 26% e 32% da população residente, respectivamente, em Paredes e Penafiel trabalhava fora do concelho de residência, atingindo-se um máximo regional em Lousada (36%), fruto não só da influência da AMP mas sobretudo do Vale do Ave e da indústria de Felgueiras, enquanto locais de oferta de emprego (Mendes, 1998, p. 1) (ver quadro A.12. no Anexo Estatístico).

Estas reflexões traduzem a heterogeneidade territorial, económica e social que caracteriza o Vale do Sousa, no qual as diferenças internas sobressaem mais do que as semelhanças.

- |   |  |
|---|--|
| ✓ | População relativamente dinâmica e jovem nos contextos da Região Norte, de Portugal e da UE          |
| ✓ | Saldos migratório negativos  |
| ✓ | Povoamento disperso e ausência de uma centralidade urbana inequívoca                                 |
| ✓ | Importante (e crescente) efeito polarizador exercido pela AMP mas com desigualdades inter-concelhias |
| ✓ | Heterogeneidade territorial com identidade e coerência interna algo débeis                           |

**Quadro 2 – Demografia e Povoamento: Principais aspectos a reter**

## **2.1.2. Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos**

### ANÁLISE

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>A existência de Centros de Formação Profissional específicos ao tecido produtivo: do Calçado, da Madeira e do Têxtil (fazendo alguma ligação entre as empresas e a formação profissional)</p> <p>Importante disseminação de cultura industrial e de saber-fazer nos sectores de especialização</p>	<p>Elevadas taxas de abandono (nomeadamente, no 3.º Ciclo do Ensino Básico) e de reprovação escolar</p> <p>Das mais baixas taxas de escolarização e de cumprimento de escolaridade da Região Norte</p> <p>Baixas taxas de cobertura da educação pré-escolar em alguns concelhos</p> <p>Deficiências qualitativas e quantitativas na oferta educativa dos ensinos Básico e Secundário</p> <p>Cursos Tecnológicos do Secundário: incipientes e com pouco impacto no sector produtivo</p> <p>Carências no Ensino Recorrente e Extra-Escolar</p> <p>Algum desequilíbrio na oferta de formação profissional: predomínio da formação de activos face à formação inicial e de áreas mais relacionados com os serviços do que com a indústria</p> <p>Reduzida procura de formação para empresários e chefias</p> <p>Baixos níveis de habilitações do emprego (peso dos profissionais com os 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico acima das médias do Norte e de Portugal)</p> <p>Baixos níveis de qualificação do emprego (peso dos profissionais altamente qualificados, quadros médios e encarregados abaixo das médias do Norte e de Portugal; caso simétrico com os profissionais qualificados e praticantes/aprendizes)</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Os futuros equipamentos escolares e pré-escolares previstos no âmbito do PROSOUSA</p> <p>A futura Escola Superior de Tecnologia e Gestão, também prevista no PROSOUSA</p> <p>O “aprofundamento da qualificação dos recursos humanos” e a “prevenção de situações de carência”, medidas previstas do PROSOUSA</p>	<p>Desvantagem competitiva em termos de capital humano (baixas habilitações e qualificações) com alguma desmotivação para o reforço da educação/formação</p> <p>Alguma dificuldade em recrutar profissionais com qualificações muito específicas (nomeadamente, ao nível da indústria)</p>

**Quadro 3 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos**

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Com uma população jovem, o Vale do Sousa possui elevados índices de alunos matriculados nos primeiro e segundo ciclos do Ensino Básico por 100 mil habitantes (ver dados no Anexo Estatístico referentes aos anos lectivos de 1994/95 e 1997/98). Contudo, ao nível do 3.º Ciclo do Ensino Básico (CEB) e do Ensino Secundário essa posição inverte-se, reflectindo um fenómeno generalizado de abandono escolar ao nível do 3.º CEB, menos acentuado, um pouco paradoxalmente, no concelho menos “industrializado” do Vale do Sousa (Castelo de Paiva). A jusante, este fenómeno transparece em baixas taxas de cumprimento de escolaridade e de escolarização, como revelam os quadros no Anexo Estatístico.

Encontrar causas para esta característica estrutural e marcante do Vale do Sousa – as baixas habilitações da sua população residente e igualmente da respectiva mão-de-obra (como revelam os Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e Solidariedade/MTS para 1995, apresentados igualmente em anexo) – é não só um exercício difícil como arriscado.

De facto, as razões parecem situar-se sobretudo nas mentalidades, subsistindo alguma desmotivação para a escolarização/formação ao nível das famílias e dos mecanismos sociais (de uma forma particularmente acentuada no Vale do Sousa, a posse de bens e o estatuto social decorrente não resulta, necessariamente, da escolarização e da formação) – apesar de alguma evolução positiva recente (limitada à década de 90). O facto de Castelo de Paiva possuir os melhores índices de escolarização da Região parece indiciar como causa paralela a oferta de emprego em abundância e, em particular, dirigida aos mais jovens (atente-se que o desemprego é um fenómeno praticamente inexistente no Vale do Sousa, à excepção de Castelo de Paiva).

No lado da oferta educativa, existem igualmente carências, sobretudo, do foro qualitativo. A par de algumas possíveis situações de ruptura (como parecem indiciar as elevadas médias de alunos matriculados por estabelecimento de ensino, em anexo) e de cobertura, existem alguns casos particulares de elevadas médias de aluno por docente e assiste-se, ao nível dos Cursos Tecnológicos do Ensino Secundário (Cursos Predominantemente Orientados para a Vida Activa), a uma oferta incipiente, com pouco impacte e desajustada das características da base económica da Região (formação mais voltada para o comércio e serviços e não tanto para a indústria, conforme o indicado no anexo 6.1 de (CIDEC, 1998b)). Esse desajustamento é igualmente

visível na Educação Recorrente e Extra-Escolar, a par de carências ao nível de instalações, pessoal (docente e discente) e bolsiros.

Aliás, a oferta formativa do Vale do Sousa (em sentido lato) enfrenta situações muito específicas, tais como: os baixos níveis de desemprego; a facilidade dos jovens em arranjar emprego/ocupação produtiva; a crescente preferência desses jovens por áreas formativas mais voltadas para os serviços (relativamente à indústria); ou estruturas empresariais com poucos quadros médios, encarregados e profissionais altamente qualificados (analisar os dados dos Quadros de Pessoal do MTS relativos às qualificações do emprego, no Anexo Estatístico), nas quais o peso relativo dos profissionais *qualificados* e dos *praticantes/aprendizes* (segundo a terminologia utilizada nos Quadros de Pessoal) é superior face à Região Norte (e a Portugal) e nas quais o empresário chama a si a generalidade das funções de coordenação e gestão, sendo ele próprio pouco receptivo à formação (dele e dos seus empregados).

Para além do Cursos Tecnológicos e do Ensino Recorrente, a oferta formativa da Região reparte-se, essencialmente, pela acções realizadas por entidades externas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), pelos Centros de Formação Profissional de Gestão Participada (sectoriais) e por duas escolas profissionais (para uma análise detalhada da oferta formativa do Vale do Sousa, consultar o referido anexo 6.1 de (CIDEDEC, 1998b)). Esta oferta caracteriza-se, em geral, por:

- Privilegiar a formação contínua (sobretudo, aperfeiçoamento) face à formação inicial;
- Privilegiar a formação em áreas informáticas, administrativas e comerciais, relevando para um segundo plano as profissões de índole mais industrial (e relevantes para as indústrias implementadas na Região);
- Revelar alguma incapacidade em captar jovens para as profissões de cariz industrial;
- Revelar, em consequência dos pontos anteriores, alguma incapacidade em suprimir as carências sentidas pela indústria face a determinadas qualificações, tais como (e sem propósitos de exaustividade): marceneiros, torneiros, desenhadores CAD (desenho assistido por computador), designers (com sensibilidade e capacidade em articular-se com os processos produtivos industriais), operadores de CNC (máquinas de comando numérico) ou técnicos em corte de pele por jacto de água;
- Ser pouco diversificada (nomeadamente, entre as diferentes entidades formadoras);

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- Revelar algum desajustamento face às necessidades *estratégicas* do sector produtivo (leia-se, industrial), isto é, face a áreas que seriam particularmente importantes num esforço alargado de modernização tecnológica e organizacional, nomeadamente, ao nível de formações em gestão e em planeamento estratégico e/ou orientadas para as chefias (empresários, quadros médios e encarregados).

Estas características gerais não podem, contudo, ser abstraídas do importante esforço de articulação entre a formação e as empresas que tem vindo a ser feito, nomeadamente, ao nível dos Centros de Formação Profissional sectoriais, esforço esse alargando-se ao âmbito das referidas necessidades *estratégicas* do sector produtivo. Notar que essa articulação com a actividade económica é reforçada, desde logo e de uma forma intrínseca, pelo carácter sectorial dos Centros.

Por outro lado, é unanimemente reconhecido que a presente década tem sido marcada por sensíveis melhorias ao nível das habilitações e qualificações dos recursos humanos, fenómeno decorrente não só de ganhos quantitativos e qualitativos na oferta educativa/formativa mas igualmente relacionado com alguma evolução positiva registada na (não) motivação dos indivíduos, das famílias e da sociedade para a educação/formação, bem como com os processos de modernização já em cursos em algumas empresas.

Neste quadro, será importante referir os importantes investimentos previstos no PROSUSA, nomeadamente, ao nível dos equipamentos escolares, no âmbito do “aprofundamento da qualificação” e da “prevenção de situações de carência” e em duas áreas nas quais o Vale do Sousa revela carências importantes: o ensino pré-escolar e o ensino politécnico (criação da futura Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Vale do Sousa, em coordenação com o Instituto Politécnico do Porto).

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- ✓ Elevadas taxas de abandono e de reprovação escolar
- ✓ Das mais baixas taxas de escolarização e de cumprimento de escolaridade da Região Norte
- ✓ Peso dos profissionais com os 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico superior às médias da Região Norte e de Portugal (as demais habilitações surgem apresentam peso relativo inferior face a essas médias)
- ✓ Peso dos profissionais altamente qualificados, quadros médios e encarregados abaixo das médias da Região Norte e de Portugal (nomeadamente, nos sectores do Vestuário e do Calçado)
- ✓ Peso dos profissionais *qualificados* e dos *praticantes/aprendizes* acima das médias do Norte e de Portugal
- ✓ Algum desequilíbrio na oferta de formação profissional: predomínio da formação de activos face à formação inicial e de áreas mais relacionados com os serviços
- ✓ Centros de Formação Profissional sectoriais com alguma ligação entre a formação e a actividade económica
- ✓ Alguma evolução positiva, global e recente nas habilitações e qualificações dos recursos humanos
- ✓ Importantes investimentos previstos pelo PROSOUSA

**Quadro 4 – Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos:  
Principais aspectos a reter**

### **2.1.3. Emprego e Desemprego**

#### **ANÁLISE**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>Emprego relativamente jovem face à Região Norte e a Portugal</p> <p>Desemprego baixo (à excepção de Castelo de Paiva)</p> <p>Emprego na AMP importante para os residentes de alguns concelhos (nomeadamente, de Paredes e de Penafiel) – factor de redução de dependência do emprego face às actividades económicas da Região</p> <p>Sector da construção civil, em geral, muito relevante e dinâmico em todos os concelhos (sobretudo, em Penafiel e Paredes)</p>	<p>Alguma persistência de formas atípicas e precárias de emprego (na indústria): baixas remunerações, falta de higiene e de segurança no trabalho, “turnover”, trabalho infantil, etc.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<p>Densidade do tecido económico</p> <p>Oportunidades de negócio e de auto-emprego, por exemplo, decorrentes de lacunas em certos serviços (apoio às empresas e sociais)</p>	<p>Forte dependência do emprego face à Indústria Transformadora e, em particular, relativamente a 3 sectores: fabricação de calçado (21% do emprego VS), de mobiliário de madeira (20%) e de vestuário (19%)</p> <p>Estabilização (ou mesmo aprofundamento) desta estrutura de especialização</p> <p>Forte dependência, à escala do concelho, relativamente a um (ou poucos) sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Castelo de Paiva: Const. Civil, Calçado e Mob. de Madeira</li> <li>Felgueiras: Calçado</li> <li>Lousada: Vestuário e Calçado</li> <li>Paços de Ferreira: Mobiliário de Madeira e Vestuário</li> <li>Paredes: Mobiliário de Madeira e Vestuário</li> <li>Penafiel: Vestuário e Construção Civil</li> </ul> <p>Tendência muito recente (2.º Semestre de 1997) de aumento do desemprego na NUTS III – Tâmega</p> <p>Perspectivas de desemprego a médio/longo prazo (dependência e fragilidade de alguns sectores de especialização) – hipótese teórica plausível</p>

**Quadro 5 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Emprego e Desemprego**

A estrutura do emprego no Vale do Sousa caracteriza-se, fundamentalmente, pela concentração do mesmo na indústria transformadora – cerca de 73%

do emprego total, em 1995 e de acordo com os Quadros de Pessoal do MTS (compilados no Anexo Estatístico) – e, em particular, em 3 sectores:

1. A Indústria do Calçado, representando 20,7% do emprego total do Vale do Sousa, 65,6% do de Felgueiras e 39,2% do de Castelo de Paiva;
2. A Fabricação de Mobiliário de Madeira, com um peso relativo de 19,8% na Região, 46,6% em Paredes e 41,7% em Paços de Ferreira;
3. A Indústria do Vestuário, com um peso de 19,1% na Região, 46,3% em Lousada, 28,6% em Penafiel e 21,6% em Paços de Ferreira.

Esta forte dependência do emprego é reforçada pela especialização do emprego em cada concelho acima descrita e pela importância assumida pelo emprego de cada concelho ao nível dos respectivos residentes, nomeadamente, em Felgueiras ou em Paços de Ferreira: apenas 9,8% e 17,3% da população residente empregada trabalha fora desses concelhos, respectivamente (relembrem-se, a este propósito, os comentários do capítulo 0 referindo ser este fenómeno menos acentuado em Paredes, Penafiel e Lousada). Adicionalmente, em actividades como o Vestuário a eventual reconversão da mão-de-obra (essencialmente feminina) seria particularmente difícil.

Notar, igualmente, a estabilização desta estrutura de especialização do emprego à escala da Região – e mesmo do Concelho (à excepção, porventura, de Castelo de Paiva) – como sugerem os quadros e gráficos em anexo), com dados dos Quadros de Pessoal do MTS para os anos de 1991, 1994 e 1995.

A par da dependência face a poucos sectores e dos baixos níveis de habilitações e qualificações, a mão-de-obra da Região caracteriza-se, ainda, pela sua relativa juventude: 11,9% com menos de 20 anos e 20,8% entre 20 e 24 anos (total de 32,7%), taxas consideravelmente superiores aos 7% e 15,5% (total: 22,5%) registados na Região Norte e, sobretudo, aos 4,9% e 13,4% (18,3%) referentes a Portugal (ver quadros igualmente em anexo).

Por último, refiram-se as baixas taxas de desemprego registadas no Vale do Sousa (que tinha uma taxa de 3,5% em 1991), extensível à generalidade dos Concelhos com a excepção de Castelo de Paiva, que apresentava, ainda em 1991, taxas de desemprego de 9,3% – total – e de 17,4% – feminina –, com uma significativa percentagem de desempregados à procura do primeiro emprego (43,9%) e/ou em situação de desemprego de longa duração. Este quadro não se terá, entretanto, alterado de uma forma significativa, de acordo com as taxas de desemprego estimadas pelo Instituto de Emprego e

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Formação Profissional/IEFP (ver, no Anexo Estatístico, o Quadro C.39. e o gráfico associado) e com os elementos recolhidos nas entrevistas realizadas; no caso concreto de Castelo de Paiva, o encerramento das minas de carvão, há cerca de 2 anos, terá agudizado o problema (segundo esses dados fornecidos pelo IEFP, tem-se vindo a afirmar, desde Setembro de 1997 e pelo menos até Março de 1998, uma clara tendência de agravamento da taxa de desemprego neste concelho).

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Forte dependência do emprego face à indústria e, em particular, relativamente a 3 sectores: calçado, mobiliário de madeira e vestuário</li><li>✓ Forte dependência à escala concelhia face a um (ou poucos) sectores industriais</li><li>✓ Estabilização desta estrutura de especialização</li><li>✓ Carácter relativamente jovem da mão-de-obra mas com alguma evidência de persistência de trabalho infantil</li><li>✓ Emprego na AMP importante para os residentes de alguns concelhos (Paredes e Penafiel)</li><li>✓ Desemprego com pouco significado (à excepção de Castelo de Paiva)</li></ul> |
|--|

**Quadro 6 – Emprego e Desemprego: Principais aspectos a reter**

## 2.1.4. Agricultura

### ANÁLISE

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Produção animal importante (34,4% VAB Agr. em 1990; bovinos em 70% das explorações em 1989), para autoconsumo e como factor de viabilização económica das explorações (produção de leite)</p> <p>Relevância da silvicultura (19,1% VAB Agr. em 1990), vitivinicultura (18,1% VAB Agr.: ocupa 90% dos agricultores) e produção de horticolas</p> <p>Importantes empresas vinícolas</p> <p>Reestruturação vitícola em curso</p> <p>Importante associativismo florestal</p> <p>Maior volume de candidaturas a programas de florestação do Norte Litoral (1500 ha em 94-96)</p> <p>Agricultura em tempo parcial: efeito moderador face às condições precárias de emprego (e atenuando eventuais situações de desemprego, temporário ou permanente)</p>	<p>Peso modesto na base económica regional, face ao Norte e face às potencialidades existentes</p> <p>Predominância da policultura tradicional intensiva para autoconsumo</p> <p>Excessiva divisão das propriedades</p> <p>Importância do regime de arrendamento, com crescentes dificuldades sentidas pelos proprietários em contratar rendeiros e consequente absentismo</p> <p>Deficiente apoio técnico ao agricultor</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Silvicultura (dada a dificuldade em contratar rendeiros e a existência de um forte sector de fabricação de mobiliário de madeira)</p> <p>Novas produções emergentes (com experiências-piloto positivas na Região): kiwi, azevinho, agricultura biológica, ervilha-de-quebrar, trutas em tanque de rega, caracóis, avestruzes</p> <p>Reorganização fundiária em torno das médias explorações familiares</p>	<p>Absentismo</p> <p>Incêndios florestais (4521 ha consumidos em 94-95)</p> <p>Desajustamento da política vitivinícola face a agricultores de pequena dimensão (pouco propensos ao modelo associativo cooperativo)</p> <p>Desaparecimento do mercado de aguardentes velhas de vinho verde</p>

**Quadro 7 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Agricultura**

Tradicionalmente caracterizada por práticas de policultura intensiva (produção de forrageiras, animais, cereais, leguminosas secas e batatas) para autoconsumo e em regime de arrendamento, a agricultura do Vale do Sousa foi sendo progressivamente descurada em função do rápido processo de industrialização. De facto, segundo os dados apurados no âmbito do Censos 91, o sector primário (agricultura, silvicultura e indústrias extractivas) corres-

## **Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

pondia a somente 5,7% do emprego total (com um mínimo de 2,9% para Paços de Ferreira e um máximo de 9% para Castelo de Paiva), percentagem claramente inferior aos 12,5% da Região do Tâmega ou aos 10,6% da Região Norte.

Contudo, importa não descurar as numerosas situações de práticas agro-florestais a tempo parcial por activos da indústria ou dos serviços (Mendes, 1998, p. 3), não só indutoras de maiores percentagens de emprego *efectivamente* afecto à agricultura e à silvicultura como assumindo uma importante função de amortecimento de situações de carência de recursos.

Analisando a estrutura do Valor Acrescentado Bruto da Agricultura e da Silvicultura (VABAgr) em 1990 (ver quadro D.6. do Anexo Estatístico), verifica-se a preponderância da bovinicultura (com 34,4% do VABAgr, percentagem, contudo, inferior à da Região Agrária de Entre Douro e Minho – EDM: 38,2%), seguida da silvicultura (19,1% do VABAgr, superior aos 17,2% de EDM) e da vitivinicultura (18,1% do VABAgr, também superior aos 13,5% de EDM).

Presentes em cerca de 70% das explorações (de acordo com o Recenseamento Geral Agrícola de 1989), os bovinos assumem uma dupla importância em termos de autoconsumo e de viabilização económica das explorações (Quatenaire, 1993, p. 32). Notar que, em 1996, os cinco concelhos do Vale do Sousa a norte do Rio Douro produziram cerca de 16.400 hectolitros de leite, correspondendo a 4,1% da produção total recolhida pela cooperativa leiteira AGROS nesse ano (Mendes, 1998, p. 4).

Com uma área florestal de 36.249 ha correspondendo a uma taxa de arborização de 46,7% em 1981 (os dados mais recentes disponíveis por concelho datam deste ano), o Vale do Sousa era um território comparativamente mais florestado face à EDM (com uma taxa de arborização de 40,7%) ou a Portugal (com 35%) nesse ano. Com uma floresta essencialmente privada e fragmentada em pequenas propriedades, o recente dinamismo registado por este sector na Região explica-se, por um lado, pela crescente dificuldade em manter/contratar rendeiros agrícolas e, por outro, pelo dinamismo da Associação Florestal do Vale do Sousa. Fundada em 1994, esta associação foi a primeira de âmbito local (e do seu tipo) a surgir na Região Agrária EDM, é a maior do país em número de associados (cerca de 400) e foi responsável pelo maior

volume de candidaturas aos programas de incentivo à florestação registado no Norte Litoral, tendo-se florestado ao abrigo destes programas cerca de 1500 ha nos anos de 1994 a 1996 (Mendes, 1998, pp. 4-5).

Porém, as enormes potencialidades silvícolas do Vale do Sousa não têm sido convenientemente aproveitadas no sentido da madeira produzida na Região poder vir a constituir uma fonte de matéria-prima para a Fabricação de Mobiliário de Madeira, um dos três sectores industriais mais fortemente implementados no Vale do Sousa. Por outro lado, os incêndios florestais – que só nos anos de 1994 e 1995 consumiram 4521 ha de matos e povoamentos (INE, 1997), isto é, cerca de 3 vezes a área florestada entre 1994 e 1996 – poderão constituir uma ameaça para o pleno aproveitamento desse potencial.

Responsável por cerca de 21% da área total de vinha da Região Demarcada dos Vinhos Verdes (Mendes, 1997, p. 4) e por 25% da vinha reconvertida nos últimos sete anos nessa mesma zona, o Vale do Sousa é uma região produtora de vinhos verdes por excelência. Contando com algumas das mais importantes casas vinícolas produtoras de vinho verde, possui reconhecidas (e premiadas) potencialidades nesta produção que poderão ser plenamente aproveitadas com a continuação da dinâmica de reconversão da vinha e com o re-equipamento das adegas.

Pelas potencialidade referidas – e alargadas a algumas produções tradicionais ou emergentes (referidas no Quadro 7) –, o sector agro-florestal assume no Vale do Sousa uma importância estratégica ao poder contribuir para o alargamento e diversificação da base económica da Região (onde o emprego se encontra grandemente concentrado na indústria, como acima se referiu) e ao fornecer um complemento de rendimento e uma garantia face aos baixos rendimentos oriundos do emprego (e uma forma de lazer) a muitos activos da indústria e dos serviços. O deficiente apoio técnico ao agricultor e as lacunas formativas do mesmo poderão ser, neste contexto, principal obstáculo a ultrapassar.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- ✓ Peso modesto na actividade económica
- ✓ Importância da bovinicultura, silvicultura e vitivinicultura
- ✓ Permanência da policultura intensiva para autoconsumo
- ✓ Excessiva divisão das propriedades, importância do arrendamento e deficiente apoio técnico ao agricultor
- ✓ Significativa importância económica e social da agricultura a tempo parcial
- ✓ Potencialidades e perspectivas de crescimento reconhecidas e estratégicas num quadro de alargamento da base económica regional

**Quadro 8 – Agricultura: Principais aspectos a reter**

## **2.1.5. Indústria**

### ANÁLISE

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Importante e recente dinâmica (nomeadamente, na segunda metade da década de 80)</p> <p>Existência de núcleos de empresas apostando na qualidade, na inovação e na modernização produtiva e organizacional</p> <p>Existência de importantes economias de experiência</p> <p>Existência de alguma evidência de capacidade de inovação por imitação (modelo líder/seguidor) como indutor da transformação do aparelho produtivo</p>	<p>Peso das micro-empresas de base familiar e artesanal (papel do empresário)</p> <p>Competitividade assente no preço do produto final (e respectivo não controlo da procura a prazo)</p> <p>Tecnologias trabalho-intensivas em mão-de-obra pouco qualificada</p> <p>Défices organizacionais e de gestão das unidades empresariais</p> <p>Cultura empresarial pouco propícia à inovação, ao recrutamento de mão-de-obra altamente qualificada, à qualidade, às novas tecnologias, ao design, etc. (à excepção de alguns núcleos de empresas)</p> <p>Alguma evidência de reduzidas formas de cooperação e de associativismo empresarial (marcado individualismo do empresário-tipo), apesar do recurso sistemático à sub-contratação (entre empresas do VS)</p> <p>A importância da sub-contratação com origem externa</p> <p>Custo elevado do solo em alguns concelhos (fenómenos de deslocalização intra-regional) e ausência de uma política concertada à escala regional de oferta de solo industrial</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Novas acessibilidades previstas a médio prazo</p> <p>Desenvolvimento das fileiras ao nível dos “clusters” de especialização (nomeadamente, integração vertical)</p> <p>Aposta na inovação, na qualidade e nas qualificações dos recursos humanos</p> <p>Perspectivas de crescimento para o calçado e para o mobiliário de madeira</p> <p>Situação conjuntural favorável no vestuário e no têxtil (oportunidade de modernização)</p>	<p>Excessiva dependência da Região e de cada concelho em uma (ou poucas) actividades industriais: calçado, mobiliário de madeira e vestuário</p> <p>Cultura empresarial limitada face desafios do actual contexto sócio-económico</p> <p>Liberalização do sector têxtil (completa em 2005)</p> <p>Eventuais problemas de sucessão nas empresas familiares</p>

**Quadro 9 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Indústria**

**A clara especialização do Vale do Sousa e de cada um dos seus concelhos em poucas actividades industriais – com especial incidência nas indústrias do**

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Calçado, da Fabricação de Mobiliário de Madeira e do Vestuário, de acordo com o sugerido no Capítulo 2.1.3. – se, por um lado, surge associada a um importante saber-fazer acumulado (economias de experiência), por outro lado, torna a Região particularmente dependente da situação conjuntural de cada um desses sectores e, como tal, muito exposta a factores e condicionantes externos.

Esse risco é acentuado pelas características da estrutura empresarial da maioria das unidades económicas: micro-empresas de base familiar e artesanal nas quais o empresário chama a si a generalidade das funções de chefia e gestão (não recorrendo a quadro médios nem a profissionais altamente qualificados, como se referiu no citado capítulo). Trata-se de empresas com importantes défices organizacionais e de gestão aparentes, nomeadamente, nas áreas comercial, dos recursos humanos, produtiva (nomeadamente, ao nível da concepção do produto/design ou no emprego de novas tecnologias) ou do planeamento estratégico, e com pouca propensão à inovação em contexto de clara aposta na qualidade do produto final e dos processos. A sustentabilidade destas empresas está ainda ameaçada por previsíveis (e visíveis) problemas de sucessão ao nível da própria estrutura familiar.

Este quadro é completado pela pouca propensão da generalidade dos empresários para a cooperação empresarial (visível, por exemplo, na inexistência de centrais de compras e de vendas ou de acordos de cooperação ou ainda nas rivalidades intra-regionais dentro do mesmo sector), apesar da relevância assumida pela sub-contratação.

Esta última, frequente em qualquer um dos três sectores de especialização, se, por um lado, garante alguma flexibilidade aos processos produtivos (por exemplo, no Vestuário, contribui para um dos seus mais importantes factores de competitividade: o prazo de entrega), nem sempre permite ganhos qualitativos ao nível do produto (no mobiliário, onde a qualidade do acabamento é primordial, é frequente o recurso à sub-contratação nesta fase terminal do processo produtivo, com perdas significativas na qualidade do produto final). Por outro lado, a sub-contratação afasta o produtor do consumidor, tornando mais difícil e imperfeita a adaptação dos processos produtivos às alterações de gosto dos consumidores ou a fenómenos de moda.

Contudo, a presente década tem sido marcada pela afirmação e surgimento de empresas apostando na qualidade, na inovação e na modernização produtiva e organizacional, um fenómeno limitado essencialmente às maiores empresas mas que aparenta disseminar-se ao resto do aparelho produtivo, nomeadamente, às pequenas empresas.

No Calçado, a par das perspectivas de crescimento dos mercados à escala mundial, tem-se assistido ao aumento das exportações e do respectivo valor unitário e à reconversão tecnológica e produtiva (corte de pele por jacto de água, incorporação de design, aposta na qualidade).

O Vestuário, muito dependente das encomendas das grandes marcas estrangeiras, tem vindo a recuperar a sua carteiras de clientes após uma crise transitória motivada pela liberalização das economias dos países da Europa de Leste. As razões? A experiência, o saber-fazer, a qualidade, os prazos de entrega e a disponibilidade das empresas para efectuarem contratos de exclusividade com essas marcas.

No Mobiliário de Madeira, a par de um sensível esforço de modernização (nomeadamente, com a incorporação de tecnologias CAD/CAM e CNC), foram dados importantes passos quer no mercado nacional (com a comercialização ao nível da fábrica ou com a exploração do nicho do mobiliário de linhas direitas e cores claras) quer no internacional (exploração de novos nichos, por exemplo, os hotéis).

Porém, se esses esforços de modernização são já visíveis nas empresas líder, não o são, certamente, na generalidade das unidades produtivas. Sensíveis continuam a ser, de uma forma geral, os défices na área comercial, quer ao nível da capacidade do produtor em impor preços quer ao nível da criação de marcas próprias e de redes de venda directa ao público.

Por último, refira-se a ausência de uma política concertada à escala regional de oferta de solo industrial, levando à coexistência de situações de excesso de procura e de excesso de oferta entre concelhos, com as consequentes assimetrias no custo do solo e fenómenos associados de deslocalização espacial (nomeadamente, com origem em Felgueiras e em Paços de Ferreira e tendo como destino Lousada).

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- ✓ Clara especialização da Região e de cada concelho em poucas actividades industriais: saber-fazer acumulado vs. dependência e exposição a factores externos
- ✓ Peso significativo das micro-empresas de base familiar e artesanal
- ✓ Importantes défices organizacionais e de gestão
- ✓ Cultura empresarial pouco propícia à cooperação empresarial
- ✓ Existência de empresas apostando na qualidade, na inovação e na modernização produtiva e organizacional mas ainda com importantes carências na área comercial
- ✓ Ausência de uma política concertada à escala regional de oferta de solo industrial

**Quadro 10 – Indústria: Principais aspectos a reter**

## 2.1.6. Serviços

ANÁLISE	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Dinâmica recente dos serviços, em geral, e do comércio, em particular (extensível aos 6 concelhos)</p> <p>Alguma relevância do eixo Penafiel – Paredes como pólo terciário da Região</p>	<p>Peso pouco significativo dos serviços relativamente à Região Norte</p> <p>Reduzida expressão dos serviços de apoio às empresas, dos serviços colectivos, sociais e pessoais e do turismo</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Novas acessibilidades intra-Vale do Sousa previstas a médio prazo</p> <p>Investimentos previstos pelo PROSUSA: equipamentos turísticos e de apoio às actividades económicas</p>	<p>Efeito polarizador da AMP com risco de insustentabilidade dos serviços de base local e do surgimento de centralidades urbanas</p> <p>Transformação do perfil do comércio: grandes superfícies vs. comércio local</p>

**Quadro 11 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Serviços**

As actividades terciárias têm um peso relativamente modesto na estrutura produtiva do Vale do Sousa: em 1994, representariam cerca de 16,3% do emprego total da Região, valor inferior aos 34,8% da Região Norte ou aos 48,8% de Portugal.

Contudo, na presente década tem-se assistido a algum dinamismo, nomeadamente, no comércio a retalho (variação percentual do emprego de 61% entre 1991 e 1994, cf. quadro C.9. do Anexo Estatístico), no comércio por grosso (60,6%) e nos restaurantes e hotéis (56%); em consequência destas dinâmicas, o peso do terciário no emprego total terá evoluído de 13,2% em 1991 para os referidos 16,3% em 1994.

Em termos intra-regionais, o dinamismo destes três sectores é visível em todos os concelhos e, em particular, em Felgueiras e em Paços de Ferreira, áreas tradicionalmente menos terciarizadas face ao eixo Paredes – Penafiel

## **Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

(onde também se regista uma evolução positiva e significativa no comércio e na restauração, superior em Paredes). Aliás, este eixo, pela sua localização central no Vale do Sousa, por ser melhor servido por infra-estruturas de transporte (no quadro da Região) e pelo seu suporte urbano, assume-se, ainda que de uma forma incipiente, como a centralidade terciária da Região. A “aproximação” da AMP (motivada por investimentos em infra-estruturas de transporte, já realizados ou previstos a médio prazo) poderá levar, contudo, ao esvaziamento dessa ténue centralidade.

A Região revela, por outro lado, importantes carências nos serviços de apoio às empresas e nos serviços sociais e pessoais, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

De facto, o peso desse tipo de serviços é particularmente modesto na Região face ao Norte ou a Portugal. Em 1995 e de acordo com o quadro D.5. do referido anexo, a proporção do emprego nas “Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas” (Secção K da Classificação das Actividades Económicas – CAE – Revisão 2) relativamente ao emprego total seria de apenas 1% para o Vale do Sousa, valor bastante inferior aos 3,4% e 5,6%, respectivamente, da Região Norte e de Portugal. Notar, contudo, que a proximidade (e a “aproximação”) da Região face à AMP torna estes valores algo relativos. De qualquer forma, e de acordo com os elementos recolhidos através de entrevistas, existem de facto carências, sentidas sobretudo ao nível das actividades de consultoria vocacionadas para micro e pequenas empresas e abrangendo quase todas as áreas relevantes para a gestão:

- Consultoria em certificação de empresas e produtos;
- Consultoria em higiene e segurança;
- Concepção de produto/design;
- Consultoria em tecnologia industrial (CAD/CAM, CNC, organização de linhas de produção, controlo de custos);
- Consultoria em marketing e comercialização;
- Consultoria em imagem e criação de marcas;
- Concepção e produção de material promocional (catálogos, anúncios, prospectos, etc.);
- Consultoria em gestão de recursos humanos;
- Consultoria económica e financeira;
- Consultoria informática;

- Consultoria ambiental.

Ao nível das “Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais” (Secção O da CAE), o respectivo peso em termos de emprego é de apenas 0,41%, percentagem baixa face aos 1,45% do Norte e 2,15% de Portugal (cf. quadro D.5.). Em termos qualitativos, de acordo com as entrevistas realizadas e com os índices apresentados no quadro E.2., as principais carências situam-se nas seguintes áreas:

- Apoio a idosos;
- Apoio a doentes dependentes;
- Actividades de tempos livres, nomeadamente, dirigidas às crianças, aos jovens/adultos ou aos idosos;
- Creches;
- Apoio a deficientes;
- Apoio a toxicodependentes e a alcoólicos.

Por último, refira-se o carácter relativamente incipiente da actividade turística no Vale do Sousa. Sendo uma Região, por ausência de uma frente de mar, por questões de ordenamento do território ou por uma imagem exterior algo negativa (fruto da sua conotação com a actividade industrial), na qual o turismo previsivelmente nunca assumirá um papel primordial, existem, certamente, oportunidades não totalmente aproveitadas. Em particular, a valia paisagística do Douro e do Concelho de Castelo de Paiva ou a existência de património histórico e construído (nomeadamente, de importantes solares e casas vinícolas), garantem algumas potencialidades em áreas como o turismo de habitação, desportivo ou de incentivo (negócios).

- |   |   |
|---|---|
| ✓ | Dinâmica recente dos serviços e, em particular, do comércio |
| ✓ | Reduzida expressão dos serviços de apoio às empresas        |
| ✓ | Reduzida expressão dos serviços sociais e pessoais          |
| ✓ | Turismo incipiente  |

**Quadro 12 – Serviços: Principais aspectos a reter**

### 2.1.7. Infra-estruturas

ANÁLISE	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Importância estruturante da auto-estrada A4/IP4 e da linha férrea do Douro (acessibilidade à AMP, sobretudo, para Paredes-Penafiel)</p> <p>Alguma evolução positiva (recente) nas infra-estruturas rodoviárias (privilegiando a ligação à AMP): A4 (acessibilidade ao Porto e a Amarante/Vila Real)</p> <p>Duplicação e electrificação da Linha do Douro até Cete (em curso)</p> <p>Mercado de habitação muito activo (casa própria)</p> <p>Alguma evolução positiva (recente) nas infra-estruturas de saneamento básico e ambiente</p>	<p>Importantes carências na rede rodoviária interna ao Vale do Sousa: estruturante (eixo Norte-Sul: EN106/EN224), intermunicipal e urbana</p> <p>Carências qualitativas e quantitativas de equipamentos de ensino e formação</p> <p>Carências em infra-estruturas de saneamento básico e ambiente</p> <p>Inexistência de infra-estruturas de cariz regional, nomeadamente, nas áreas da saúde, cultura e recreio</p> <p>Custo elevado do solo (industrial, comercial, habitação)</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Investimentos importantes previstos pelo PROSUSA: grandes acessibilidades nacionais/regionais e ligações intermunicipais (rodovias); abastecimento de água; esgotos; resíduos sólidos urbanos; equipamentos de ensino e de saúde</p>	<p>(Eventual) prioridade de investimentos tendentes a reforçar o efeito polarizador da AMP face à criação de uma identidade e coerência territorial</p>

**Quadro 13 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Infra-estruturas**

As infra-estruturas, nomeadamente, de transportes e comunicações, de educação/formação, de saúde ou de saneamento básico, são fulcrais na formação de *estruturas espaciais equilibradas e integradas*, potenciadoras do desenvolvimento quer pela capacidade em fixar populações quer por estimularem as trocas de informação (incluindo inovações tecnológicas), de matérias-primas ou de produtos finais (Fernandes, 1996, pp. 29-31).

Com importantes carências infra-estruturais a todos os níveis<sup>3</sup>, o Vale do Sousa encontra-se, contudo, numa fase de transição dados os investimentos que têm vindo a ser realizados nos últimos anos ou que se prevêem vir a ser realizados a médio prazo (nomeadamente, no âmbito do PROSOUSA).

Ao nível das acessibilidades – uma área particularmente sensível dada a componente exportadora e/ou importadora de matéria-prima das principais especializações – sobressaem as assimetrias, nomeadamente, a dois níveis:

1. Os investimentos recentes (e previstos a médio prazo) têm privilegiado as ligações Este-Oeste (nomeadamente, com a AMP) em detrimento das ligações Norte-Sul, entre concelhos e de nível urbano;
2. Nesse reforço das acessibilidades Este-Oeste existem assimetrias, com o eixo Paredes-Penafiel claramente mais beneficiado face aos demais concelhos.

De facto, se a Linha do Douro já constituía um importante elemento estruturante do território ao potenciar a acessibilidade Este-Oeste de Penafiel e (sobretudo) de Paredes, a conclusão da auto-estrada A4/IP4 (Porto-Amarante-Vila Real) acentuou essa orientação. A duplicação e electrificação da Linha do Douro até Cete (Paredes), actualmente em curso, reforçará a mesma e as inevitáveis migrações pendulares: relembrar que já em 1991 cerca de 26% e 32% da população empregada residente, respectivamente, em Paredes e Penafiel trabalhava fora do respectivo concelho<sup>4</sup>.

Porém, estes investimentos privilegiando as ligações de Paredes e Penafiel à AMP e a Amarante/Vila Real, contrastam, por um lado, com as ligações Norte – Sul ao longo do Vale do Sousa bem como com as acessibilidades das suas zonas Norte e Sul, nomeadamente, à AMP.

O eixo EN106/EN224, que atravessa longitudinalmente o Vale do Sousa (Vizela – Lousada – Penafiel – Entre-os-Rios – Castelo de Paiva), assume uma

---

<sup>3</sup> As deficiências dos equipamentos educativos e formativos foram já referidas no Capítulo 2.1.2. a propósito da caracterização das habilitações e qualificações dos recursos humanos da Região.

<sup>4</sup> Os saldos migratórios negativos registados nos concelhos de Penafiel e Paredes em 1995 e em 1996, cf. Capítulo 0, bem como o dinamismo económico evidenciado, levantam algumas dúvidas face à afirmação de um processo de suburbanização em larga escala, potenciado pelo recente (e previsto) reforço das acessibilidades à AMP. Notar, ainda, que uma mais efectiva acessibilidade destes dois concelhos ao Porto de Leixões e ao Aeroporto de Pedras Rubras passará pelo prolongamento da A4 desde o nó de Águas Santas até Matosinhos.

## **Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

importância fulcral em termos de tráfego intra-regional e de ligação ao Vale do Ave. Porém, ao nível do seu programa de variantes, apenas se encontra concluído um pequeno troço, entre Penafiel (nó da A4) e Lousada, sendo a ligação entre Penafiel e Castelo de Paiva particularmente deficiente. Castelo de Paiva é, aliás, um concelho particularmente “isolado” em termos de acessibilidades, com deficientes acessos rodoviários não só a Penafiel mas igualmente ao Porto e a S. João da Madeira/ Santa M.<sup>a</sup> da Feira.

Procurando garantir a acessibilidade da zona Norte do Vale do Sousa à AMP, o IC25, que ligará o IC24 a Felgueiras e a Fafe, apenas se encontra concluído entre Paços de Ferreira e Lousada (nó da EN106). Contudo, em Maio último, foi lançado a concurso a duplicação do número de vias neste troço bem como a concepção, construção, financiamento, conservação e exploração, em regime de portagem sem cobrança aos utilizadores (SCUT), dos seguintes troços de auto-estrada:

- IP4: Sendim – Águas Santas (prolongamento da A4/IP4 até Matosinhos);
- VRI: Nó do Aeroporto (IC24) – IP4;
- IC24: Alfena – Nó da Ermida (IC 25);
- IC25: Nó da Ermida (IC24) – Paços de Ferreira;
- IC25: Nó da EN106 (Lousada) – Nó do IP9;
- EN207: Nó do IP9 – Felgueiras (EN101).

Quanto ao IP9 (Braga – Fafe – Felgueiras – Amarante) – de importância fulcral nas ligações do Vale do Sousa a Guimarães e a Chaves – teria, em princípio, os respectivo concurso lançado no início do presente ano.

Na área do abastecimento de água, registe-se que, em 1992, apenas 19% da população residente no Vale do Sousa era servida por sistemas públicos de distribuição domiciliária de água potável (a média para o Continente era de 63%, em 1990) (Quatenaire, 1993). Contudo, os investimentos em curso, nomeadamente, no âmbito do projecto multimunicipal envolvendo os seis Concelhos e tendo como objectivo a captação de água no Rio Paiva, auspiciam a resolução do problema do abastecimento de água na próxima década.

Ao nível da drenagem e tratamento de águas, a evolução tem sido igualmente positiva, com a proliferação de ETAR e respectivos colectores. Notar que, em 1981, o nível de atendimento público em sistemas de drenagem de águas residuais era de apenas 1% (Quatenaire, 1993), estimando-se que actual-

mente se cifre nos 3% (PROSUSA, 1997); esta percentagem é, contudo, ainda modesta quando comparada com as médias do Continente: em 1990 estimava-se que 48% da população seria servida por redes de esgotos e 25% estaria ligada a sistemas colectivos (Quatenaire, 1993).

Ao nível dos resíduos sólidos urbanos, o principal problema do Vale do Sousa reside na dificuldade dos sistemas de recolha (existentes em todos os Concelhos) em atenderem todas as localidades e em fazerem-no com a frequência desejada, dada a referida dispersão do povoamento. A deposição, tradicionalmente efectuada em lixeiras municipais e de uma forma inadequada (Quatenaire, 1993), sofreu recentemente uma evolução positiva, com a entrada em funcionamento (em Maio de 1998) do aterro sanitário multimunicipal de Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira.

Relativamente aos resíduos industriais, o principal problema reside no tratamento e deposição dos resíduos sólidos da indústria do calçado (em 1992 eram produzidos ao ritmo de 30 ton./dia, cf. (Quatenaire, 1993)). Mais recentemente, em parte devido ao Contrato de Adaptação Ambiental sectorial outorgado pelo Ministério do Ambiente e pela Associação das Indústrias de Madeira e de Mobiliário de Portugal (AIMMP) e ao qual aderiram algumas (poucas) empresas do Vale do Sousa, têm-se afirmado o problema do tratamento dos resíduos produzidos pela indústria do mobiliário de madeira<sup>5</sup>.

Por último, registe-se a grande actividade registada na construção de habitação para casa própria, extensível a todos os Concelhos e, em particular, ao eixo Paredes-Penafiel<sup>6</sup>. Esta dinâmica tem sido acompanhada do progressivo encarecimento do solo, não só para fins de habitação mas igualmente para fins comerciais ou industriais (conforme o sugerido no Capítulo 2.1.5. ).

---

<sup>5</sup> A indústria do mobiliário de madeira produz, basicamente, dois tipos de resíduos: desperdícios de madeira e lamas (provenientes das secções de acabamento e polimento). O primeiro tipo de resíduos tem vindo a ser aproveitado como combustível ou como matéria-prima para a indústria dos aglomerados; contudo, a implementação da rede de gás natural bem como as crescentes importações de desperdícios provenientes da Nova Zelândia, fazem antever a necessidade em tratar os desperdícios oriundos das indústrias do Vale do Sousa, ou através da deposição em aterro ou mediante a sua incineração. No caso das lamas, a par das duas anteriores alternativas de tratamento, a instalação de uma ETAR teria como obstáculo o carácter essencialmente disperso da implementação das unidades produtivas.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- ✓ Grandes lacunas nas acessibilidades intra-Região e com a AMP
- ✓ Importância estruturante da A4, da Linha do Douro e das rodovias em construção/previstas
- ✓ Lacunas em equipamentos de ensino, formação, saúde, cultura e recreio
- ✓ Alguma evolução positiva nas infra-estruturas de saneamento básico e ambiente
- ✓ Mercado de habitação activo (casa própria)
- ✓ Custo elevado do solo (industrial, comercial, habitação)
- ✓ Importantes investimentos previstos no PROSOUSA (e nas áreas de maior carência)

**Quadro 14 – Infra-estruturas: Principais aspectos a reter**

---

<sup>6</sup> Esta dinâmica é indirectamente validada pelo crescimento do emprego no sector da Construção Civil entre 1991 e 1994, não só ao nível do Vale do Sousa como de alguns dos seus concelhos (Castelo de Paiva, Felgueiras e Penafiel), conforme o sugerido nos quadros C.9. a C.15. do anexo **Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

## **2.1.8. Sociedade**

### **ANÁLISE**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
A pobreza resultante da carência de bens não é um problema muito importante (baixo desemprego, agricultura a tempo parcial e suficiente cobertura prestada pela Segurança Social)  A valorização e a importância da agricultura a tempo parcial	Reduzida motivação para a escolarização e formação (com alguma evolução positiva recente)  Diferenciação social baseada na posse de bens, sem correspondência directa com os níveis de saúde, educação e cultura  Falta de iniciativas de ocupação dos tempos livres (sobretudo) das crianças mas também dos jovens/adultos e dos idosos  Toxicodependência  Alcoolismo
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Investimentos previstos no PROSUSA em áreas sociais	Fenómeno de substituição das preferências dos jovens face ao trabalho: serviços vs. indústria  Dificuldades em fixar jovens e profissionais altamente qualificados e com padrões culturais superiores (em recuo, contudo)

**Quadro 15 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Sociedade**

Domínio de análise transversal aos demais, a sociedade surge, no âmbito da presente caracterização, como um espaço de reafirmação dos aspectos mentais e sociais mais relevantes do Vale do Sousa.

A reduzida motivação para a escolarização e para a formação, aspecto anteriormente referido a propósito das habilitações e qualificações dos recursos humanos, revela-se como um factor de extrema importância a ter em conta na formulação de políticas educativas e formativas para a Região. Inseparável do fenómeno de diferenciação social baseada na posse de bens, do processo de crescimento económico (industrial) rápido e recente e da quase ausência de desemprego, essa reduzida motivação tem vindo, contudo, a evoluir de

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

uma forma positiva e visível ao longo da presente década (de acordo com o apurado ao nível das entrevistas realizadas no quadro do presente estudo).

Paralelamente a este fenómeno, tem-se a assistido, ao nível do jovem, a uma progressiva substituição das suas preferências em termos profissionais, valorizando cada vez mais actividades/profissões de cariz terciário/ administrativo face à indústria. Dada a estrutura produtiva da Região bem como a sua aparente dificuldade em fixar indivíduos (jovens) com perfis de consumo mais sofisticados, esta alteração da postura do jovem face à sua profissão poderá indiciar alguns problemas de sustentabilidade da estrutura produtiva instalada e da consequente capacidade da Região em fixar as populações.

Igualmente já referido, o papel da agricultura a tempo parcial enquanto factor de amortecimento de baixos rendimentos auferidos na indústria e nos serviços ou de situações conjunturais de desemprego, bem como na sua função social de lazer e ocupação de tempos livres. A falta de iniciativas para a ocupação destes últimos é, aliás, uma importante carência da Região, nomeadamente, no que concerne à criança.

Por último, refiram-se os problemas de toxicodependência e alcoolismo registados na Região, uma das áreas com carências ao nível da oferta de serviços sociais (cf. Capítulo 2.1.6. ).

- |   |   |
|---|---|
| ✓ | Reduzida motivação para a escolarização e para a formação   |
| ✓ | Fenómeno de substituição das preferências dos jovens face ao trabalho: terciário vs. indústria          |
| ✓ | A valorização e a importância social da agricultura tempo parcial                                       |
| ✓ | Falta de iniciativas de ocupação de tempos livres, nomeadamente, da criança, do jovem/adulto e do idoso |
| ✓ | Toxicodependência e alcoolismo  |

**Quadro 16 – Sociedade: Principais aspectos a reter**

## 2.1.9. Instituições

### ANÁLISE

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Papel pioneiro da AMVS</p> <p>A existência de associações comerciais, industriais e empresariais de base local, com dinâmicas próprias e reconhecidas</p> <p>A existência de outras formas de associativismo local (associações de desenvolvimento, casas do povo, etc.)</p>	<p>Insuficiente articulação e concertação de acções entre os actores de desenvolvimento (instituições, associações e empresas)</p> <p>Alguma dificuldade de afirmação da Região junto de instâncias superiores (ausência de "lobby" regional forte e concertado)</p> <p>Inexistência de instâncias locais de estudo, avaliação, debate e proposta</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>PTE VALSOUZA como oportunidade única de concertação e de criação de práticas nesse sentido (experiência-piloto com possibilidade de geração de efeitos multiplicadores)</p>	<p>Expressão política e social do Vale do Sousa comparativamente inferior relativamente a algumas áreas limítrofes</p>

**Quadro 17 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças:  
Instituições**

As dinâmicas institucionais, entendidas na dupla vertente (1) interna a cada actor de desenvolvimento (empresas, associação, instituição) e (2) de articulação entre esses actores, têm vindo a assumir um papel fulcral nos processos de desenvolvimento regional auto-sustentados (a este propósito, consultar, por exemplo, (Stöhr, 1986), (Stöhr, 1990) ou (Friedmann, 1992)).

No Vale do Sousa, a par da existência de actores de desenvolvimento *mobilizáveis para o desenvolvimento* bem como de interessantes dinâmicas sobretudo ao nível interno de cada actor, subsiste alguma incapacidade em articular e concertar acções tendo em vista a resolução de problemas comuns. De uma forma mais compreensiva e esquemática, assiste-se a uma sequência causal caracterizada pela:

- 1.** Existência de dinâmicas de desenvolvimento local mas muito confinadas a cada actor de desenvolvimento (mercado individualismo/competição);
- 2.** Consequentemente, a articulação e a concertação de acções entre esse actores nem sempre atinge os níveis desejáveis, subsistindo uma relativa inca-

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

pacidade da Região ou de cada concelho ou sector em resolver problemas comuns.

Essa incapacidade de articulação/concertação transparece, aliás, na ausência de um “lobby” regional forte e concertado e na consequente dificuldade da Região em afirmar-se junto de instâncias superiores.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Existência de actores locais e regionais mobilizáveis para o desenvolvimento</li><li>✓ Marcado individualismo/competição aos níveis local, institucional e empresarial</li><li>✓ Insuficiente articulação e concertação de acções entre os actores de desenvolvimento (instituições, associações, empresas)</li><li>✓ Incapacidade em resolver problemas comuns (ao sector, ao concelho, à Região)</li></ul> |
|--|

**Quadro 18 – Instituições: Principais aspectos a reter**

## **2.2. OS VECTORES-CHAVE DE CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO**

### ANÁLISE

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Oportunidades</b>	<p>Heterogeneidade e diversidade territorial</p> <p>População e emprego relativamente jovem</p> <p>Existência de economias de experiência (importante saber-fazer acumulado)</p> <p>Existência de núcleos de empresas apostando na qualidade, na inovação e na modernização produtiva e organizacional</p> <p>Existência de oportunidades de diversificação da base económica (nomeadamente, no aprofundamento das especializações, na fileira agro-florestal ou nos serviços)</p> <p>Existência de actores mobilizáveis para o desenvolvimento e de importantes dinâmicas locais (nomeadamente, em formas de associativismo)</p> <p>Investimentos previstos pelo PROSOUSA</p>	<p>Carências infra-estruturais importantes mas com perspectivas de superação a médio prazo</p>
<b>Ameaças</b>	<p>Densidade do tecido económico (eventual esgotamento do modelo de especialização)</p> <p>Proximidade (e "aproximação") da AMP</p>	<p>Desvantagem competitiva em termos de capital humano (baixas habilitações e qualificações) com alguma desmotivação para o reforço da educação/formação</p> <p>Forte dependência do emprego – às escalas da Região e do concelho – face a algumas indústrias</p> <p>Peso das micro-empresas de base familiar e artesanal (papel do empresário)</p> <p>Importantes lacunas organizacionais e de gestão na maioria das empresas</p> <p>Dependência e fragilidade de algumas especializações, com exposição a factores de índole externa</p> <p>Insuficiente articulação e concertação de acções entres os actores de desenvolvimento</p>

**Quadro 19 – Principais Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças do Vale do Sousa**

*Os vectores-chave de caracterização da Região do Vale do Sousa resultam, em grande medida, de uma identificação dos principais aspectos referidos no capítulo anterior e, nomeadamente, do cruzamento dos principais Pontos*

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, de acordo com o sugerido pelo Quadro 19.

A característica porventura mais marcante do território do Vale do Sousa reside no seu **carácter heterogéneo e diversificado**, determinado, nomeadamente, pela especialização das actividades económicas a nível concelhio – e pelas diferenças apresentadas por essas especializações – ou pelas assimetrias de acessibilidades com os territórios limítrofes, nomeadamente, com a Área Metropolitana do Porto. Esse vector-chave de caracterização da Região, mais do que um entrave ao seu desenvolvimento, poderá afirmar-se como uma potencialidade de articulação económica e institucional, caso as diferenças sejam exploradas na sua vertente complementar.

Se, em termos muito gerais, o Vale do Sousa se destaca sobretudo pelas suas diferenças internas, existem seguramente características comuns e transversais, porventura, tão determinantes das suas perspectivas de desenvolvimento quanto as primeiras.

Em particular, destaca-se o **carácter relativamente jovem da população**, apresentando-se como uma importante potencialidade económica – na dupla perspectiva teórica de oferta de mão-de-obra mais dinâmica e empreendedora e de procura mais substancial e sofisticada – e social (menor resistência à mudança ou maior tolerância).

Paralelamente, os seis concelhos do Vale do Sousa – nomeadamente, os cinco a Norte do Rio Douro – apresentam índices de habilitações e qualificações em geral abaixo das médias do Tâmega, do Norte ou de Portugal, fenómeno justificado, sobretudo, pela existência de oportunidades de emprego para os jovens e por quadros sociais nos quais a escolarização e a formação são pouco valorizados e, não tanto, por importantes défices ao nível das ofertas formativa e educativa (apesar das lacunas apresentadas pelas mesmas). Não será, provavelmente, arriscado afirmar que o Vale do Sousa possui uma importante **desvantagem competitiva em termos de capital humano**, limitando as perspectivas de desenvolvimento da Região e a capacidade da mesma em sustentar as baixas taxas de desemprego presentemente verificadas (curiosamente, apenas Castelo de Paiva, isto é, o Concelho do Vale do Sousa com melhores índices nas áreas educativa e formativa apresenta claros problemas de desemprego).

Esta desvantagem competitiva é, contudo, atenuada pela existência de um **importante saber-fazer acumulado** em determinados sectores industriais, nomeadamente, na Indústria do Calçado, na Fabricação de Mobiliário de Madeira e na Indústria do Vestuário, garante, nomeadamente, do conhecimento das tecnologias e dos mercados.

Contudo, estas economias de experiência contrastam com as **lacunas organizacionais e de gestão** existentes na generalidade das pequenas e muito pequenas empresas – preponderantes na Região.

Mesmo ao nível de um pequeno conjunto de empresas apostando claramente na modernização produtiva e organizacional – e que, pelo seu carácter pioneiro, assume um papel estratégico – subsistem problemas, nomeadamente, na área da comercialização (sub-contratação com origem externa, incapacidade em impor preços, ausência de venda directa ou ausência de marca própria) e que explicam alguma **exposição a factores de índole externa** (questão muito premente no vestuário).

Neste quadro, o **papel do empresário no desenvolvimento** da Região assume uma posição de relevo, reforçada pela estrutura organizacional de grande parte das empresas: ausência de quadros médios e encarregados, assumindo o empresário a generalidade das funções de coordenação e gestão da sua empresa.

A dotação de **infra-estruturas**, um claro elemento facilitador de qualquer processo desenvolvimento, surge no Vale do Sousa com carências evidentes, muito sensíveis, nomeadamente, na área das acessibilidades (internas e externas). Nestas últimas, tal como no saneamento básico e ambiente ou na educação, existem, contudo, **perspectivas positivas de superação a médio prazo**, nomeadamente, por via dos investimentos previstos no PROSOUSA.

Por último, refira-se o **carácter essencial da articulação e concertação inter-institucional**, numa região com alguma dinâmica ao nível de cada actor de desenvolvimento (empresa, associação ou instituição) mas com alguma dificuldade em afirmar-se enquanto território com uma identidade própria.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- ✓ Carácter heterogéneo e diversificado do território
- ✓ Potencial económico e social da população (relativamente jovem)
- ✓ Desvantagem competitiva em termos de capital humano (baixas habilitações e qualificações e alguma desmotivação para a educação e formação profissional)
- ✓ Importante saber-fazer acumulado em determinados sectores industriais embora com lacunas organizacionais e de gestão e com exposição a factores externos
- ✓ O papel determinante do empresário no desenvolvimento
- ✓ Carências infra-estruturais importantes com perspectivas positivas de superação a médio prazo
- ✓ O carácter essencial da articulação e concertação inter-institucional

**Quadro 20 – Vectores-chave de caracterização do Vale do Sousa**

## 2.3. AS PRINCIPAIS NECESSIDADES DA REGIÃO

Da análise dos elementos apresentados ao longo do Capítulo 2.1 é possível isolar, não só um conjunto de vectores essenciais a qualquer formulação de cenários ou perspectivas de desenvolvimento da Região do Vale do Sousa, mas igualmente um conjunto de necessidades ou carências.

Essas necessidades podem ser classificadas em *Grandes Grupos de Necessidades* (GGN) – entendidas como “grandes” pelo seu carácter abstracto – e, por sua vez, agrupadas nas seguintes *áreas de interesse*:

- I. Qualificação de recursos humanos;
- II. Actividade económica e emprego;
- III. Infra-estruturas;
- IV. Dinâmica institucional.

O Quadro 21, seguidamente apresentado, identifica 16 GGN e classifica-os ao longo destas 4 *áreas de interesse*.

A análise e justificação detalhada de cada GGN ultrapassa o âmbito do presente relatório sendo, contudo, efectuada no relatório (CIDEDEC, 1998b), cuja leitura se aconselha.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

<b>I. QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>
I.1. Contrariar os baixos índices de escolarização
I.2. Reforçar a formação inicial e a formação de activos (profissionais qualificados e empresários)
I.3. Diversificar a oferta no sistema de formação e no sistema educativo
<b>II. ACTIVIDADE ECONÓMICA E EMPREGO</b>
II.1. Minimizar os riscos resultantes da forte dependência do emprego face a algumas indústrias
II.2. Reforçar os factores dinâmicos de competitividade
II.3. Reforçar os mecanismos de cooperação empresarial
II.4. Aumentar o peso dos profissionais qualificados nas empresas
II.5. Reforçar os serviços prestados às empresas
II.6. Dignificar o trabalho industrial
II.7. Reduzir o trabalho infantil
<b>III. INFRA-ESTRUTURAS</b>
III.1. Melhorar as acessibilidades
III.2. Reforçar e qualificar os serviços de apoio social a idosos, a doentes dependentes, à criança e a deficientes
III.3. Qualificar a oferta de equipamentos educativos e formativos
III.4. Garantir as correctas articulações territoriais na utilização de solo (urbano e industrial)
<b>IV. DINÂMICA INSTITUCIONAL</b>
IV.1. Reforçar os processos de articulação de acções dos agentes de desenvolvimento da Região (Reforçar a identidade territorial)
IV.2. Potenciar as dinâmicas de desenvolvimento local

**Quadro 21 – Grandes Grupos de Necessidades (GGN) do Vale do Sousa agrupados por áreas de interesse**

### **3. Identificação de novas áreas de criação de emprego/empresas**

---

No presente capítulo é feita a compilação e a apresentação das oportunidades de criação de emprego/empresas detectadas pelo Consórcio CIDEDEC – Deloitte & Touche no decurso da investigação.

### **3.1. ENQUADRAMENTO**

A identificação de áreas e oportunidades de criação de empresas e emprego, tanto na lógica da consolidação da capacidade do tecido económico existente como na emergência de novas actividades, foi efectuada em função dos **quatro vectores** previamente definidos no projecto de estudo:

- Necessidades sociais não satisfeitas;
- Necessidades económicas não satisfeitas;
- Oportunidades de diversificação da base económica;
- Oportunidades de desenvolvimento da base económica.

O desenvolvimento da metodologia descrita no Capítulo 1.3, nomeadamente, a realização de entrevistas e a análise de caracterização da Região, permitiram isolar **sete áreas** ou domínios de criação de empresas e emprego, cujas oportunidades associadas foram objecto de estudo em profundidade:

1. Densificação do tecido produtivo existente;
2. Fileira agrícola, florestal e agro-industrial;
3. Serviços sociais;
4. Serviços prestados às empresas;
5. Turismo;
6. Ambiente;
7. Novas tecnologias de informação e comunicação.

Esta definição não corresponde a uma grelha classificativa formal em termos actividades ou de outra natureza. Tem-se presente, apenas, a realidade social e económica da Região (explanada ao longo do Capítulo 2), os desafios que enfrenta e o objecto do estudo, ou seja, a hipótese de emergência de negócios, de micro-empresas, de desenvolvimento de actividades de natureza privada ou semi-pública e consequente criação de emprego.

Fez-se, assim, uma definição pragmática das áreas de estudo, para efeito de detecção de oportunidades, em coerência com os referidos critérios e com as opções metodológicas anteriormente referidas.

A primeira área diz respeito sobretudo à indústria transformadora. O desenvolvimento do Vale do Sousa está fortemente associado a algumas indústrias que, embora com certas debilidades, constituem casos bem sucedidos da iniciativa da Região e demonstrativos das suas capacidades endógenas. É convicção da equipa que o fortalecimento e a sustentabilidade desta base económica é o caminho certo para o desenvolvimento regional.

Daí a focalização na **densificação do tecido produtivo existente**, para definir uma área onde prioritariamente se deve apostar e onde previsivelmente também podem surgir oportunidades de negócio e de criação de empresas e emprego. Esta densificação não significa, apenas, criar mais e melhores empresas nas actuais fileiras industriais mas passa, igualmente, por uma diversificação e desdobramentos no seu interior e pelo aparecimento de outras indústrias e serviços, numa rede de complementaridades dentro do padrão de desenvolvimento do Vale do Sousa.

A **fileira agrícola, florestal e agro-industrial** justifica-se pela importância de um produto de alto valor económico do Vale do Sousa, o vinho verde. Mas não apenas por isso – porque é também consensual a necessidade de recuperação e modernização da agricultura, pelos seus efeitos de equilíbrio no meio ambiente, pela necessidade de diversificar a base económica regional, pela complementaridade com a indústria da madeira e mobiliário e pelas potencialidades que certos produtos presentes e potenciais da Região apresentam face a novas exigências do consumo.

A consideração da área dos **serviços sociais** atende a uma procura social cada vez maior de certos serviços e parte também da convicção de que o Estado, por si só, não pode satisfatoriamente cumprir totalmente tais necessidades, surgindo espaço para o aparecimento de unidades de natureza privada, embora acreditadas e acompanhadas pelos poderes públicos. Vai ao encontro, igualmente, das carências do Vale do Sousa nesta área, referidas no Capítulo 2.3.

Os **serviços prestados às empresas** são referidos, igualmente neste último capítulo, como uma área altamente deficitária no contexto do Vale do Sousa. Este aspecto é de vital importância para a Região face ao poder de atracção da Área Metropolitana do Porto. O desenvolvimento de um sector de serviços (nomeadamente, de apoio ao sector produtivo) é o cimento da

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

construção de centralidades urbanas e do desenvolvimento do sector industrial de base local.

O **turismo** representa uma hipótese que, não sendo quantitativamente importante em termos de previsibilidade de oportunidades, tem contudo reflexos noutras actividades, exigências e particularidades que justificam a sua consideração em separado.

Quanto à área do **ambiente**, foi naturalmente definida em função da importância global que este factor assume actualmente, condicionando as dinâmicas de crescimento. O visível atraso em que a Região se encontra face às exigências ambientais, por um lado, e as oportunidades que em termos de novas actividades e profissões estão a surgir para enfrentar este desafio, por outro, justificam também o destaque desta área.

Finalmente entendeu-se que a emergência da Sociedade da Informação e a dinâmica das **novas tecnologias de informação e comunicação**, pela urgência e rapidez das mudanças que está a promover, deveria ser tomada em consideração. Os efeitos benéficos da introdução de novas tecnologias da Sociedade da Informação resultarão tanto mais quanto mais rápida for a sua adopção na Região, por comparação com outras regiões do país ou do estrangeiro com actividades concorrenciais.

Em cada uma destas áreas foi detectado e convenientemente validado um conjunto de oportunidades concretas de criação de empresas e emprego, convenientemente sintetizadas e explicadas nas secções seguintes.

Sublinhe-se que as oportunidades identificadas têm diferentes vias para uma eventual concretização. Algumas corresponderão ao desenvolvimento de actividades ou empresas existentes, outras a nichos de mercado, podendo dar origem ao aparecimento de novas unidades, ou apelar a soluções dependentes das condições e iniciativa de promotores. Por outro lado, tratando-se apenas de indicações, de pistas, ainda que fundadas na experiência dos interlocutores e do Consórcio, não podem ser consideradas como uma avaliação positiva por parte da equipa do projecto quanto à sua viabilidade, o que só estudos fundados na análise dos projectos concretos de investimento poderiam permitir.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

O próprio cruzamento entre as oportunidades detectadas e a recente dinâmica sectorial das empresas e do emprego na Região (ver análise em Anexo) reforça este último ponto de vista, ao demonstrar a dificuldade em avaliar a real efectividade das oportunidades com base em análises abrangentes e relativamente gerais, isto é, não focalizadas em determinado projecto concreto de investimento.

### **3.2. SÍNTESE DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS**

Os quadros seguintes apresentam uma síntese das oportunidades identificadas no decurso do presente estudo, sendo a maior parte das mesmas objecto de desenvolvimento no ponto seguinte deste capítulo.

Optou-se por manter, nesta síntese, sugestões recolhidas ao longo do desenvolvimento da investigação relativamente às quais não foi possível recolher informação grandemente estruturada e/ou relevante ou a merecerem investigação mais aprofundada no âmbito de eventuais estudos posteriores.

Por outro lado, são apresentados, no ponto seguinte, esboços de ideias que não correspondem exactamente à sua formalização no quadro síntese, dado corresponderem a um trabalho de elaboração da equipa do Consórcio sobre os elementos entretanto recolhidos.

Como contributo para o trabalho de identificação de formas de apoio ao desenvolvimento e aplicação das oportunidades (objecto dos Capítulos 4 e 5), começaram já a ser identificadas, na síntese que se segue, as necessidades de formação mais relevantes que decorrem das oportunidades detectadas ou das necessidades de desenvolvimento normal dos sectores de actividade identificados.

A legenda utilizada é a seguinte:

- U – Provável oportunidade de criação de Unidades económicas
- E – Provável oportunidade de criação de Emprego
- R – Importância (estratégica) para a Região (dado o quadro de partida desenvolvido ao longo do Capítulo 2)

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>1. Densificação do tecido produtivo:</b>				
<u>Mobiliário:</u>				
Móveis para hotelaria (sobretudo mercado externo)	✓	✓	✓	
Mobiliário para escritório	✓	✓	✓	
Móveis com design, qualidade e preço módico (sobretudo mercado interno)	✓	✓	✓	
Gabinetes de desenho e design	✓	✓	✓	Desenhadores CAD
		✓	✓	Designers com ligação à indústria
Fornecimento de acessórios metálicos e ferragens	✓	✓		
Fornecimento de colas e tintas	✓	✓		
Fornecimento de vidros	✓	✓		
Fornecimento de ferramentas e lixas	✓	✓		
Serviços de afiamento de ferramentas	✓	✓		
Serviços de manutenção e reparação industrial	✓	✓		Técnicos de manutenção industrial
Transporte especializado de mobiliário de madeira	✓	✓		
		✓		Marceneiros
		✓		Torneiros de madeira
		✓	✓	Técnicos CNC
<u>Calçado:</u>				
Gabinetes de desenho e design	✓	✓	✓	Desenhadores CAD
		✓	✓	Designers com ligação à indústria
Corte por jacto de água		✓	✓	Técnicos em corte por jacto de água
<u>Vestuário:</u>				
		✓	✓	Profissionais qualificados na confecção de fibras muito específicas (exemplo: Gortex)

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
		✓		Chefes de linha (vestuário)
		✓		Desenhador modelista industrial
		✓		Modelistas
		✓		Estilistas (com ligação à indústria)
Empresas especializadas em corte	✓	✓	✓	
Empresas especializadas em acabamentos	✓	✓	✓	
Serviços de afinação de máquinas	✓	✓		
Produção de bordados e rendas	✓	✓		Bordadeiras
<b><u>Metalomecânica:</u></b>				
Moldes para plástico	✓		✓	
Fabricação/reparação de peças muito específicas em pequena quantidade			✓	
Gabinetes de desenho e design	✓	✓	✓	Desenhadores CAD
Serviços de manutenção e reparação industrial	✓	✓		Técnicos de manutenção industrial
		✓		Torneiros mecânicos
		✓	✓	Técnicos CNC
		✓		Técnico de electrónica industrial
<b><u>Rochas ornamentais:</u></b>				
Fabrico de artigos em granito	✓	✓	✓	Canteiros
<b><u>Todos os sectores:</u></b>				
		✓	✓	Técnicos em gestão de qualidade
		✓	✓	Técnicos de controlo de qualidade
		✓	✓	Encarregados e contramestres
		✓	✓	Técnicos em gestão comercial / vendas
		✓	✓	Técnicos em gestão administrativa

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>2. Fileira agrícola, florestal e agro-industrial:</b>				
<u>Vitivinicultura:</u>				
Vinho verde	✓	✓	✓	Enólogos
<u>Hortofruticultura:</u>				
Produtos Hortícolas				Horticultor
Melão de casca de carvalho				
Kiwis				
Ervilha-de-quebrar				
Agricultura biológica				
Regadios colectivos			✓	
<u>Silvicultura:</u>				
Florestação		✓	✓	
Biomassa	✓	✓		
Azevinho				
Fogo controlado				
Aproveitamento da casca do pinheiro	✓	✓	✓	
<u>Sectores emergentes:</u>				
Serviços aos proprietários agrícolas absentistas	✓	✓	✓	
Serviços de jardinagem	✓	✓		Jardineiro
Criação de Trutas em tanque de rega				Aquacultor
Caracóis				
Avestruzes				
Padarias de “pão quente”	✓	✓		

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>3. Serviços sociais</b>				
Apoio a idosos	✓	✓	✓	Enfermeiros
		✓	✓	Ajudante familiar
Apoio a doentes dependentes	✓	✓	✓	Enfermeiros
		✓	✓	Ajudante familiar
ATL para crianças	✓	✓	✓	Animadores culturais
		✓	✓	Educadores de infância
		✓	✓	Vigilantes de crianças
ATL para jovens e adultos	✓	✓	✓	Animadores culturais
Serviços de apoio ao convívio de idosos	✓	✓	✓	Animadores culturais
Actividades desportivas e culturais	✓	✓	✓	Animadores culturais
Apoio a deficientes	✓	✓	✓	Terapeutas da fala
		✓	✓	Psicoterapeutas
		✓	✓	Fisioterapeutas
Creches e pré-escolar adaptados à Região	✓	✓	✓	Educadores de infância
		✓	✓	Vigilantes de crianças
Apoio a toxicodependentes	✓	✓	✓	
Apoio a alcoólicos	✓	✓	✓	
Ensino pré-escolar	✓	✓	✓	

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>4. Serviços prestados às empresas:</b>				
Consultoria a micro-empresas	✓	✓	✓	
Consultoria em certificação de empresas e produtos	✓	✓	✓	Técnicos em certificação e qualidade
Consultoria em higiene e segurança	✓	✓	✓	Técnicos em higiene industrial e segurança do meio ambiente (química)
		✓	✓	Técnico de prevenção e segurança
Concepção de produto/design	✓	✓	✓	Designers
Consultoria em tecnologia industrial (CAD/CAM, CNC, organização e gestão de stocks, organização e gestão da produção: planeamento e controlo)	✓	✓	✓	
		✓	✓	Técnico de produção
		✓	✓	Agente de métodos
		✓	✓	Preparador de trabalho
		✓	✓	Planificador
		✓	✓	Técnico de manutenção
Consultoria económica, financeira e fiscal	✓	✓	✓	Contabilistas
		✓	✓	Fiscalistas
		✓	✓	Economistas
Consultoria em marketing e comercialização	✓	✓	✓	Técnicos em marketing
		✓	✓	Técnicos de vendas
Consultoria em imagem e criação de marcas	✓	✓	✓	Técnicos em marketing
Concepção e produção de material promocional (catálogos, anúncios, prospectos, etc.)	✓	✓	✓	Técnicos em marketing
		✓	✓	Editores gráficos
		✓	✓	Gráficos e litógrafos

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
		✓	✓	Publicitários
Consultoria informática	✓	✓	✓	Técnicos em hardware
		✓	✓	Técnicos em software
Consultoria em gestão de recursos humanos	✓	✓	✓	

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>5. Turismo:</b>				
Turismo de habitação	✓	✓	✓	
Turismo cultural (património histórico)	✓	✓	✓	Guia intérprete
Turismo desportivo: novos desportos de natureza (“rafting”, canoagem, ciclismo de montanha, etc.); desportos motorizados; etc.	✓	✓	✓	
Golfe	✓	✓	✓	
Turismo de incentivo (negócios)	✓	✓	✓	
Hotelaria (défice importante de camas)	✓	✓		Cozinheiros
		✓		Ecónomo
		✓		Governanta de andares
Gastronomia	✓	✓		

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>6. Ambiente:</b>				
Consultoria ambiental – diagnóstico, planeamento e controlo	✓	✓	✓	
Serviços de limpeza e reconversão de processos	✓	✓	✓	

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Áreas / Oportunidades:	U	E	R	Profissões necessárias:
------------------------	---	---	---	-------------------------

<b>7. Novas tecnologias de informação e comunicação:</b>				
Produção de páginas para Internet	✓	✓		Programador
Produção de conteúdos de páginas para Internet	✓	✓		
Promoção de vendas na Internet		✓		
Teletrabalho		✓		
Bases de dados de actividades económicas	✓	✓	✓	
Centrais de compras e vendas	✓	✓	✓	

### **3.3. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS**

#### **3.3.1. Densificação do tecido produtivo**

Num território caracterizado por um elevado nível de industrialização, de cuja sustentação e competitividade depende, em larga medida o seu futuro, a densificação do tecido produtivo constitui seguramente um dos vectores chave do desenvolvimento sócio-económico.

No caso do Vale do Sousa, a densificação do tecido produtivo passará, em primeiro lugar pelo aprofundamento e melhoramento qualitativo dos sectores já fortemente representados na região: mobiliário, calçado e vestuário.

Esta densificação, que em larga medida pode contribuir para o não atenuar da já elevada dependência sectorial (ou pode mesmo acentuar essa dependência em alguns casos), é verdadeiramente indispensável como forma de assegurar a competitividade das indústrias instaladas.

É do tecido empresarial que existe que, em primeira instância, depende o futuro a curto e médio prazo da região, já que transformações estruturais serão sempre processos mais mediatos com reflexos a mais longo prazo.

Nesse sentido procurou-se identificar um conjunto de oportunidades de desenvolvimento, aprofundamento e densificação de matrizes intersectoriais que permitam esse desígnio, sem prejuízo das evidentes necessidades de transformação qualitativa do tecido empresarial existente.

#### **1. Produção de mobiliário para a indústria hoteleira**

A indústria de mobiliário no Vale do Sousa tem estado até aqui virada fundamentalmente para o mercado interno.

No entanto parece estar a surgir alguma competitividade em alguns ramos da indústria no sentido da exportação de móveis standard para certos sectores, como a hotelaria.

Trata-se de uma oportunidade que parece desenhar-se apenas para um certo tipo de empresas.

O eventual sucesso desta linha de produção depende do design, da qualidade e de outros factores de competitividade, como tecnologia, equipamento, gestão e comercialização e produção em grande escala, com menores custos e preços concorrenciais.

A aposta na internacionalização induz também maior competitividade no mercado interno face a à concorrência de empresas estrangeiras no mercado nacional.

## **2. Produção de mobiliário para escritório**

Outro segmento de mercado com potencialidades de crescimento é o do mobiliário para escritório.

Trata-se de um tipo de móveis que com frequência podem aliar a madeira a componentes metálicos.

A funcionalidade, a leveza, e design são também exigências de êxito deste sector e bem assim a aproximação ao mercado e às particularidades do mercado que pode ser de grandes empresas como bancos e seguradoras, ao escritório personalizado de profissões liberais.

Considerando, a expansão e modernização do sector das pequenas empresas que de certo modo constitui uma tendência actual, a aposta em linhas de mobiliário de escritório com traços distintivos, fugindo aos modelos standard da produção em larga escala e dirigida ao consumidor nacional, pode constituir uma boa aposta para pequenas empresas do mobiliário.

### **3. Produção de mobiliário com design, qualidade e preço**

Apesar de ser no mercado interno que se situa a procura do móvel do Vale do Sousa, (Paredes e Paços de Ferreira), há que aumentar os actuais padrões de qualidade e design ao encontro das exigências dos consumidores.

Com efeito a procura de qualidade, nos materiais de fabrico e nos acabamentos, está a aumentar sendo estimulada pela concorrência estrangeira.

Existe também um nicho de mercado muito exigente de móveis de estilo, com nível superior de materiais e de acabamentos, que está aberto às empresas que satisfaçam os padrões requeridos de qualidade.

De notar que o sucesso destas empresas é altamente dependente de artesãos e profissionais do mobiliário muito qualificados, que existem na região.

### **4. Gabinetes de desenho e design de mobiliário**

A industria de mobiliário segundo é consensual alcançou um elevado nível em termos de fabrico - componente técnica. Contudo é frágil ainda noutras componentes do ciclo produtivo<sup>7</sup>.

Entre essas componentes, o design para mobiliário, pela sua especificidade pode permitir o desenvolvimento de um nicho de mercado de gabinetes de design, inseridos ou não em empresas de consultoria com actividades mais alargadas.

As pequenas empresas e micro empresas que predominam na actividade do mobiliário, de cultura conservadora e dirigidas a sectores de procura pouco exigentes do mercado interno, não têm até aqui recorrido suficientemente a este tipo de serviços externos.

Deve mesmo referir-se a existência no PTE de iniciativas formativas nesta área que poderão ter efeitos importantes no lançamento da actividade.

---

<sup>7</sup> "A indústria do mobiliário está preparada para os efeitos do futuro?" artigo não assinado na Revista "Capital do Móvel" n.º 0, ano 1 da AEPF.

## **5. Fornecimento de acessórios metálicos e ferragens - mobiliário**

Trata-se de uma oportunidade relacionada com possibilidade de instalação na região de sectores de produção ou comercialização destes materiais que actualmente são em grande parte oriundos de outras regiões e países.

Pode dar origem ao aparecimento de pequenas indústrias metalomecânicas ou ao desenvolvimento das empresas existentes, que possam alargar a sua esfera de actividade.

Uma condição que parece importante para o êxito das eventuais iniciativas neste nicho de mercado é estarem também apoiadas no design e na qualidade (artesanal ou não) em ligação com o fabrico de mobiliário com as características enunciadas acima.

## **6. Fornecimento de colas e tintas**

Eventualmente o fabrico, mas também o marketing, a comercialização e o apoio técnico, podem com vantagem ser realizados mais perto da indústria do mobiliário.

São conhecidas experiências em Portugal de pequenas empresas com uma forte base tecnológica que conseguem obter excelentes resultados neste tipo de produção (colas, tintas e vernizes), baseando-se numa estratégia de aproximação ao cliente e competir, em qualidade e mesmo em preço com as grandes empresas multinacionais do sector<sup>8</sup>.

Esta possibilidade permite sustentar a viabilidade deste tipo de iniciativas na região, mesmo orientadas para mercado mais vastos que não apenas o mercado local.

---

<sup>8</sup> CENTENO, Luis G., MARÇAL, Henrique L. e LIMA, Verónica S. (1998), *Inovação com Criação de Emprego – Estudo de Casos em PME Industriais*, IEFPI/CIDEC. - Colecção Cadernos CIDEC, Lisboa

## **7. Fornecimento de vidros e acrílicos**

A incorporação de outros materiais no mobiliário é cada vez mais uma tendência quer se trate de mobiliário moderno ou de estilo.

Essa incorporação exige fornecedores dotados de elevada flexibilidade e com capacidade de resposta em prazos curtos.

Verifica-se também ao nível global que neste mercado as pequenas empresas podem conseguir interessantes posições competitivas neste tipo de negócio, aparentemente residual <sup>9</sup>.

Note-se que a fixação de competências específicas neste tipo de produção permite com alguma facilidade diversificar mercados e produtos, uma vez que a massa crítica para o arranque das iniciativas esteja assegurada no mercado local.

## **8. Fornecimento de ferramentas e lixas - mobiliário**

O fornecimento de ferramentas e lixas constitui uma área de negócio com virtualidades dadas as dificuldades de abastecimento das empresas do mobiliário neste material junto de fornecedores locais.

## **9. Serviços de afiamento de ferramentas - mobiliário**

Muito importante é o serviço de afiamento de ferramentas que a maior parte das empresas tem dificuldade em assegurar sem recurso a especialistas do exterior. Trata-se de uma operação essencial ao funcionamento de máquinas e boa execução dos trabalhos e que não pode ser descurada e uma boa oportunidade para criação de micro-empresas de profissionais qualificados, eventualmente em associação com outros trabalhos leves de manutenção industrial.

---

<sup>9</sup> CENTENO, MARÇAL e LIMA (1998)

## **10. Transporte especializado de mobiliário de madeira**

O mobiliário de madeira caracteriza-se, em geral, pela sua natureza frágil, requerendo cuidados especiais no seu transporte – algo que as transportadoras de carácter generalista nem sempre conseguem oferecer ao produtor.

A oportunidade de se formarem, ao nível do Vale do Sousa, empresas especializadas no transporte de mobiliário de madeira advém igualmente da incapacidade (ou da irracionalidade económica) de muitas empresas da Região em investirem numa frota própria de transporte, dado tratarem-se, na maioria dos casos, de micro ou pequenas empresas. Ora, este problema de escala não se coloca, claramente, à escala da Região, dada a grande concentração territorial da indústria do mobiliário (Paredes e Paços de Ferreira, essencialmente).

Por outro lado, o crescente e recente fenómeno de compra directa junto do produtor torna este último um (potencial) “retalhista”, surgindo-lhe a necessidade de colocar os seus produtos em locais dispersos e tendo uma determinada viagem como objectivo, muitas vezes, a colocação de uma (ou poucas) peças num único local de destino, provavelmente longínquo. Este tipo de exigências pode, igualmente, estimular o surgimento de empresas transportadoras capazes de fornecer um serviço qualitativamente superior e marcadamente flexível e adaptado a cada tipo de frete.

## **11. Serviços de manutenção industrial**

A manutenção industrial (num sentido mais amplo) tem ganho cada vez mais um papel de relevo no quadro do desenvolvimento de estratégias de “outsourcing” das empresas no sentido da sua competitividade.

A adequada manutenção preventiva dos equipamentos é uma necessidade vital para empresas que têm de operar em prazos cada vez mais curtos. Na lógica do “just in time” a fiabilidade do fornecedor coloca em pé de igualdade (ou quase) a sua capacidade e regularidade no cumprimento dos prazos com outros factores competitivos como o preço e a qualidade.

A manutenção dos equipamentos industriais é, neste quadro essencial e não pode ser apenas limitada à esfera da reparação mas também à da manutenção preventiva. Trata-se por isso de um activo complementar estratégico

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

para o desenvolvimento da indústria na região do Vale do Sousa, sobretudo por se tratar de pequenas empresas que não podem internalizar os custos associados à actividade e terão que os adquirir de forma partilhada com outras empresas.

Assim, este tipo de actividade parece ser uns dos mais promissores, na justa e exacta medida em que os empresários da região ganhem uma mais clara consciência de quais devem ser os seus factores de competitividade.

A crescente complexidade das tecnologias remete também para uma maior necessidade desta prestação de serviços, que a introdução de tecnologias CAM permite que sejam muitas vezes actividades de teletrabalho (tele-assistência às máquinas de comando numérico).

Para além desta vertente mais tecnológica e de conteúdo técnico acentuado existe, neste âmbito um importante espaço de manobra no âmbito da reparação e das grandes revisões anuais aos equipamentos, que, não estará convenientemente assegurada ainda na região.

### **12. Gabinetes de (desenho) e design de calçado**

A exemplo do que se disse sobre mobiliário, no âmbito do calçado existe um largo campo de aplicação para o desenvolvimento de iniciativas no âmbito do design próprio para as unidades da região.

Caso a industria do calçado no Vale do Sousa se queira afirmar competitivamente no mercado internacional, torna-se inevitável que este tipo de prestação de serviços seja desenvolvido na região.

A transformação cultural e de formas de proceder dos empresários na região a tal levará, mas o surgimento de uma oferta poderá funcionar como catalisador da consciencialização desta necessidade longamente diagnosticada.

Esta área possui também acções específicas de apoio no âmbito do PTE do Vale do Sousa.

### **13. Corte de peles por jacto de água**

No âmbito do desenvolvimento da industria do calçado o corte assume-se como uma das fases críticas do processo.

Tradicionalmente o corte, efectuado por moldes cortantes em balancé, exige um investimento inicial importante, que dificulta (ou mesmo inviabiliza) a produção de séries curtas.

Existe tecnologia desenvolvida para o corte por jacto de água com operação por comando digital que permite ganhos muito importantes na flexibilização da produção<sup>10</sup>.

Acresce que estas tecnologias já desenvolvidas e em aplicação, permitem um melhor aproveitamento e rentabilização de peles com muitos defeitos.

Uma tendência que se tem vindo a verificar é a da especialização no âmbito da indústria do calçado entre corte e montagem.

Neste âmbito a criação de unidades de corte por jacto de água, especialmente vocacionadas para o fornecimento de unidades de montagem com especialização em pequenas séries com elevado design e qualidade pode constituir uma interessante oportunidade de criação de empresas e emprego e de sustentação da competitividade da indústria regional.

#### **14. Design de vestuário e criação de marcas próprias**

O design de vestuário é uma das oportunidades que começa a dar indícios de ser uma aposta ganha da Região Norte de Portugal.

No entanto a indústria do vestuário no Vale do Sousa ainda não conseguiu adoptar de forma suficientemente generalizada para poder servir como marca distintiva na região.

A emergência de empresários, no sentido shumpeteriano do termo, que disponham apenas de ideias, que possam articular a produção das unidades industriais instaladas, cuja qualidade e capacidade é reconhecida poderia ser uma aposta e uma importante oportunidade a explorar.

---

<sup>10</sup> O CIDEC esteve envolvido numa acção de demonstração no âmbito do PEDIP II para a divulgação desta tecnologia.

O incentivo do aparecimento local deste tipo de agentes pode constituir aquilo a que se convencionou designar uma janela de oportunidade para a região que importa estimular e enquadrar.

### **15. Serviços de afinação de máquinas – vestuário**

A afinação de máquinas têxteis é, nas indústrias de confecções e vestuário, uma das mais importantes exigências de manutenção industrial, que exige profissionais bem qualificados e com conhecimentos diversificados, em mecânica, electricidade, e de máquinas que vão sendo mais complexas, à medida da modernização dos processos de fabrico das empresas.

A constituição de micro-empresas de afinadores para a prestação de serviços em pequenas empresas parece assim ser também uma oportunidade a considerar no Vale do Sousa.

### **16. Empresas especializadas em corte – vestuário**

A procura de novas formas e organização da produção, conduzem, entre outros aspectos, ao aparecimento de segmentações e áreas de especialização na indústria do vestuário.

As empresas especializadas em corte parece estarem a constituir uma tendência da indústria neste contexto.

### **17. Empresas especializadas em acabamentos – vestuário**

Outro ramo em crescimento é o das empresas de acabamentos, também designadas de “brunir” ou de “revista” na indústria do vestuário.

Trata-se de completar o processo produtivo das empresas clientes, indo até ao eventual transporte da mercadoria para a loja de venda ao público.

Constitui uma actividade não muito exigente em investimentos, mas que requer grande capacidade organizativa.

## **18. Produção de bordados e rendas**

Actividade de grande tradição nomeadamente nos concelhos de Lousada e de Felgueiras (Lixa), possui alguma relevância em termos de emprego (só em Lousada, existem mais de 300 bordadeiras profissionais).

A produção de bordados e rendas assume-se claramente como uma oportunidade de criação de emprego dado que a oferta de bordadeiras é inferior à procura.

Adicionalmente, a existência de um consolidado sector de confecções – potencial cliente de bordados e rendas – poderá originar, a montante, a formação de empresas especializadas na produção de bordados e rendas, de forma artesanal ou semi-industrial (idealmente, respeitando as tradições estabelecidas).

Por último, refira-se que a actividade de bordar assume, a nível nacional e em muitos casos, uma função social importante de inserção de grupos desfavorecidos.

## **19. Moldes para injeção de plástico**

O fabrico dos moldes para a injeção de plásticos tem sido um sector que se tem indo a afirmar na região envolvente do Vale do Sousa com alguns casos de sucesso o que permite olhar para este tipo de actividade como uma potencial oportunidade.

Este tipo de actividade pode ser fortemente complementar da produção de mobiliário de série com materiais compostos, em que o design pode funcionar como impulsionador e renovador.

Portugal é hoje um dos principais produtores desta indústria, situando-se em sétimo lugar entre os países exportadores, possuindo um considerável know-how e prestígio nos mercados internacionais. Embora a indústria se concentre na Marinha Grande e Oliveira de Azeméis poderá alargar-se a ou-

tras regiões tanto mais que se prevê para esta indústria um novo ciclo de expansão<sup>11</sup>.

## **20. Fabrico de peças e equipamentos para a indústria**

A existência de um importante parque industrial, com as consequentes necessidades de reparação e manutenção permite avaliar a existência de um mercado para a produção de peças especiais e de sobressalentes.

Experiência adquirida neste tipo de actividade pode possibilitar a emergência de actividades de produção de equipamentos complementares para a indústria que, gradualmente, possa aumentar a complexidade e qualidade dos equipamentos produzidos.

Algumas experiências conhecidas neste tipo de actividade noutros sectores recomendam que esta actividade possa ser conciliada com a manutenção e representação de equipamentos, como forma de assegurar a transferencia de know-how<sup>12</sup>.

Este tipo de actividades requer, no entanto, mão de obra qualificada, ao nível da concepção e da execução que não é abundante na região.

## **21. Fabrico de artigos de granito**

A extracção de granito assume alguma importância e tradição no Vale do Sousa e, em particular, no Concelho de Penafiel. Caracterizada, em geral, por situações dramáticas de higiene, segurança e precariedade no trabalho, tem vindo a ser reconhecida como de elevado potencial caso seja objecto de uma profunda reestruturação qualitativa.

Estas condicionantes não inviabilizam, contudo, a enorme potencialidade que constitui, a jusante da extracção, a transformação do granito em diferentes artigos (cantarias, bancadas, ladrilhos, artigos decorativos, etc.) – cujo desenvolvimento poderia, por um lado, estimular a qualificação da pró-

---

<sup>11</sup> Ver "Expresso", 25 de Julho de 1998.

<sup>12</sup> CENTENO, MARÇAL e LIMA (1998) op. cit.

pria actividade extractiva (apesar de, em muitas unidades produtivas, ambas as actividades coexistirem) e, por outro lado, fixar na Região o valor acrescentado decorrente da transformação.

As potencialidades de transformação do granito na Região tem tido como exemplo, num passado recente, a aplicação de elementos de granito em móveis de madeira, num claro aproveitamento de sinergias entre uma indústria consolidada e os recursos naturais da Região.

Uma superior articulação entre a construção civil – um sector com alguma relevância regional – e a produção e transformação de granito assume-se, igualmente, como uma área a aprofundar.

### **3.3.2. Fileira agrícola, florestal e agro-industrial<sup>13</sup>**

#### **22. Vitivinicultura: vinho verde**

O vinho verde é uma produção nobre e tradicional e naturalmente uma actividade estratégica do Vale do Sousa com enormes potencialidades no mercado externo.

Nos últimos sete anos tem-se vindo a proceder, na região demarcada do vinho verde, à reconversão das vinhas, tendo o Vale do Sousa sido responsável por 25% dos investimentos efectuados nessa reconversão. As adegas cooperativas investiram bastante em equipamento, em pessoal e em tecnologia no sentido de aumentarem a qualidade da produção.

No âmbito do PROSOUSA, está em curso um projecto de vitivinicultura em Castelo de Paiva, para reconversão da vinha e da adega.

A reconversão tem sido apoiada e acompanhada por estudos de sistemas de condução das vinhas, que mantendo ou melhorando a qualidade e as pro-

---

<sup>13</sup> Ver Ciclo de Jornadas sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa – Sumário de Conclusões, ACIP, Penafiel, Novembro de 1997.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

priedades tradicionais do vinho, têm melhor rendimento<sup>14</sup> e por experiências de emparcelamento ligadas à modernização da vinha.<sup>15</sup>

Continua no entanto a ser necessário prosseguir o esforço de reconversão das vinhas e de resolução de problemas relacionados (emparcelamento, acesso às vinhas, seguros agrícolas e créditos aos agricultores)<sup>16</sup>.

O desenvolvimento da vitivinicultura, constitui uma oportunidade de expansão e melhoramento das explorações agrícolas existentes, mas pode igualmente sustentar o aparecimento de novas unidades do ciclo do vinho e o desenvolvimento de centros de pesquisa, melhoramento de castas, serviços de apoio, de comercialização etc.

### **23. Produtos hortícolas**

As oportunidades de desenvolvimento da hortofruticultura estão relacionadas com o mercado da Área Metropolitana do Porto e com a melhoria das acessibilidades que permitem escoar mais facilmente os produtos.

Variedades agrícolas para consumo em fresco e produtos derivados das pecuária (carne e queijo) parecem os mais capazes de conquistar o mercado.

### **24. Melão de casca de carvalho**

Produção tradicional e típica de algumas zonas do Vale do Sousa (nomeadamente, nos Concelhos de Felgueiras e de Penafiel), encontra-se subaproveitada na Região, nomeadamente, no que concerne ao fornecimento dos mercados locais e metropolitanos.

---

<sup>14</sup> "Potencial de produção do sistema CAR na Região dos Vinhos Verdes, CV. Pedernã"; Guedes Lopes, T. e outros e ainda Carvalho e "Influência da carga da estrutura da sebe na produção e qualidade da casta Loureiro", de Carvalho, C. e outros.

<sup>15</sup> Projecto e reestruturação vitivinícola de Fonte Arcada.

<sup>16</sup> Ver " A protecção integrada da vinha como filosofia de intervenção.." de Mesquita, Pinto e Alves, J. A.; documento policopiado do Ciclo de Jornadas Sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa.; ACIP, Penafiel, Novembro de 1997.

## **25. Kiwis**

A cultura do Kiwi está hoje bastante expandida no nosso país, mantendo-se ainda com potencial de crescimento. Nalgumas zonas do Vale do Sousa a abundância de águas e outras condições podem permitir o desenvolvimento desta cultura permitindo a diversificação da produção agrícola.

## **26. Ervilha-de-quebrar<sup>17</sup>**

A ervilha-de-quebrar é uma hortícola tradicionalmente cultivada na Região para auto consumo. Contudo nos últimos anos tem vindo a aumentar a sua importância económica.

As razões deste progresso partem das próprias condições edafo-climáticas das zonas tradicionais de cultivo, às quais se acrescentam os progressos conseguidos pelos agricultores na selecção de sementes, tornando o produto mais agradável e com melhores características. A melhoria dos circuitos de comercialização e das acessibilidades valorizam ainda mais este produto que pode chegar aos mercados com grande precocidade face à produção de outras regiões e logo com preços bastante compensadores.

As oportunidades desta produção radicam mais no melhoramento, diversificação e rendimento das explorações agrícolas que num eventual impacto para a criação de novas unidades. Do mesmo modo não parece indutora de novos empregos, dado que pelo contrário a melhoria das técnicas (por exemplo, da apanha do fruto) economizam mão-de-obra. Está contudo relacionada com a melhoria do emprego e da qualificação dos trabalhadores agrícolas.

## **27. Agricultura biológica**

A existência de camadas de consumidores com maiores exigência no que respeita à qualidade e pureza dos alimentos, caminha a par do crescimento dos rendimentos, educação e preocupações com a saúde e qualidade de vida.

---

<sup>17</sup> Ver "A Produção de Ervilha de Quebrar" de Silva, Manuel Neves da e Casas, Maria Luísa; documento policopiado do Ciclo de Jornadas Sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa.; ACIP, Penafiel, Novembro de 1997.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

À semelhança do que aconteceu noutros países, também em Portugal tenderá a aumentar a procura de produtos biológicos, sendo esta também uma oportunidade para a agricultura do Vale do Sousa.

Existem ainda problemas relacionados com a imagem industrial da Região. Contudo as oportunidades da agricultura biológica poderão crescer em paralelo com os progressos de recuperação ambiental, da adaptação das indústrias, recuperação dos solos e florestação, que são outras frentes de desenvolvimento inscritas nos programas de desenvolvimento regional.

A proximidade da Área Metropolitana do Porto (AMP) onde também o mercado destes produtos tenderá a crescer é uma vantagem a explorar já referida no caso dos produtos frescos. No entanto o mercado de produtos biológicos é por natureza mais especializado e disperso a nível do país e do estrangeiro. Por isso o êxito de iniciativas deste tipo depende também de uma estratégia de parcerias ou outras formas que permitam o acesso ao mercado nacional e internacional desta linha de produtos.

Também por resolver é o caso dos incentivos e apoios existentes para a agricultura, que não são adequados à agricultura biológica dado que a sua lógica prevalecente, a da dimensão da área agrícola, não se aplica à dimensão geralmente pequena das explorações de agricultura biológica.

Apesar de, nas condições actuais, não existirem ainda as melhores condições para agricultura biológica permitir o aparecimento de um número significativo de explorações, crê-se que algumas poderão surgir, se apoiadas em tecnologias adequadas e eventualmente em associação com projectos de outras zonas onde a actividade esteja mais desenvolvida.

## **28. Regadios colectivos**

Os regadios colectivos são linhas de água que servem várias propriedades com um maior aproveitamento da água que a permitida pelas técnicas individuais de rega.

A promoção desta técnica, que tem tradições na nossa agricultura, implica a recuperação ou construção de açudes, canais, saídas de água, etc.

Os regadios colectivos podem ajudar a combater os problemas do minifúndio e individualismo do agricultor, torneando esta questão pela possibilidade de prestar serviços a pequenas unidades agrícolas, de forma rentável, mesmo sem adoptar formas mais complexas de cooperação e emparcelamento.

A sua implementação pode, igualmente, fomentar a recuperação de património construído, nomeadamente, de antigos moinhos de água.

Existem já experiências deste processo no Vale do Sousa, concretamente em Lousada, onde se estabeleceu um sistema de regadio colectivo beneficiando sete explorações agrícolas com aproximadamente uma área de 16 hectares.

Esta técnica pode promover novas culturas, aumentar o rendimento agrícola e racionalizar a gestão do tempo de trabalho dos agricultores.

## **29. Florestação<sup>18</sup>**

O progresso industrial rápido do Vale do Sousa determinou uma secundarização das práticas agrícolas mesmo pelos agricultores que ficaram na região, sendo a floresta bastante atingida por este fenómeno. Tanto mais que grande parte da floresta era constituída por pequenas explorações para cujos proprietários representavam apenas uma parte do respectivo rendimento.

No entanto a floresta que é reconhecidamente cada vez mais importante a nível nacional tem por maioria de razão uma importância acrescida no Vale do Sousa. Num território onde coexiste um importante pólo industrial cuja matéria-prima é a madeira, será naturalmente de considerar como um objectivo importante que a produção nacional e do território, possam satisfazer melhor as necessidades da indústria, reduzindo as importações, pelo menos das madeiras não exóticas como por exemplo do pinho, que é importado de França e de outros países.

Por outro lado esta relação entre a indústria e a floresta ganharia em reforçar-se num contexto de florestação sustentável, que permitisse certificação

---

<sup>18</sup> Ver " O agrupamento de agricultores florestais do Vale do Jorge" de Moreira, J. Rodrigues; documento policopiado do Ciclo de Jornadas Sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa.; ACIP, Penafiel, Novembro de 1997.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

do móvel enquanto objecto produzido com madeiras dela proveniente, dado que a exigência do eco-certificado para a exportação de móveis para determinados destinos vai-se tornando frequente.

Esse objectivo requer o redimensionamento das propriedades, a modernização das técnicas de plantio, a manutenção da floresta e mesmo o aumento da área florestal, que deverá absorver terrenos agrícolas com boa aptidão florestal.

Contudo, este objectivo depende, grandemente, da definição de uma macro-política para o sector florestal, cujas bases se encontram na Lei 33/96.

Com efeito, o sector florestal, pela suas características de rendibilidade a grande prazo e pela sua importância estratégica em termos de economia nacional, não poderá ser reconvertido apenas na base da iniciativa individual ou mesmo associativa.

### **30. Biomassa**

O aproveitamento da biomassa florestal é, também, uma oportunidade a considerar na Região.

Este aproveitamento exige uma gestão racional dos recursos florestais, envolvendo a recolha de material lenhoso para aglomerados de queima, as “briquetes” e a selecção de lenha de qualidade superior para comercializar.

De considerar que a presença da indústria de mobiliário representa uma vantagem suplementar permitindo associar o aproveitamento dos desperdícios das fábricas com a biomassa florestal.

### **31. Azevinho**

De entre as oportunidades de resultantes do desenvolvimento da floresta é apontada a produção de azevinho, uma planta para fins ornamentais com profundo significado e antigas tradições na cultura europeia.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ver “A Produção de Azevinho ” de Guedes, José Sousa. Documento policopiado do Ciclo de Jornadas Sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa.; ACIP, Penafel, Novembro de 1997.

O seu cultivo e comercialização controlada em paralelo com o desenvolvimento da floresta representa sem dúvida uma oportunidade da Região.

### **32. Fogo controlado**

O fogo controlado é uma técnica de limpeza de matos que apresenta condições mais vantajosas que as técnicas tradicionais.

Numa comunicação apresentada nas Jornadas sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa em Setembro de 1997 o Conselho Directivo dos Baldios da freguesia de Riba de Âncora defende esta técnica, por ser mais económica que as técnicas tradicionais e por ter melhores efeitos na nutrição dos solos.

A vocação silvícola de uma parte do Vale do Sousa, cujo reforço se defende neste relatório, exige que a limpeza de matos, tradicional ou não, seja uma prática corrente de gestão da floresta.

O fogo controlado requer porém equipas altamente qualificadas e certificadas para o desempenho da tarefa.

O desenvolvimento de serviços e apoio ao agricultor absentista, proposto noutra parte deste capítulo poderá eventualmente englobar esta técnica.

### **33. Aproveitamento da casca do pinheiro**

Um produto abundante na floresta, a casca do pinheiro, tem hoje utilização em vários países, nomeadamente no Reino Unido para diversos fins, nomeadamente, como fertilizante e corrector de solos de jardins.

Trata-se de mais uma das várias componentes da biomassa florestal, a única que no nosso país ainda não foi objecto de aproveitamento.

De notar que o desenvolvimento de sistemas de limpeza de matas tenderá a facilitar a recolha deste material.

Considerando a abundância do produto, as dificuldades residem na existência de, pelo menos uma procura suficiente no mercado interno e nos problemas de transporte e escoamento.

É no entanto uma oportunidade a considerar no quadro do aproveitamento complementar da floresta no Vale do Sousa.

### **34. Serviços aos proprietários agrícolas absentistas (Serviços de substituição agrícola)**

A rapidez da industrialização em alguns concelhos do Vale do Sousa, nomeadamente em Felgueiras, Lousada, Paredes e Paços de Ferreira, acentuou um fenómeno que é geral no sector agrícola do nosso país: o absentismo dos agricultores e o abandono e desertificação das áreas rurais. Este problema é não só premente na floresta mas também se faz sentir nos outros domínios agro-florestais. Aliás, em alguns casos, observa-se a florestação de áreas com outros potenciais agrícolas por proprietários absentistas que deixaram de ter nas respectivas propriedades pessoal (caseiros) para as tratar.

À percepção de que o modo de gestão tradicional das explorações agrícolas está em grande parte esgotado, alia-se a convicção de que a agricultura é um sector ainda com grandes potencialidades, com importantes recursos a explorar e com valor estratégico.

Daí a necessidade manifestada no decurso dos contactos realizados no âmbito deste estudo e formalizada nas entrevistas de alguns dos nossos interlocutores de se encontrarem novas formas de rentabilizar as explorações agrícolas, através do recurso a serviços de assistência especializados como se faz para outros sectores de actividade.

Esse modelo consistiria na criação de empresas especializadas em prestar aos proprietários (absentistas ou não) sem meios para aplicarem nas respectivas explorações equipamentos e técnicas necessárias à sua rentabilização. O aluguer de equipamentos e alfaias, a realização de trabalhos de poda e colheitas, a manutenção da floresta, a desmatação, (fogo controlado p. ex.), o tratamento de pomares e vinhas, a manutenção de sistemas de rega, o apoio à contabilidade e gestão financeira, os serviços de intermediação com o Estado no domínio das políticas de apoio à agricultura, são exemplos de áreas de prestação de serviços que poderiam ser desenvolvidas por esse tipo de empresas.

Trata-se de uma ideia susceptível de permitir a criação de empresas e de novos empregos, embora dependa, nomeadamente, da definição de uma macro-política para a floresta, cuja base legislativa se encontra na Lei 33/96.

### **35. Serviços de jardinagem**

A existência de um considerável parque de moradias na Região, a par do poder económico de muitos proprietários, origina uma considerável procura por serviços de jardinagem e um insuficiente número de jardineiros para a satisfazer. Trata-se de uma clara oportunidade de criação de emprego e, eventualmente, de criação de empresas especializadas na manutenção de jardins.

### **36. Criação de trutas em tanque de rega**

A criação de trutas em tanques de rega constitui sobretudo uma oportunidade de complementar o rendimento das pequenas explorações agrícolas.

Esta cultura não exige muito investimento inicial, é de manutenção económica e de fácil montagem, desde que existam condições nos tanques sendo possível obter o apoio do Ministério da Agricultura, para o efeito.

Subsistem certos problemas como os da legislação, que impede a comercialização da produção das truticulturas com menor produção.

Também o transporte e comercialização das pequenas produções constitui um problema que pode ser superado por formas de associativismo.

### **37. Criação de caracóis<sup>20</sup>**

A criação e caracóis no Vale do Sousa parece ser viável em regime intensivo dado o clima ser menos favorável para a sua criação extensiva. Embora implique custos mais elevados, esta modalidade tem menor mortalidade e maiores produções.

---

<sup>20</sup> Ver "Produção de caracóis em cativeiro " de Guimarães, João e Rocha, Seabra. Documento policopiado do Ciclo de Jornadas Sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa.; ACIP, Penafiel, Novembro de 1997.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

O consumo deste espécimen está a aumentar por todo o país nomeadamente na Norte e o mercado externo também oferece perspectivas, nomeadamente o francês, o norte- americano e o canadiano.

É portanto uma actividade eventualmente a considerar no plano das oportunidades de novos (pequenos) negócios no Vale do Sousa, que exige um investimento inicial relativamente baixo e tem rentabilidade elevada. Contudo, especialmente na hipótese de exportação, deve promover-se a associação dos eventuais promotores com comerciantes e produtores dos mercados de destino ou de outras zonas do país para aquisição de técnicas de produção e vias de comercialização deste produto

### **38. Criação de avestruzes<sup>21</sup>**

A criação de avestruzes é apontada como uma oportunidade de investimento no Vale do Sousa, sendo possível pela excelente capacidade de adaptação destes animais a outros climas fora do seu habitat.

Em termos comparativos com a produção de bovinos apresenta alguns indicadores vantajosos, como o da produção anual de carne por parte de um único animal, que é superior no caso das avestruzes, que têm maior capacidade reprodutora.

Considerando os múltiplos aproveitamentos da avestruz (carne, pele, plumas, ovos e gordura e criação de reprodutores), é possível uma diversificação dos produtos que atenuem os riscos de quebras conjunturais na procura de alguns deles.

De considerar ainda os eventuais efeitos induzidos por esta nova produção animal no sector agrícola, através da diversificação e complementaridade com outros produtos.

---

<sup>21</sup> Ver "A Produção de Avestruzes na Quinta de Maderne - Felgueiras" de Faria, Augusto e Casas, Maria Luísa, documento fotocopiado do Ciclo de Jornadas Sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário do Vale do Sousa.; ACIP, Penafiel, Novembro de 1997.

Em Portugal existem já explorações deste tipo (uma delas em Felgueiras<sup>22</sup>) sendo transferíveis para o Vale do Sousa as técnicas e condições, já ensaiadas noutros locais.

Há contudo ainda algumas condições por resolver: quanto a estruturas de comercialização e matadouros.

Trata-se, por outro lado, de uma actividade ainda recente e cujo mercado tem sido sobretudo constituído pela sua própria expansão: os produtores vendem animais a novos produtores que se iniciam na actividade. O final deste ciclo (quando se esgotar a procura por parte de novos criadores), levará actividade a confrontar-se com o verdadeiro mercado dos seus produtos finais, sendo que o da carne, terá de vencer no nosso país, a resistência de hábitos alimentares dos portugueses.

Uma estimativa das unidades possíveis e respectiva dimensão no Vale do Sousa requer uma avaliação do actual momento e previsões de crescimento da actividade a nível nacional.

### **39. Padarias “pão quente”**

Um dos pequenos negócios que mais tem crescido na região e que mais tem recorrido aos sistemas de incentivos a pequenas empresas (RIME) e ILE, são as chamadas padarias de “pão quente”.

Trata-se de uma actividade que parece ser bastante ligada ao retorno de emigrantes de países da América do Sul, que trazem experiência do ramo.

Este motivo leva-nos a destacar a padaria “pão quente”, pois nada há de mais indicativo sobre a viabilidade de uma actividade que o movimento do investidor, embora quando se trata de pequenas unidades muito pulverizadas, exista também o risco de o mercado ficar preenchido antes que os fluxos de novos investidores se apercebam do facto.

---

<sup>22</sup> Ver “Expresso”, 25 de Julho de 1998.

### **3.3.3. Serviços sociais**

A substituição, pelo mercado, de trabalho tradicionalmente realizado na esfera da família é uma das tendências mais importantes no quadro da evolução recente das economias e das sociedades.

Este tipo de serviços constituem as actividades com mais rápido crescimento de emprego nas economias desenvolvidas, nomeadamente nos EUA.

Desta forma tem vindo a ser dado um crescente ênfase aos serviços sociais como formas de criação de empresas e emprego, a que um estudo sobre o Vale do Sousa não poderia ficar alheio, até porque tem registado uma rápida feminização do mercado de trabalho com as consequentes necessidades geradas.

No entanto, estas oportunidades deverão ser cuidadosamente ponderadas no sentido de avaliar a solvabilidade das procuras que suscita, nomeadamente em contextos com rendimentos per capita relativamente baixos como é o caso vertente.

Por outro lado, dados os diferenciais de rendimentos das famílias, o desenvolvimento, na esfera privada, de serviços sociais diferenciados e com níveis de preço adaptados a cada caso afigura-se como a estratégia a adoptar.

## **40. Serviços de apoio a idosos**

As actividades de apoio social têm vindo a extravasar os limites dos serviços estatais e dos sistemas assistenciais de instituições de beneficência, de Igreja e das Misericórdias, passando a existir unidades privadas dotadas com pessoal e meios adequados que se encarregam de certos serviços de natureza social.

A intervenção no domínio social destas entidades, para além da necessária certificação e acompanhamento por parte da tutela do Estado, á apoiada por algumas linhas de incentivo, admitindo-se que serão no futuro um parceiro importante no desempenho dos deveres de solidariedade para com as pessoas necessitadas de apoio, dada a incapacidade previsível da manutenção da totalidade deste esforço na esfera pública.

É o caso do apoio a idosos que tende a ser mais do que a mera criação de lares, passando a ser também o apoio domiciliário, o acompanhamento, a recuperação, a organização de actividades de lazer, as acções de formação para “hobbies” e actividades lúdicas, os passeios, o turismo sénior, etc.

Tendo em conta o envelhecimento da população, que pesem embora as particularidades demográficas, está também curso no Vale do Sousa, as modificações do modelo familiar, o crescimento do rendimento e também das novas sensibilidades que se fazem sentir em relação à população idosa, este é sem dúvida uma oportunidade a ter em conta na região

#### **41. Serviços de apoio a doentes dependentes**

Também a assistência a doentes acamados se inscreve numa necessidade social que pelas razões apontadas poderão ser desenvolvidas por este tipo de entidades.<sup>23</sup>

No entanto, nestes serviços, são maiores as exigências em pessoal médico e para médico que o da simples assistência a idosos. Em todo o caso muitas tarefas de tratamento dos idosos como alimentação vigilância acompanhamento, etc., são desenvolvidos por pessoal auxiliar.

De referir também as potencialidades que a utilização de novas tecnologias estão a trazer a este tipo de serviços (ver adiante o teletrabalho).

#### **42. Serviços de apoio ao convívio de idosos**

O apoio às actividades de convívio e de lazer para a faixa da terceira idade constitui uma necessidade social emergente, distinta do apoio a idosos, a doentes e acamados. Inscreve-se na mesma linha de serviços de organização de tempos livres para outras faixas etárias. No entanto embora o cliente ou utente seja o mesmo, a natureza do serviço é diferente.

Assim, enquanto o apoio a idosos requer uma equipa multidisciplinar, a os serviços de lazer envolve naturalmente mais o profissional de animação com

---

<sup>23</sup> Um projecto de clinica geriátrica privada que está em fase de instalação em Paços de Ferreira constitui um exemplo da existência de oportunidades para serviços direccionados a esta faixa etária.

ligação ao turismo sénior e com a possibilidade de captar eventuais clientes exteriores à região.

Daí a consideração em separado deste tipo de oportunidade.

A organização deste tipo de serviços pode estar numa entidade que organize programas deste tipo em geral e também destinadas a outros públicos (ver ATL para crianças e para jovens e adultos, a seguir).

### **43. Apoio a deficientes**

E é também o caso do apoio a deficientes.

A especificidade de cada grupo alvo é combinada com o tipo de serviço podendo dar origem mais de uma forma de organização para estes serviços.

De comum têm porém o carácter social, o conseqüente enquadramento e ligação ao sector social do Estado, o facto de corresponderem a necessidades crescentes, o facto de haver uma tendência para a sua externalização para fora do sector social da Administração Pública e, sobretudo, da existência de uma procura com algum poder económico para aceder aos serviços privados desta natureza.

### **44. Serviços de Apoio a Tempos Livres (ATL) para crianças**

O desenvolvimento de serviços de ATL para crianças encontra-se estreitamente ligado aos objectivos do PTE do Vale de Sousa.

O desenvolvimento da criança, as necessidades das famílias que trabalham em disporem de este tipo de apoio e o combate ao trabalho infantil, um problema muito identificado com esta região e com efeitos devastadores na imagem e competitividade das indústrias, levam a que a necessidade e procura destes serviços estejam a crescer.

Os ATL para crianças desenvolvidos pelas IPSS e autarquias e apoiados pelo Estado apenas se dirigem a crianças até aos 12 anos, sendo necessário elevar rapidamente este patamar para os 15 anos, por razões óbvias face ao que atrás se disse. Mas é também necessário um grande esforço em extensão,

isto é, permitindo que mais crianças participem nos ATL e de qualidade, fazendo que estes programas sejam aliciantes e educativos.

Parece assim provável que, dentro das expectativas atrás citadas sobre o modelo de desenvolvimento de serviços da área social que os ATL para crianças constituam oportunidade de criação de unidades económicas e de emprego.

#### **45. Serviços de Apoio a Tempos Livres (ATL) para jovens e adultos**

Outra faixa de potenciais utentes de ATL, até hoje não muito considerada, é a dos jovens e adultos. Neste domínio não está tanto em causa uma questão de política social mas de satisfação de uma necessidade dos indivíduos criada pelas condições da vida moderna.

Os utentes do ATL “jovens e adultos” podem ser dirigentes e quadros que necessitem de se envolver em actividades que diminuam o *stress*, pessoas que tenham um emprego a tempo parcial, ou que, por razões temporárias não se encontram ocupados inteiramente, estudantes em férias e outras situações como por exemplo períodos de recuperação de doença ou acidente. Em qualquer dos casos, dirige-se, em princípio, para pessoas com capacidade económica e dispostas a pagar este tipo de serviços.

O ATL nesta perspectiva parece ser um campo mais para a iniciativa privada que para o Estado ou para as IPSS. Mas também pode ser uma forma de algumas entidades que desenvolvem este tipo de acções na área social as complementarem com uma linha mais lucrativa nesta vertente.

Parece assim que o ATL “jovens e adultos” poderá constituir no Vale do Sousa uma outra fonte de criação de algumas unidades empresariais e emprego.

#### **46. Ensino pré-escolar**

O desenvolvimento do ensino pré-escolar constitui uma necessidade social urgente no Vale do Sousa como no resto do país.

A actual política educativa em concertação com os sistemas de apoio ao emprego e de criação de micro-empresas, deverá fomentar o aparecimento de uma rede de estabelecimentos de ensino privados a par da oferta pública na

área do ensino infantil como noutras áreas, perspectivando-se portanto o aparecimento de oportunidades nesta área.

### **3.3.4. Serviços prestados às empresas**

A prestação de serviços às empresas é, hoje em dia, um sector com um largo campo de aplicação e constitui em qualquer tecido económico estruturado uma importante de janela de oportunidade para a criação de empresas e empregos.

Estas oportunidades decorrem por um lado das crescentes necessidades das empresas, associadas à crescente complexidade das técnicas de produção e à diversidade de tipos de conhecimento a que fazem apelo. Por outro lado a crescente regulamentação da produção, no duplo sentido de aumentar a qualidade dos locais de trabalho e da necessidade de proteger o ambiente como vector da sustentabilidade do crescimento criam novas necessidades até aqui pouco relevantes na esfera da produção.

Mas (sobretudo) as pequenas empresas (que predominam na Região) não têm capacidade de empregar a crescente quantidade de valências requeridas na generalidade dos sectores. Até porque a crescente qualificação dos serviços requeridos faz subir de forma significativa o custo unitário das prestações de serviços que lhes estão associadas.

Assim, uma boa parte da chamada terciarização da economia resulta não apenas da criação de novos processos produtivos, mas da autonomização e alargamento do âmbito de valências anteriormente incorporadas nas empresas ou existentes apenas em forma embrionária.

As novas tecnologias da informação permitem, por seu lado deslocalizar algumas tarefas o que contribui também para a sua autonomização.

Um tecido sócio-económico como o do Vale do Sousa, representa um potencial de elevado significado para o desenvolvimento deste tipo de iniciativas empresariais: as estruturas empresariais necessitam de importantes reforços qualitativos para o seu desenvolvimento e a pequena dimensão média das empresas obriga a que esse reforço se faça, em quase todos os sectores, por contratação externa.

Não quer isto dizer que a criação das empresas seja um processo simples e imediato, muito porque não é evidente que a maior parte dos empresários e gestores esteja suficientemente sensibilizado (ou pressionado pela concorrência) para o alargamento da cadeia de valor da sua produção.

Parece-nos no entanto razoável supor que essa ocorrência é inevitável mesmo que numa simples lógica de sobrevivência concorrencial das empresas num futuro próximo.

O desencadear ou aprofundar de iniciativas pioneiras no lado da oferta de serviços pode, uma vez mais funcionar como o elemento detonador do desenvolvimento do processo.

Apresentam-se de seguida algumas das oportunidades que, neste sector mais frequentemente foram citadas nas reuniões que tivemos oportunidade de realizar e na bibliografia consultada sobre a matéria.

#### **47. Consultoria polivalente adaptada às micro-empresas familiares**

Um primeiro âmbito de intervenção que pode permitir algumas oportunidades nesta área consiste em esquemas de consultoria especialmente criados para o apoio a pequenas empresas de natureza familiar.

À primeira dificuldade do processo de criação de empresas e que é o da concessão da respectiva licença de laboração, sucedem-se um conjunto de aspectos organizativos, financeiros, comerciais e legais que, se correctamente tratados desde o momento de desenvolvimento de um projecto contribuem para o funcionamento competitivo no futuro destas empresas.

Este tipo de prestação de serviços de carácter generalista pode ter um importante papel na formação dos empresários e na formulação estratégica do desenvolvimento das empresas.

Constitui também um factor de modernização do tecido industrial da região pelos efeitos de emulação que o desenvolvimento de empresas bem estruturadas á nascença pode provocar nas restantes.

A criação de iniciativas empresariais nesta área pode verificar alguns problemas de solvabilidade (dada a reduzida capacidade e disponibilidade para

pagar pelos clientes potenciais). Experiências de intervenção nesta área, desenvolvidas no âmbito do IEFP com o envolvimento forte das Associações Empresariais no âmbito dos programas em curso, podem ter um efeito de abertura de mercado que importa explorar.

Alguna reserva se levanta também quanto ao carácter generalista desta linha de serviços. É que a experiência dos serviços de consultoria, aponta mais para a eficácia dos serviços especializados, considerando as especificidades dos diferentes problemas das empresas. Parece contudo que neste segmento das pequenas empresas emergentes haverá vantagens na concentração do apoio através de uma única entidade, desde que as questões de rendibilidade se resolvam com se referiu acima pelo envolvimento de instituições comprometidas na política de apoio à criação e desenvolvimento das empresas

#### **48. Consultoria em certificação e qualidade de empresas e produtos**

A certificação de produtos e empresas é cada vez mais uma necessidade com que as empresas se deparam para conseguirem operar nos mercados.

A complexidade própria destes processos exige recursos altamente especializados para a sua concretização eficaz e eficiente, o que constitui um campo a explorar.

De destacar a ligação da certificação ao cumprimento das normas de protecção ambiental e de qualidade. As empresas vão ser confrontadas cada vez mais com a necessidade de apresentarem padrões de produção compatíveis com o ambiente, o que, para além das imposições legais nacionais e comunitárias decorre também das exigências dos consumidores, especialmente estrangeiros, crescentemente sensíveis a esta questão.

De notar ainda a interligação entre sectores de actividade e do comprometimento de instituições públicas e privadas para a criação de uma imagem de qualidade e de eco-compatibilidade das empresas, de que é exemplo a produção de mobiliário, onde, para além das condições de laboração das empresas, entra em jogo a origem dos materiais (madeiras) que deverão provir de florestas sustentadas.

Por outro lado, a existência de importantes apoios financeiros às empresas que pretendem desenvolver estes mecanismos de qualificação da sua actividade tem funcionado como alavanca para a viabilização de iniciativas nesta área.

#### **49. Consultoria em higiene e segurança**

Trata-se de uma consultoria especializada que permitirá às empresas que não disponham de capacidade própria acautelarem este importante aspecto do funcionamento e cumprirem as disposições legais.<sup>24</sup>

Os trabalhos de consultoria em higiene e segurança devem compreender a identificação de riscos, programas de prevenção, vigilância da saúde, sinalização de segurança, análise de acidentes e elaboração de relatórios e estatísticas.

As empresas podem recorrer a serviços de consultoria em higiene e segurança, isoladamente ou em associação com outras, permitindo-se, neste último caso, uma utilização mais económica e maleável destes serviços.

A actividade pressupõe o concurso de profissionais altamente qualificados, designadamente médicos do trabalho e técnicos em higiene industrial e segurança do meio ambiente (química) e técnico de prevenção e segurança.

#### **50. Concepção de produto/design**

Este aspecto já foi ventilado no quadro do que designamos por *densificação do tecido empresarial* mas, neste quadro, a criação de empresas que possam oferecer serviços específicos de concepção de produtos e design constitui sem dúvida uma janela de oportunidade para os empresários da região que podem, por esta via aumentar significativamente o valor acrescentado dos seus produtos.

---

<sup>24</sup> Dec. Lei n.º 26/94 de 1 de Fevereiro com alterações da Lei 7/95 de Julho: ver artigo de autoria de Paula Mendes na Revista "Capital do Móvel", n.º 1 de Julho de 1996.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

O vector crítico nesta oportunidade consiste na atracção de recursos especializados que, no caso do Vale do Sousa, tenderão a ser polarizados pela Área Metropolitana do Porto.

No entanto a necessidade de uma relação muito próxima com os empresários poderá fazer com que as iniciativas que se fixem na região tenham, por essa via, uma vantagem competitiva que possa significar a diferença no sucesso das iniciativas empresariais que se venham a criar.

**51. Consultoria em tecnologia industrial (CAD/CAM, CNC, organização e gestão de stocks, organização e gestão da produção: planeamento e controlo)**

A competitividade das empresas do Vale do Sousa vai ser confrontada com a necessidade de desenvolvimento de modelos mais modernos de organização da produção e de introdução de novas tecnologias de fabrico (transversalmente a todos os sectores instalados ou a instalar no Vale do Sousa).

Os empresários na maior parte enfrentam problemas na gestão de stocks, na no planeamento, gestão e controlo da produção e organização das linhas de fabrico.

Sendo os empresários locais na maioria provenientes do sector da produção, de onde promoveram o crescimento das suas empresas estão muitas vezes demasiado dependentes dos métodos que tiveram êxito em fases anteriores da vida da empresa mas que já não são adequados com outra dimensão das unidades e no actual quadro de competitividade e globalização das indústrias.

Do mesmo modo as novas tecnologias designadamente o CAD/CAM e o CNC têm dificuldade em se impor ou serem plenamente aproveitadas pela falta de preparação de dirigentes e quadros das empresas.

Assim, a prestação de serviços nesta área pode assim ser uma oportunidade importante para a criação de empresas e emprego na região.

## **52. Consultoria económica, financeira e fiscal**

A sofisticação dos sistemas fiscais e financeiros exigem que as empresas pratiquem métodos de gestão da sua informação contabilística cada vez mais sofisticados e articulados.

No Vale do Sousa a generalidade das empresas continua a olhar para a informação financeira como um custo e uma obrigação e não como um instrumento de gestão.

Assim, muitas das empresas e empresários desconhecem muitas vezes os riscos que correm e as oportunidades que perdem por não possuírem sistemas de gestão da informação adequados e rigorosos.

Assim, a evolução dos tradicionais “guarda livros”, que limitam a sua actividade ao cumprimento elementar das mínimas obrigações fiscais, para estruturas mais evoluídas capazes de prestarem um verdadeiro aconselhamento económico, fiscal e financeiro pode constituir uma importante oportunidade para a criação de empresas e emprego na região.

## **53. Consultoria em marketing e comercialização**

A comercialização na maioria das empresas do Vale do Sousa é ainda vista como um acto que ocorre do exterior para o interior da empresa. Ou seja, os empresários não vendem, são os clientes que compram.

Este estado de coisas representa uma enorme debilidade das empresas locais, com efeitos na sua rentabilidade e sustentabilidade a prazo. A inversão desta realidade implica a prestação de serviços especializados na área do marketing, que se revelam indispensáveis para as empresas da região e podem constituir uma oportunidade importante para o desenvolvimento de iniciativas empresariais.

A verificação do sucesso de iniciativas ligadas a este sector pode permitir o aparecimento de cachos de empresas em sectores associados, como por exemplo os que de seguida se indicam.

#### **54. Consultoria em imagem e criação de marcas**

As indústrias do Vale do Sousa nomeadamente as confecções e o mobiliário começam a atingir padrões de qualidade que são reconhecidas nomeadamente pelas grandes marcas para quem trabalham.

Muitas empresas começam porém a tentar lançar produtos com marcas próprias numa tentativa de alcançarem um patamar mais elevado na escala do sector mesmo a nível internacional. Ou a tornarem mais visível a sua presença na produção de alta qualidade em que ganharam reputação no meio mas que

O recurso a consultoria de criação de imagem a que se poderá juntar a produção de material promocional, como a concepção de catálogos e anúncios de marca parece assim em ascensão justificando consideração também deste tipo de actividade no quadro das oportunidades no Vale do Sousa

#### **55. Concepção e produção de material promocional (catálogos, anúncios, prospectos, etc.)**

#### **56. Consultoria em recursos humanos**

A consciência de que a gestão dos recursos humanos é de importância fundamental para a vida das empresas começa a impor-se à visão tradicional dos empresários no Vale do Sousa. Como se constata nos documentos base do Pacto a mão de obra da região está longe de atingir os padrões e qualificação que a modernização do tecido industrial requer.

A consultoria em recursos humanos tem um vasto campo de aplicação no domínio do recrutamento, mobilidade, relações humanas nas empresas e também no relacionamento entre as empresas e os sistemas de educação, formação, de segurança social e de política de emprego em desenvolvimento na região.

### **3.3.5. Turismo**

O desenvolvimento do turismo de permanência e em grande escala não parece viável no Vale do Sousa, considerando o carácter desordenado que presidiu ao crescimento do território, à promiscuidade dos espaços urbano, in-

dustrial e rural que se observa em largas zonas e à falta de unidades hoteleiras e de restauração outras infra-estruturas, essenciais a tal actividade.

Isso não obsta a que se descure a possibilidade de desenvolvimento de determinados nichos de mercado que não sendo novidade no Vale do Sousa ou noutras regiões, podem ainda ser fonte de aparecimento de novas unidades e de diversificação da base económica.

O Vale do Sousa possui, aliás, áreas de indiscutível interesse paisagístico (nomeadamente a faixa envolvendo o Rio Douro e seus afluentes Tâmega, Paiva e Arda) e algum património (sobretudo românico) que, sendo pouco significativo, encontra-se em quantidade e de forma relativamente dispersa ao longo do território (cf. (Quatenaire, 1993, *Relatório Parcelar sobre Ambiente e Recursos Naturais*)).

Dada a proximidade do Vale do Sousa a destinos turísticos com elevada notoriedade e qualidade (Minho, Douro, etc.), permite-se, por outro lado, que esta região se possa colocar nos roteiros nacionais como um local de evidente interesse.

Esta parece-nos ser a estratégia mais adequada para o sector.

### **57. Turismo de habitação**

O turismo de habitação em espaço rural, aproveitando a excelência do parque de casas rurais, das quintas e a cultura do vinho verde a qual, associada à imagem da região, podem ser fonte de atracção turística para outras regiões e países.

Assim, embora em escala reduzida, são de considerar as oportunidades de criação deste tipo de negócios. Aliás, o RIME tem vindo a apoiar a implementação e reconversão de algumas casas de turismo de habitação na Região do Vale do Sousa.

### **58. Turismo cultural (património histórico)**

O turismo cultural é um nicho de mercado muito exigente e onde as oportunidades de criação de empresas são limitadas. Contudo são de explorar as riquezas do património cultural da região, onde sobressaem os monumentos românicos.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Ao turismo cultural histórico podem associar-se outros motivos de atracção, com a musica e/ou a gastronomia.

De salientar a possível articulação desta actividade com projectos de animação cultural da própria região.

**59. Turismo desportivo (novos desportos de natureza - “rafting”, canoagem, ciclismo de montanha, desportos motorizados, etc.)**

Na relação rural-urbano, que começa nos nossos dias a esboçar uma fase de aproximação, os desportos radicais e de ar livre desempenham um papel fundamental, sendo igualmente uma oportunidade relevante de criação de novas actividades, nomeadamente, em regiões rurais deprimidas. Aliás, noutros espaços do território europeu, existem inúmeros casos de sucesso neste campo que importa reter e adaptar às especificidades locais.

O Vale do Sousa e, em particular, o Concelho de Castelo de Paiva possuem condições naturais únicas para a prática deste tipo de desportos, nomeadamente, para o “rafting” (Rio Paiva ou Aguiar de Sousa).

No entanto, para que tal se possa verificar de uma forma endógena, é necessário que existam localmente as empresas e os recursos humanos indispensáveis à prática de tais actividades de forma segura e respeitadora do ambiente.

Ainda no âmbito do turismo desportivo, os desportos motorizadas podem ser desenvolvidos na Região com relativa facilidade dado o elevado e crescente número de (importantes) eventos que nela têm tido lugar.

**60. Hotelaria**

Provavelmente penalizado pela proximidade do Porto, a Região possui um evidente défice de unidades hoteleiras que possam servir quem pretenda incluir o Vale do Sousa nos seus percursos.

Assim, o desenvolvimento turístico da região só pode ser seriamente encarado se forem criados espaços de alojamento que possam constituir uma oferta minimamente consistente.

## **61. Gastronomia**

Como acima se referiu, o Vale do Sousa dispõe de condições para atrair certos tipos de turismo, apesar de não se poder considerar uma região potencialmente turística por excelência.

Uma das potencialidades parece residir na gastronomia, cuja qualidade tem vindo a ser reconhecida por um número crescente de visitantes, nomeadamente, residentes na AMP.

Daí que a restauração seja, também, uma área a explorar em articulação com outras vertentes de turismo de fim-de-semana que atrás se referiram.

### **3.3.6. Ambiente**

A importância fulcral que o ambiente tem tido no desenvolvimento empresarial manifesta-se em dois planos: um corrector, que visa tornar as empresas amigas do ambiente; outro dinâmico, que suscita o aparecimento de empresas e empregos (profissões) do relacionados com o ambiente.

No Vale do Sousa o factor ambiente foi muito secundarizado na lógica do crescimento empresarial prevalecente e hoje há graves problemas de adaptação ambiental a resolver.

## **62. Consultoria ambiental - diagnóstico, planeamento e controlo**

As empresas encontram-se mal preparadas para fazer a sua reconversão no sentido e se tornarem eco-compatíveis, constatando-se que um contrato de adaptação ambiental, celebrado entre a Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP) e o Ministério do Ambiente com o objectivo de promover a adaptação do tecido empresarial do sector das madeiras e da fabricação de mobiliário de madeira até 1999, teve ainda pouca adesão ao nível do Vale do Sousa (cerca de uma dúzia de empresas).

O desenvolvimento desta linha de modernização que, para além dos imperativos legais, constitui uma necessidade de imagem das empresas, vai certamente promover mais recurso a esta área de consultoria.

É importante notar que a consultoria ambiental está tipicamente associada e em articulação com as actividades de consultoria em higiene e segurança e de certificação de empresas e qualidade, dado ser procurada normalmente pelas empresas a jusante de um processo que se inicia com a atribuição de licença de laboração (área de intervenção da consultoria em higiene e segurança), passa pela certificação em qualidade e culmina na questão ambiental (e, em particular, na respectiva certificação).

### **63. Serviços de limpeza e reconversão de processos**

O aproveitamento dos resíduos da indústria do mobiliário de madeira – uma possibilidade que seria um incentivo à adaptação ambiental das empresas – tem sido equacionado em termos de instalação de uma incineradora com produção de energia.

Esta solução teria grandes vantagens porque, mesmo no caso em que os desperdícios de madeira são aproveitados como material de queima, isso apenas poderá escoar uma pequena parte dos desperdícios, tanto mais que a chegada do gás natural ainda vai reduzir mais o consumo dos mesmos.

Para além de fonte de energia, os resíduos podem ser utilizados como matéria-prima de actividades nas áreas de transporte, recuperação e reciclagem.

A exploração desta linha de criação de empresas cujas oportunidades tendem a crescer à medida que o imperativo do ambiente se impuser, tem condicionalismos – de certificação e de qualificação técnica das eventuais empresas, e naturalmente os que se relacionam com os projectos e investimentos públicos neste domínio.

### **3.3.7. Novas tecnologias de informação e comunicação**

Saber se as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) constituem uma janela de oportunidade para as regiões em desenvolvimento ou um mero e bem elaborado “*trompe l’oeil*” começa a ser já hoje objecto de debate entre os especialistas.

Sobretudo porque as oportunidades neste sector devem reflectir factores competitivos (humanos ou produtivos) bem estabelecidos nos territórios onde as actividades ocorrem.

Mas mesmo assim, este tipo de actividades é particularmente volátil e sujeito a uma importante competição, quase diríamos global.

No entanto a nossa investigação permitiu identificar um conjunto de oportunidades que podem ser consideradas suficientemente consistentes como para merecerem referencia nesta fase do trabalho.

#### **64. Produção de páginas para Internet**

Está a ser explosiva a vulgarização da Web como meio de apresentação de produtos e de comunicação entre empresas e indivíduos tornando cada vez maior a necessidade de utilizarem-se meios gráficos de qualidade nos materiais apresentados.

A programação de páginas para a Internet e serviços relacionados está fomentando um novo tipo de actividades, que exige a combinação de conhecimentos informáticos e de programação (para a realização de alguns serviços complexos que podem ser directamente prestados nas páginas) com competências específicas nos domínios das artes gráficas e do *design*.

Esta actividade – que pode ser perfeitamente deslocalizada em termos de “unidades de produção” – tem, por estas razões, hipóteses de crescimento no Vale do Sousa, principalmente enquanto suporte das actividades realizadas pelos serviços prestados às empresas. Tem, igualmente, condições de vir a criar emprego altamente qualificado de profissionais criativos na Região.

#### **65. Produção de conteúdos de páginas para Internet**

A par de uma componente mais ligada às artes gráficas e à implementação informática das páginas para Internet, a produção de conteúdos para as mesmas poderá assumir-se, igualmente, como uma oportunidade de criação de emprego para profissionais de diferentes espectros (historiadores, sociólogos, economistas, investigadores, etc.).

## **66. Promoção de vendas na Internet**

A Internet está também a ser crescentemente utilizada como plataforma de vendas. Há ainda problemas e desconfiança dos utilizadores na realização de transacções financeiras através da rede mas a oferta de produtos e a volume de transacções tem tido um crescimento acentuado nos últimos anos.

No que concerne ao Vale do Sousa, a exploração da Internet com meio de transacção comercial tanto pode representar um vector de desenvolvimento das empresas como uma actividade externa realizada via empresas de consultoria. Tanto num caso como noutro, representa uma oportunidade de criação de novo tipo de empregos e uma inovação ao nível dos canais de comercialização das empresas que será tanto mais vantajoso para a Região quanto mais rapidamente se generalizar.

## **67. Teletrabalho**

Associada à expansão das NTIC encontra-se o teletrabalho, que tanto pode ser uma nova forma de organizar o trabalho nas empresas, como uma oportunidade de criação de auto-emprego.

Tendo uma implementação ainda relativamente modesta no nosso país, o teletrabalho tem já grande expressão no Reino Unido e Alemanha, falando apenas nos países da Europa.

O teletrabalho oferece inúmeras perspectivas e combinações, quer para o trabalho no domicílio, quer noutras formas de organização do trabalho à distância (exemplos: telecentros; teleformação), quer na associação a certo tipo de serviços (exemplos: assistência técnica de equipamentos industriais e de sistemas informáticos à distância; apoio à distância a doentes acamados).

Por outro lado, não está necessariamente associado a profissões altamente qualificadas, nem a conhecimentos complexos. Aliás, o teletrabalho é um meio de aumentar as oportunidades de trabalhadores deficientes e têm sido defendidas as suas virtudes como meio de criação de empregos em zonas rurais.

## **68. Bases de dados de actividades económicas**

A especificidade e concentração da actividade industrial no Vale do Sousa leva a que se exija um cada vez maior volume de informação para a condução bem sucedida dos negócios.

O crescimento exponencial da informação produzida e disponível sobre todo e qualquer tema faz com que esta seja cada vez mais acessível mas, em contrapartida, mais difícil de utilizar por qualquer agente não especializado.

Assim, uma oportunidade que pode ser evidenciada é a recolha de informação sobre as actividades económicas regionais e a sua disponibilização selectiva e tratada aos agentes económicos locais.

Estão neste caso informações nomeadamente sobre:

- A evolução dos sectores industriais no país e no mundo (novos países e empresas concorrentes);
- Tecnologias e equipamentos;
- Preços e mercados;
- Design e moda;
- Feiras e certames;
- Documentação científica e técnica.

## **69. Centrais de compras e vendas**

Outra possibilidade de aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação reside na recolha e sistematização de informação sobre matérias-primas e mercados, o que é especialmente importante numa região com elevada concentração da actividade económica em poucos sectores e com uma premente necessidade em minimizar os riscos associados a essa dependência.

A disponibilização em tempo real destes dados e de oportunidades de negócios, num esquema inspirado nas bolsas poderia permitir aos industriais da Região o acesso a melhores condições de aquisição e mesmo a compra em grupo, com ganhos significativos de escala e economia de meios nas suas empresas.

## **4. Esboço de uma estratégia de promoção das oportunidades identificadas**

---

O quadro de partida descrito ao longo do Capítulo 2 sugere a existência, na Região, de mecanismos endógenos capazes de consubstanciar as oportunidades de negócio atrás mencionadas.

A existência desses mecanismos é sugerida, nomeadamente, pelos seguintes fenómenos sócio-económicos:

- O dinamismo que o sector produtivo (e também associativo) tem vindo a evidenciar – fenómeno não dissociado ao carácter relativamente jovem da população;
- Alguma propensão à inovação, evidenciada não só pela existência de núcleos de empresas apostando claramente na modernização dos processos produtivos mas sobretudo pela rapidez e abrangência com que as inovações (nomeadamente, em termos de produto final) se propagam ao nível das empresas seguidoras;
- A existência de importantes economias de experiência – fruto, nomeadamente, da densidade do tecido económico – e, por essa via, de capacidade em converter ideias em riqueza (domínio das tecnologias, capacidade instalada, conhecimento dos mecanismos de acesso aos mercados, ao crédito, etc.);
- Capacidade em gerar empregos – vejam-se as baixas taxas de desemprego (à excepção de Castelo de Paiva) – sinal evidente de dinamismo económico e de capacidade de iniciativa;

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

- Permanência da posse de bens como principal factor de diferenciação social, reflectindo a importância dada à produção de riqueza material e às iniciativas nesse sentido;
- Relativa heterogeneidade e diversidade territorial, não inibidora, à priori, de experiências inovadoras, diferentes.

Neste contexto, uma estratégia de promoção das oportunidades de criação de empresas/emprego anteriormente identificadas deverá procurar, sobretudo, estimular correctamente esses mecanismos endógenos e não tanto suceder aos mesmos.



De uma forma genérica, as intervenções deverão reger-se por um **conjunto de princípios orientadores (estratégicos)**:

1. Tomar em consideração os vectores-chave de caracterização da Região, de acordo com o exposto anteriormente (ver Capítulo 2.2, p. 46);
2. Potenciar a satisfação das necessidades da Região (ver Capítulo 2.3, p. 50);
3. Desenvolver o espírito empresarial e incentivar a capacidade de adaptação das empresas e do emprego, indo, dessa forma, ao encontro de orientações mais vastas de política<sup>25</sup>;
4. Promover as correctas articulações entre as formas de apoio à implementação das oportunidades de criação de empresas/ emprego e a Formação Profissional;
5. Assumir uma perspectiva global através da articulação das intervenções de forma a que a que o conjunto (de intervenções) seja superior à soma das partes e sugerindo eventuais parcerias tendentes à implementação das formas de apoio – não esquecendo, contudo, alguma resistência existente na Região relativamente a uma efectiva articulação/ concertação de acções;
6. Minimizar eventuais efeitos perversos das intervenções, nomeadamente, em termos de eficiência na afectação de recursos.

Por outro lado, as intervenções podem ser prosseguidas, em sentido lato, por **três sistemas** não estanques entre si:

1. O Sistema Estado;
2. O Sistema Educação – Formação;
3. O Sistema formado pelas Organizações e centrado nas Relações entre as mesmas.

O Vale do Sousa caracteriza-se por algum “hermetismo” face às intervenções públicas no sentido de estas não serem vistas como imprescindíveis ao surgimento de iniciativas económicas. Esse sentimento de que o apoio do Estado não é essencial nem necessário à produção de riqueza – acentuado pela existência de situações de laboração em condições não formalizadas – pode limitar o alcance e a eficiência das intervenções de apoio à criação de empresas/ emprego com origem estatal mas, certamente, não diminuirá a sua relevância. Objectivo a ter necessariamente presente: minimizar os efeitos perversos das políticas, nomeadamente, das políticas de incentivo.

---

<sup>25</sup> Consignadas, nomeadamente, ao nível do Plano Nacional de Emprego (PNE), MTS, Abril de 1998.

Intimamente relacionado com o Sistema Estado, cabe ao Sistema Educação – Formação fornecer, nomeadamente, as qualificações necessárias à prossecução das oportunidades detectadas bem como algumas formas de apoio mais relacionadas com a criação de emprego, tendo igualmente o importante papel de reforço das competências formativas (nomeadamente, em gestão) dos empresários e quadros de topo – área de grande carência ao nível da Região. Contudo, dadas as especificidades da área em estudo e, em particular, a permanência de alguma desmotivação das populações para o reforço dos níveis de habilitações e de qualificações, este sistema encontra-se, à partida, algo limitado neste contexto territorial. O enquadramento fornecido pelo Plano Nacional de Emprego (PNE) e o facto de o Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa (PTE VALSOUSA) estar nele consignado reafirmam, contudo, a importância que as formas de apoio mais directamente relacionadas com este sistema poderão vir a assumir. Em particular, o contexto de parceria possibilitado e incentivado pelo PTE VALSOUSA favorece o papel do sistema Educação – Formação e reforça o papel que o mesmo poderá ter num plano de acção estrategicamente global e participado<sup>26</sup>.

Por último, relativamente ao Sistema das Organizações e suas Relações importa referir que nele se incluem não apenas as empresas mas igualmente as organizações de desenvolvimento, empresariais e outras. Também neste contexto o Vale do Sousa apresenta algumas limitações, decorrentes das necessidades sentidas na Região ao nível do reforço da cooperação entre as empresas e das articulações entre os demais actores de desenvolvimento ou ao nível do pleno aproveitamento do potencial associado às referidas dinâmicas locais (ver Capítulo 2.1.9. , p. 44). No entanto, apesar destas condicionantes, o Sistema das Organizações assume-se como o terreno ideal de intervenção, por incluir, de uma forma mais directa, os empreendedores e/ou os empregadores por excelência.

Dados estes enquadramentos, as intervenções de promoção das oportunidades de criação de empresas/emprego podem repartir-se pela:

---

<sup>26</sup> Importa salientar que as acções previstas ao nível do PTE VALSOUSA não se limitam ao domínio do Sistema Educação – Formação, alargando-se, em particular, aos outros sistemas em estudo.

- 1. Divulgação das ideias/opportunidades junto desses mecanismos endógenos; e/ou pela**
- 2. Facilitação da consubstanciação/ implementação das ideias/opportunidades.**

A implementação de determinada oportunidade de negócio exige que a mesma seja conhecida pelos empreendedores; as formas de apoio integradas no primeiro tipo de intervenção deverão favorecer a divulgação da informação referente a essas ideias/ oportunidades junto dos mesmos, favorecendo a fluidez das trocas informacionais e minimizando as perdas por ruído.

O segundo tipo de intervenção – mais orientado para o funcionamento interno dos mecanismos de implementação das oportunidades (em sentido lato, as organizações<sup>27</sup>) – deverá, em última instância, favorecer a consubstanciação das oportunidades; as formas de apoio nele enquadradas não deverão substituir-se aos próprios mecanismos endógenos mas, antes, facilitar, estimular, a implementação das oportunidades – minimizando os efeitos perversos que este tipo de intervenções, por vezes, acarreta. Em particular, importa criar um quadro institucional que oriente e apoie os candidatos a empresários, envolvendo as seguintes vertentes:

- A orientação de candidatos na selecção das ideias/ oportunidades;
- O apoio na elaboração de projectos empresariais;
- A formação de competências, gerais e específicas, dos promotores dos projectos;
- O apoio consultivo à implementação dos projectos de investimento que se venham a suscitar.

---

<sup>27</sup> No conceito de *organização* incluem-se não só as empresas mas igualmente as associações de desenvolvimento, as associações empresariais, as organizações de defesa do ambiente, etc.

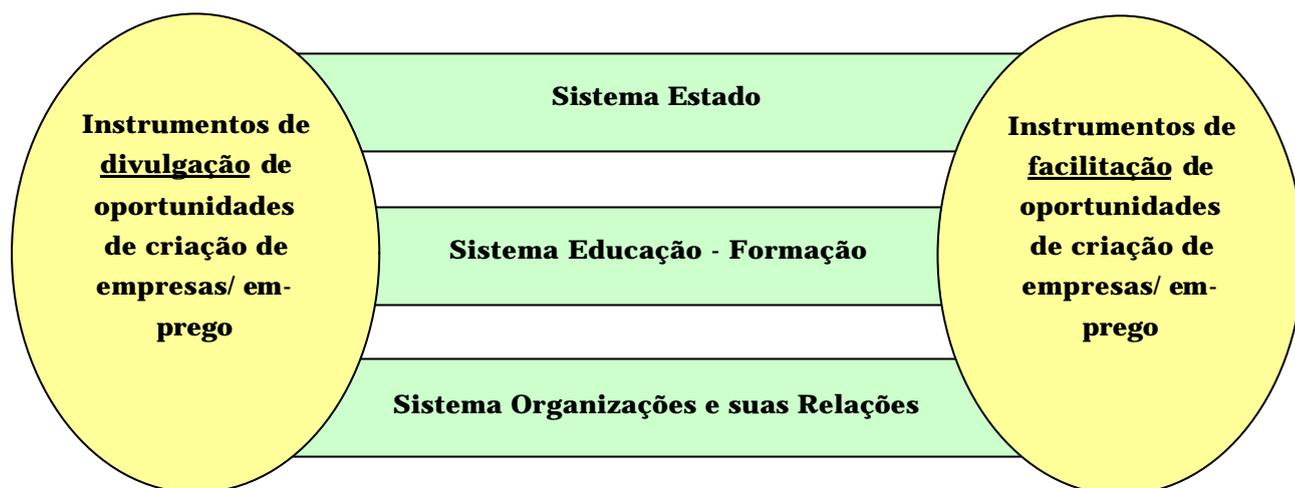


Figura 3 – Tipos de instrumentos estratégicos e sistemas de implementação dos mesmos

## **5. Propostas estratégicas de intervenção**

---

No quadro dos dois tipos de intervenção estratégica sugeridos no capítulo anterior – **divulgação** e **facilitação** – importa seleccionar e combinar as medidas facultadas pelos três sistemas que podem assumir um papel activo na prossecução dos mesmos – Estado, Educação-Formação e Organizações e suas Relações.

Neste sentido, o Consórcio CIDEC – Deloitte & Touche propõe um conjunto de formas de apoio focalizadas nesses dois de tipos de intervenção e disponibilizadas pelos sistemas referidos.

A par da compilação desse conjunto, no Quadro 22 (p. 114) apresentam-se, ainda, as correspondências entre as formas de apoio e as grandes áreas de criação de emprego/ empresas que foram objecto de estudo mais detalhado ao longo do presente trabalho (ver Capítulo 3, p. 52). Tratam-se de correspondências sugerindo, para cada tipo de apoio, as áreas cujas oportunidades detectadas podem ser mais fácil e relevantemente beneficiadas.

Notar que a associação a determinado sistema de uma forma de apoio não significa que esta última não possa ser efectivada pelos demais sistemas, isoladamente ou de forma articulada; reflecte, somente, o tipo de sistema que mais facilmente pode prosseguir a implementação da forma de apoio. Notar igualmente que as formas de apoio dentro de caixa a tracejado (no

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

quadro) caracterizam-se por intervir na fronteira entre a divulgação e a facilitação.

Tipo de intervenção estratégica	Sistemas			Áreas estudadas						
	Estado	Educação – Formação	Organizações e suas Relações	Densificação do tecido produtivo	Fileira agrícola, florestal e agro-industrial	Serviços sociais	Serviços prestados às empresas	Turismo	Ambiente	Novas tecnologias de informação e comunicação
Divulgação	Mecanismos recorrentes de identificação e divulgação de ideias de investimento			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			Feiras	✓	✓		✓		✓	✓
			Encontros	✓	✓		✓		✓	✓
			Congressos/Seminários	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Esquemas de Formação-Ação	✓		✓					
	Apoio técnico a promotores	Apoio técnico a promotores	Apoio técnico a promotores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Facilitação	Apoio público ao investimento			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Instrumentos do PNE			✓		✓		✓	✓	✓

**Quadro 22 – Propostas estratégicas de intervenção no âmbito do apoio às oportunidades de criação de empresas/ emprego**

Seguidamente, é feita uma breve explicação de cada forma de apoio sugerida:

**Mecanismos recorrentes de identificação e divulgação de ideias de investimento**

A identificação contínua e recorrente de ideias e oportunidades de investimento bem como a sua divulgação junto de possíveis empreendedores é uma necessidade que resulta evidente dos argumentos anteriormente expostos e

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

extensível à generalidade das áreas que foram objecto de estudo mais detalhado no quadro do presente trabalho.

As experiências da utilização deste tipo de instrumentos, em Portugal e noutros países é ambígua quanto aos resultados obtidos. No entanto as transformações recentes ao nível da actividade económica e do emprego associadas à disponibilidade de novas tecnologias parecem recomendar um novo esforço no seu desenvolvimento.

Da análise efectuada sobre o Vale do Sousa parece ser relevante a aposta num instrumento deste tipo que tanto serve para a orientação dos esforços de investimento num contexto em rápida transformação como para a mobilização de energias criativas do tecido social.

Neste contexto, o CIDEDEC tem vindo a desenvolver para o Observatório do Emprego e Formação Profissional uma metodologia de criação e manutenção de Bolsas de Ideias de Investimento (BII), que pode servir como referência para os objectivos do presente estudo. Este trabalho foi desenvolvido no quadro do Estudo AQS.106/96 do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A metodologia desenvolvida pelo CIDEDEC propõe a criação de Bolsas de Ideias de Investimento que contenham na sua estrutura as componentes básicas do funcionamento dos mercados: **Produtos**, **Fornecedores** e **Clientes**.

Paralelamente, a questão da **remuneração das ideias** assume um papel central, procurando-se evitar os riscos de mecanismos puramente voluntaristas que, aliás, têm caracterizado as anteriores experiências nesta área.

O esquema seguinte reproduz a macro-estrutura de funcionamento das BII.

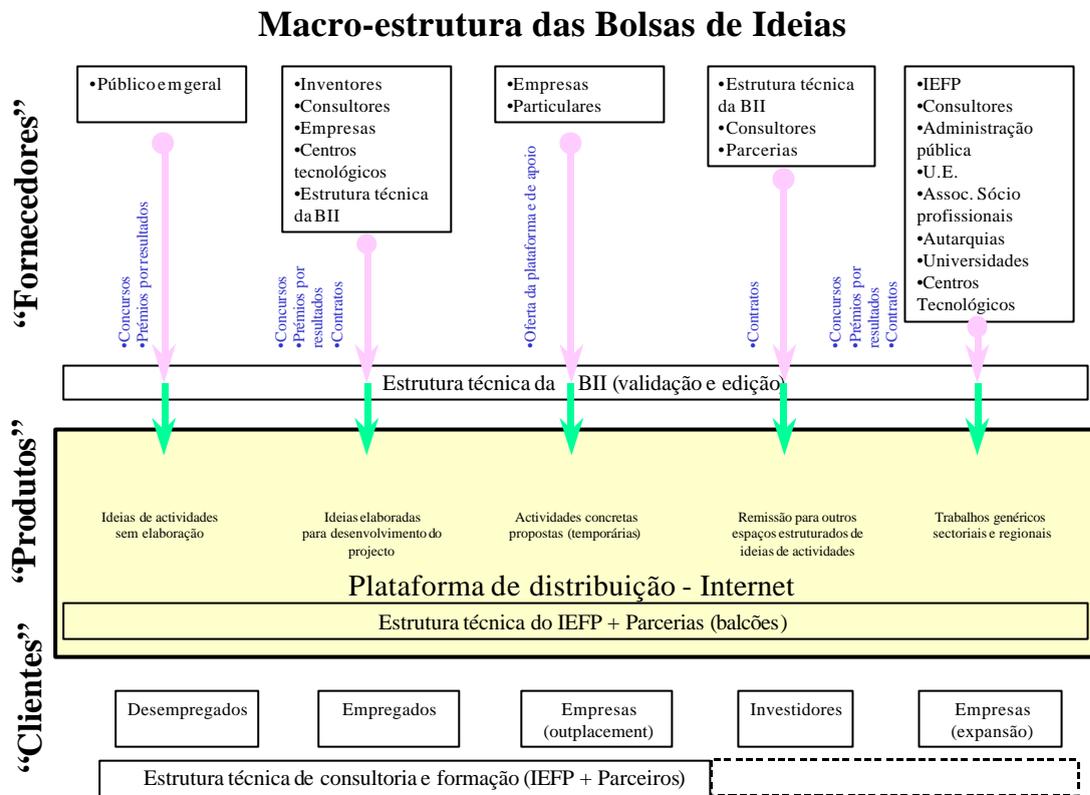


Figura 4 – Macro-estrutura das Bolsas de Ideias de Investimento

### **Organização de feiras, encontros e congressos/seminários**

Ainda no âmbito das intervenções mais direccionadas para a divulgação de novas oportunidades de criação de empresas e de emprego, a organização de eventos tendo como objectivo a troca de informações assume-se, necessariamente, como uma forma de apoio relevante.

No caso das feiras, a existência de espaços na Região (ou na sua periferia próxima) propícios à respectiva realização constitui um importante factor a considerar. No entanto, a realização de feiras sectoriais exige alguma “massa crítica” em termos de número e relevância das produções pelo que consti-

## **Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

tui uma possível forma de apoio a oportunidades referentes sobretudo à Densificação do Tecido Produtivo; em menor grau e, eventualmente, em complemento a esta última área, poderá contribuir para a divulgação de ideias/ oportunidades relacionadas com os Serviços Prestados às Empresas, o Ambiente, as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e a Fileira Agrícola, Florestal e Agro-industrial.

Igualmente exigindo alguma “massa crítica”, a organização de encontros empresários e de outros actores relevantes (“salões invertidos”) é uma boa forma de divulgação e troca de ideias, nomeadamente, porque estimula o trabalho em equipa e eventuais parcerias (como resultado dos conhecimentos e contactos mantidos). São, por isso, particularmente interessantes quando envolvem profissionais referentes a negócios ou sectores complementares ou a regiões diferentes. Contudo, no contexto do Vale do Sousa, enfrentam seguramente como obstáculo alguma indisponibilidade temporal do empresário ou da chefia de topo – sentida, aliás, ao nível das acções de formação a eles dirigidas que têm vindo a realizar-se na Região.

Por último, os congressos e seminários são igualmente uma boa forma de divulgação de ideias apesar de não permitirem, em geral, um contacto entre participantes tão próximo quanto o possibilitado pelos encontros. Porém, trata-se de uma forma de apoio passível de ser empregue ao longo das diferentes áreas estudadas em profundidade.

### **Criação de esquemas de Formação-Acção**

Dadas as necessidades mais prementes sentidas na Região, nomeadamente, ao nível do tecido económico e do emprego (ver Capítulo 2.3, p. 50), o Consórcio entende que a implementação de esquemas de Formação-Acção poderá constituir uma relevante forma de apoio à divulgação e à prossecução oportunidades de criação de emprego e de empresas.

Os objectivos deste tipo de apoios – muito associados, aliás, à satisfação de algumas das mais importantes necessidades da Região – são:

- 1.** O aumento da qualificação dos gestores e activos das pequenas empresas, que normalmente têm mais dificuldade em beneficiar dos esquemas de formação profissional disponibilizados;

2. A introdução nas empresas apoiadas de novas tecnologias, de técnicas avançadas de gestão e da vulgarização da utilização de técnicas de marketing estratégico e operacional;
3. Fomentar a cooperação entre empresas e a circulação de informação estratégica entre estas;
4. Propiciar a realização de estágios orientados por jovens diplomados desempregados, com elevadas taxas de sucesso na sua integração.

O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) tem vindo a adquirir alguma experiência no desenvolvimento deste tipo de esquemas pelo desenvolvimento do Sub-Programa REDE. Existe também uma importante experiência do IAPMEI na aplicação destes instrumentos de apoio ao desenvolvimento das empresas.

O Vale do Sousa, pela especificidade do seu tecido empresarial, pelas suas carências ao nível dos factores dinâmicos de competitividade e pela particular necessidade de diversificação da sua estrutura sectorial de actividades justifica plenamente a realização de um programa deste tipo, com incidência exclusivamente regional ou de âmbito mais alargado (que favoreceria a troca de experiências a nível supra-regional, no último caso).

Este esquema de Formação-Ação poderia e deveria ser alargado ao apoio a novas iniciativas empresariais, funcionando na charneira entre instrumentos mais orientados para a divulgação de oportunidades e formas de apoio tendentes a facilitar a implementação das mesmas. Por outro lado, para além de consubstanciarem a orientação estratégica atrás referida da articulação entre instrumentos de apoio à implementação das oportunidades de criação de empresas/ emprego e a Formação Profissional, os esquemas de Formação-Ação permitiriam reforçar as parcerias e as articulações entre diferentes actores de desenvolvimento e, em particular, entre os organismos públicos (nomeadamente, o IEFP) e as empresas.

### **Reforço do apoio técnico a promotores**

Um dos problemas que se colocam à efectivação de oportunidades de negócio reside na dificuldade que os promotores tipicamente enfrentam, nomeadamente, quando se tratam de candidatos a empresários.

## **Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

Parece ser recomendável a criação de estruturas técnicas específicas para este fim que teriam como funções:

- A orientação dos candidatos na selecção das actividades mais adequadas às suas características individuais;
- O apoio inicial à concretização dos projectos e a preparação da intervenção dos consultores que venham a ser contratados pelos promotores para apoiar a concretização das suas intervenções;
- A definição de pacotes de formação profissional adequados a cada caso particular como forma de maximizar as potencialidades das intenções de investimento;
- A manutenção de informação regular e de trajectória dos projectos apoiados, como forma de constituir uma base de dados sobre as iniciativas apoiadas que possa ser utilizada na definição de medidas e formas de apoio progressivamente mais adequadas e adaptadas às condições regionais.

Estas estruturas poderiam ser criadas de forma autónoma – como/em gabinetes de consultoria ou centros de apoio às empresas (indo ao encontro, aliás, de oportunidades identificadas no presente trabalho) – ou na forma de equipas técnicas de apoio aos sistemas de incentivos mais voltados para a criação do próprio emprego (por exemplo, ILE ou RIME).

Em ambos os casos, deveriam estar estruturadas por forma a que se pudesse medir o sucesso das suas intervenções por outras medidas que não apenas o número de intervenções efectuadas ou a taxa de execução dos programas.

No caso do apoio ao acesso aos sistemas de apoio público ao investimento (ver abaixo), desejavelmente as equipas técnicas deveriam ser independentes das estruturas dos organismos a envolver nas parcerias para a criação de empresas e trabalhar com contratos de agência cuja manutenção dependesse dos resultados obtidos, estimulando-se a competição entre diferentes equipas. Uma possibilidade é a contratação de empresas de consultores ou estímulo à sua constituição.

### **Apoio público ao investimento**

Os incentivos públicos ao investimento que, em princípio, se encontram mais adaptados às oportunidades detectadas (e respectivas áreas), bem como às especificidades do Vale do Sousa, caracterizam-se, em geral, por poderem vir a assumir-se como formas de apoio a diferentes oportunidades/ áreas. Aliás, a sua eventual orientação para determinado tipo de actividade (indústria,

comércio, agricultura, etc.) nem sempre inviabiliza a respectiva aplicação a outros sectores. O tipo de investimento a que se destinam (produtivo vs. não produtivo) reveste-se, igualmente e em alguns casos, de formas algo dúbias e dependentes de cada investimento particular. Alguns apoios vigorarão apenas até 1999, dado enquadrarem-se no Segundo Quadro Comunitário de Apoio (QCA II).

Os sistemas de incentivo abaixo indicados são, unicamente, aqueles que foram julgadas pelo Consórcio como particularmente relevantes no contexto das oportunidades detectadas e da região em estudo; a identificação desse conjunto não teve, consequentemente, propósitos de exaustividade:

- **PEDIP:** o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa apoia processos de modernização e de reforço dos factores dinâmicos de competitividade das PME industriais; trata-se de um sistema de incentivo que poderia ser particularmente relevante no consubstanciar de oportunidades de Densificação do Tecido Produtivo, bem como no âmbito do reforço da formação dos recursos humanos da indústria da Região. No conjunto das medidas voluntaristas do PEDIP, destaque-se o **PAEDIR** (recentemente aprovado, o Programa de Apoio Específico de Deslocalização Industrial Regional poderia-se assumir igualmente como um sistema indicada para o apoio à Densificação do Tecido Produtivo), o **PRATIC** (Programa de Dinamização das Tecnologias de Informação, Electrónica e Comunicações, prevendo, nomeadamente, o “Apoio à Promoção da Qualidade Industrial”, o “Apoio a Projectos Mobilizadores para o Desenvolvimento Tecnológico”, o “Apoio a Projectos de Criação e Consolidação de Pequenas Empresas de Base Tecnológica” ou o “Apoio a Entidades de Assistência Técnica”; recentemente, o seu âmbito tem sido alargado às empresas produtoras de conteúdos multimédia), o **PRODIBETA** (para bens de equipamento e tecnologias ambientais) ou o **SIURE** (Sistema de Incentivos para a Utilização Racional da Energia);
- **RETEX:** o Programa de Iniciativa Comunitária RETEX tem como objectivo reduzir a dependência regional face ao sector têxtil podendo, contudo, apoiar investimentos não produtivos naquele sector; trata-se de um programa de apoio à indústria, de aplicação relativamente geral mas orientado sobretudo para investimentos não produtivos;
- **ICPME:** igualmente orientada para investimentos não produtivos, a Iniciativa Comunitária Pequena e Média Empresa tem como objectivos o reforço da competitividade das PME da indústria, do comércio, dos serviços prestados às empresas, do turismo e da construção civil, bem como o desenvolvimento de competências tecnológicas numa base sectorial alargada; dividido em quatro componentes, assume-se como um programa relevante no âmbito das oportunidades detectadas sobretudo ao nível das suas componentes: *Indústria, Comércio e Serviços às Empresas* (dirigida a empresas com menos de 50 trabalhadores, facturação até 7,5 milhões de contos e CAE D, G, K – 72/73/74 e O – 90/921), *Turismo* (empresas com menos de 50

## Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio

trabalhadores e CAE H) e *Desenvolvimento de Competências Tecnológicas* (empresas até 500 trabalhadores, no caso de transferência de tecnologia; até 250, no caso de projectos de cooperação entre instituições do sistema científico e tecnológico e PME; pessoas que pretendam criar a sua própria PME de base tecnológica, possuidoras de formação avançada);

- **SAJE:** o Programa de Apoio a Jovens Empresários, de aplicação geral em termos sectoriais, apoia a criação, expansão e modernização de empresas cujo capital e gestão sejam, maioritariamente, pertença de jovens (18 a 35 anos);
- **Intervenção Operacional do Turismo e Património Cultural:** destaque-se o SIFIT (Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo), que apoia o desenvolvimento empresarial, a inovação, a competitividade e a internacionalização do sector do turismo, bem como os apoios à respectiva formação profissional;
- **PAIEP:** o Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas prevê o apoio: ao desenvolvimento de sistemas de distribuição e de promoção de vendas no exterior, a deslocações a feiras, à implementação de delegações e escritórios de representação no exterior, etc.;
- **PAMAF:** o Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal poderá ser relevante, no contexto em estudo, nomeadamente ao nível da sua Acção 5.1 – *Transformação e Comercialização dos Produtos Agrícolas e Silvícolas*;
- **PROCOM:** apesar das oportunidades detectadas ao longo da investigação pouco incidirem sobre a vertente do comércio, o Programa de Apoio à Modernização do Comércio poderia assumir alguma importância pontual;
- **PRONORTE:** a Medida C – “Dinamização Económica” pode ser relevante para o desenvolvimento de projectos ao nível das associações de base local;
- **CPE:** Programa de Criação do Próprio Emprego, dirigido a trabalhadores desempregados com capacidade empreendedora e de aplicação geral;
- **ILE:** Iniciativa Local de Emprego, igualmente dirigida a candidatos a empresários e visando a criação directa de postos de trabalho a nível local;
- **RIME:** o Regime de Incentivos às Microempresas visa a criação directa de postos de trabalho através da dinamização económica e social das regiões menos desenvolvidas: organização, modernização e desenvolvimento da produção de base local (artesanato/ artes e ofícios tradicionais), organização, modernização e desenvolvimento do comércio (bens e serviços locais) e criação e desenvolvimento de serviços de base local e de proximidade (social, ambiental, cultural e recreativa);
- **LEADER:** abrangendo a área Norte do Vale do Sousa (concelhos de Felgueiras e de Paços de Ferreira e algumas freguesias de Lousada) e gerido pela associação ADERSOUSA, pode ser relevante na área do Turismo;
- **Regime de Apoio a PME de Menor Dimensão:** recentemente regulamentado, prevê o apoio a acções em regiões não SIR (Sistema de Incentivos Regionais) que visem: a melhoria da capacidade de projecto e concepção de produtos; a reorganização dos sistemas de produção; o reforço da capacidade de gestão; a melhoria das condições de trabalho; a protecção do ambien-

te; a melhoria do sistema de gestão da qualidade; a melhoria do estado de conservação e de funcionamento dos equipamentos e instalações; a melhoria da capacidade de *marketing* e de *design*; a racionalização energética e a qualificação dos recursos humanos. Poderão candidatar-se empresas com menos de 250 trabalhadores, com CAE 10 a 37 ou de outros sectores desde que desenvolvam actividade industrial relevante ou de prestação de serviços de apoio à indústria (designadamente, nos domínios da manutenção, da logística, da distribuição e da organização).

### **Novos instrumentos previstos no PNE**

O Plano Nacional de Emprego (PNE) inclui alguns novos instrumentos que podem ser particularmente interessantes enquanto facilitadores da implementação de oportunidades referentes às áreas estudadas.

Em particular, o PNE dedica uma atenção especial aos incentivos ao *arranque de novas empresas e à exploração de novas oportunidades de emprego* consignadas no Pilar II do programa “Desenvolver o espírito empresarial”. Os Pactos Territoriais para o Emprego são, aliás, um dos instrumentos previstos neste pilar.

No que se refere aos Serviços Sociais, destacam-se os seguintes instrumentos previstos no PNE:

- As “Empresas de Inserção”, regulamentadas pela Portaria 348-A/98 de 18 de Junho;
- A “medida Cheque-Serviço”, no contexto do Mercado Social de Emprego; ainda não regulamentada, poderia ser uma relevante forma de apoio à prestação domiciliária de serviços de apoio a idosos, doentes dependentes e deficientes;
- A “reorganização do actual aparelho administrativo da segurança social”, que se consubstanciará numa nova lei de base, poderá revestir-se em novas formas de apoio aos serviços sociais;
- Ainda não definido, o previsto “programa de apoio à criação de emprego na economia social” poderá ser muito relevante, em particular, para o sector cooperativo;
- O PNE prevê a “atribuição de prioridade às actividades que dão resposta à crescente procura social de serviços de proximidade”, nomeadamente, envolvendo o “desenvolvimento de centros de ocupação dos tempos livres” dos alunos (ATL);
- Prevê, igualmente, a “expansão da rede de ensino pré-escolar”.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

No que respeita à questão da Densificação do Tecido Produtivo destaca-se, nomeadamente, a “implementação do SIRME – Sistema de Incentivos à Reutilização e Modernização do Tecido Empresarial”, com “uma linha especial para zonas marcadas por situações de mono-indústria ou mono-empresas”.

Especialmente no que se refere ao Ambiente e ao Turismo, o PNE prevê a “criação do Fundo de Apoio a Projectos Inovadores (FAPI), nos domínios do ambiente, cultura e recuperação do património construído”.

Por último, o PNE prevê a “regulamentação do teletrabalho” e a “criação de centros de teleserviços de apoio domiciliário assim como uma bolsa de emprego para teletrabalho”.

## 6. As recomendações e o PTE VALSOUSA

---

As recomendações referidas ao longo do presente relatório – quer em termos de áreas e oportunidades de criação de empresas e emprego, quer ao nível das estratégias e formas concretas de apoio ao respectivo desenvolvimento – enquadram-se em algumas das características dos Pactos Territoriais para o Emprego idealizadas pela Comissão Europeia (cf. (CIDEDEC, 1998a, § 1)) ao:

- Poderem **contribuir para o emprego e sua sustentabilidade** dado que, por um lado, incidem sobre oportunidades concretas, realistas e convenientemente fundamentadas de criação de negócios e emprego e, por outro lado, procuram complementar o aprofundamento e qualificação das especializações produtivas existentes (*a densificação do tecido produtivo*) com o desenvolvimento de sectores e profissões emergentes – reforçando, por esta dupla via, a sustentabilidade do emprego;
- Ao assentarem num **diagnóstico local**, que integrou o contacto com actores da Região e a compilação de informação quantitativa e qualitativa de diferentes fontes (de acordo com a metodologia descrita no Capítulo 1.3);
- Ao conterem uma **estratégia integrada** (desenvolvida sobretudo ao longo do Capítulo 4), adaptada não só às áreas/ oportunidades a promover mas sobretudo incorporando e resultando de uma análise sócio-económica da Região;
- Ao incorporarem um conjunto de **propostas concretas** de intervenção (estratégica), descritas no Capítulo 5 e cuja implementação se adivinha relativamente fésível;
- Ao propiciarem **parcerias alargadas**, seja pela sugerida articulação estratégica entre os diferentes sistemas de apoio (*Estado, Educação-Formação e Organizações e suas Relações*), seja por propostas de interven-

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

ção cuja implementação exigiria o trabalho em parceria (os casos das Bolsas de Ideias de Investimento ou da criação de esquemas de Formação-Ação) ou que as estimulariam (a organização de feiras, encontros e seminários);

- Pelo **enquadramento nas políticas de emprego**, nomeadamente, ao sugerir-se, como forma de apoio, alguns instrumentos previstos no Plano Nacional de Emprego.

Dado que as recomendações do Consórcio se enquadram nas orientações da Comunidade Europeia para os Pactos Territoriais do Emprego, parece, a priori, garantida a relevância das mesmas ao nível do caso concreto do PTE VALSOUSA e dinâmica associada.

Aliás, as propostas concretas de intervenção sugeridas vão ao encontro ou complementam algumas acções em curso no âmbito do PTE VALSOUSA, nomeadamente, nos domínios “Criação de Emprego e Iniciativa Económica” e “Competitividade e Cultura Empresarial” (cf. (CIDEDEC, 1998a, § 2.2.1)).

## **7. Índices e bibliografia**

---

## **7.1. ÍNDICES**

### **Quadros**

Quadro 1 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Demografia e Povoamento.....	15
Quadro 2 – Demografia e Povoamento: Principais aspectos a reter.....	17
Quadro 3 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos....	18
Quadro 4 – Habilitações e Qualificações dos Recursos Humanos: Principais aspectos a reter.....	22
Quadro 5 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Emprego e Desemprego .....	23
Quadro 6 – Emprego e Desemprego: Principais aspectos a reter .....	25
Quadro 7 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Agricultura.....	26
Quadro 8 – Agricultura: Principais aspectos a reter.....	29
Quadro 9 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Indústria .....	30
Quadro 10 – Indústria: Principais aspectos a reter .....	33
Quadro 11 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Serviços.....	34
Quadro 12 – Serviços: Principais aspectos a reter .....	36
Quadro 13 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Infra-estruturas.....	37
Quadro 14 – Infra-estruturas: Principais aspectos a reter.....	41
Quadro 15 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Sociedade .....	42
Quadro 16 – Sociedade: Principais aspectos a reter.....	43
Quadro 17 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: Instituições.....	44
Quadro 18 – Instituições: Principais aspectos a reter.....	45
Quadro 19 – Principais Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças do Vale do Sousa .....	46
Quadro 20 – Vectores-chave de caracterização do Vale do Sousa.....	49
Quadro 21 – Grandes Grupos de Necessidades (GGN) do Vale do Sousa agrupados por áreas de interesse .....	51
Quadro 22 – Propostas estratégicas de intervenção no âmbito do apoio às oportunidades de criação de empresas/ emprego..	114

**Figuras**

Figura 1 – O Vale do Sousa.....	4
Figura 2 – Etapas metodológicas do trabalho de investigação .....	10
Figura 3 – Tipos de instrumentos estratégicos e sistemas de implementação dos mesmos.....	112
Figura 4 – Macro-estrutura das Bolsas de Ideias de Investimento.....	116

## **7.2. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS**

**AMVS (1997)**, *Jornadas sobre Inovação no Desenvolvimento do Vale do Sousa*, documentação diversa, Penafiel, 12/19/26 de Novembro.

**Armstrong, Harvey e Taylor, Jim (1993)**, *Regional Economics and Policy*, 2.<sup>a</sup> edição, Harvester Wheatsheaf, Nova Iorque.

**Benko, Georges e Lipietz, Alain (1994)**, *As Regiões Ganhadoras – Distritos e Redes: Os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, CELTA Editora, Oeiras.

**Boissonnat, Jean (1998)**, *Une histoire d’avenir: contributions pour un développement plus durable*, Opération Interministrielle Environment-Formation-Emploi, Rennes.

**Bridges, William (1995)**, *Jobshift – How to prosper in a workplace without jobs*, Nicholas Brealey Publishing Ltd., Londres.

**Castells, Manuel (1985)**, "Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho", *Sociedade e Território*, n.º 3, Ed. Afrontamento, Porto, Julho, pp. 112-121.

**Centeno, Luis G., Marçal Henrique L. e Lima, Verónica S. (1998)**, *Inovação com Criação de Emprego – Estudo de Casos em PME Industriais*, IEFP/CIDEC. - Coleção Cadernos CIDEC, Lisboa.

**CIDEC (1998a)**, *Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA*, CIDEC e Deloitte & Touche, Lisboa, Julho.

**CIDEC (1998b)**, *Breve Caracterização da Região do Vale do Sousa*, Anexo I do Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA, CIDEC e Deloitte & Touche, Lisboa, Julho.

**CLCBE (1997)**, *Construire un projet de territoire: du diagnostic aux stratégies*, METL-DATAR-MES (Comité de Liaison des Comités de Bassin d’Emploi), Paris.

**C.M.Porto (1996)**, *Estudo Estratégico das Cidades do Eixo Atlântico*, 3 volumes, Câmara Municipal do Porto.

**DREN (1997)**, “Educação Recorrente e Extra-Escolar – Vale do Sousa”, documento de trabalho da responsabilidade de Maria Manuela G. Oliveira, Porto.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

**Fernandes, Pedro Afonso (1996)**, “As condições de viabilidade de uma estratégia de desenvolvimento regional endógeno”, revista *Nova Economia*, n.º 11, AEFEUNL, Lisboa, Fevereiro-Abril.

**Friedmann, John e Weaver, Clyde (1979)**, *Territory and Function*, E. Arnold, Londres.

**Friedmann, John (1992)**, *Empowerment: The Politics of Alternative Development*, Cambridge, Mass., Blackwell.

**IEFP (1997)**, “Formação Profissional – Acções realizadas, acções em curso, acções planeadas, diagnóstico de necessidades e saídas profissionais institucionalizadas”, documento de trabalho referente à área de intervenção do Centro de Emprego de Penafiel.

**INE (1996)**, *Anuário Estatístico. Região Norte. 1995*, INE, Lisboa.

**INE (1997)**, *Anuário Estatístico. Região Norte. 1996*, INE, Lisboa.

**INE (1998)**, *Anuário Estatístico. Região Norte. 1997*, INE, Lisboa.

**Lopes, A. Simões (1987)**, *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria, Modelos*, 3.ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

**Markttest (1996)**, *Sales Index – Análise do Poder de Compra Regional 96*, Lisboa.

**Markttest (1998)**, *Sales Index – Análise do Poder de Compra Regional 98*, Lisboa.

**Memorandum (1997)**, “Alargamento da Capacidade e Oferta Formativa no Vale do Sousa”, minuta elaborada pelo grupo de trabalho de “Adequação dos sistemas educativo e formativo às necessidades sociais e económicas” do Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa.

**Mendes, Américo M. S. C. (1998)**, “O desenvolvimento do Vale do Sousa: Condicionantes e desafios futuros”, comunicação apresentada na *Sessão solene comemorativa dos 228 anos de elevação de Penafiel a cidade*, Câmara Municipal de Penafiel, 28 de Fevereiro.

**Páginas Verdes (1997)**, *Vale do Sousa – Roteiro 1997*, Ed. Páginas Verdes, Porto.

**PNE (1998)**, Plano Nacional de Emprego, MTS, Abril.

**PNUD (1997)**, *Relatório do Desenvolvimento Humano*, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Lisboa.

**Porter, Michael (1990)**, *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press, Londres.

**PROSOUSA (1997)**, *PROSOUSA – Plano de Desenvolvimento Integrado do Vale do Sousa*, documento de trabalho, 10 de Dezembro.

**Quaternaire (1993)**, *Estudo Sobre o Agrupamento de Municípios do Vale do Sousa*, Porto.

**Estudo sobre Novas Áreas de Criação de  
Emprego/Empresas e Respectivas Formas de Apoio**

**Rato, Berta J. Simões; Fernandes, Pedro Afonso e Costa, Pedro Miguel (1995)**, *Determinantes de Competitividade na Área Metropolitana de Lisboa*, CMPRU, UTL, Lisboa.

**Santos, Boaventura Sousa (1993)**, "O Estado, as relações salariais e o bem-estar social na semi-periferia: o caso português", in Santos, B. S. (coordenador), *Portugal: um retrato singular*, Centro de Estudos Sociais e Edições Afrontamento.

**Stöhr, W.B. (1986)**, "Regional Innovation Complexes", *Papers of the Regional Science Association*, vol. 59, pp. 29-44.

**Stöhr, W.B. (ed.) (1990)**, *Global Change and Local Response: Initiatives of Economic Regeneration in Contemporary Europe*, The United Nations University & Mansell Publishing Ltd.

**Syret, Stephen (1996)**, *Local Development*, 2.<sup>a</sup> Edição, Ashgate Publishing Company, Avebury, EUA.

**VV.AA. (1997)**, *Ciclo de Jornadas sobre Inovação no Desenvolvimento Agrário – Conclusões*, Novembro, Penafiel.