



**Medidas para a Dinamização e Desenvolvimento da
Atividade Empresarial do Concelho de Cantanhede
PME mais Competitivas**

A equipa de trabalho FINACCOUNT:

Anderson Serafim

dezembro de 2018

Joaquim Marques

INDICE

Enquadramento.....	4
1. Introdução	4
Objetivos do Estudo	4
2. Caracterização do Município de Cantanhede	5
2.1. Economia em Cantanhede	13
2.2. Caracterização do Setor Empresarial.....	14
2.2.1. Potencial do Setor Empresarial de Cantanhede.....	15
2.2.2. Dinamismo comercial – um exemplo.....	19
2.2.3. Setor Industrial – Biotecnologia como exemplo do dinamismo industrial	20
2.2.4. A Inovação no Setor dos Serviços.....	21
2.2.5. Desenvolvimento Tecnológico em Cantanhede – O Parque Tecnológico de Cantanhede	24
3. Desenvolvimento e aplicação do estudo no Concelho	28
3.1. Dados Prévios.....	28
3.2. Aplicação no terreno	29
3.2.1. Debilidades e Fragilidade encontradas	30
3.2.2. Como afetam as dificuldades o tecido empresarial	32
3.2.3. Como ultrapassar as dificuldades no tecido empresarial	33
3.2.4. Mecanismo de Controlo e Avaliação Empresarial.....	34
3.2.5. Sente, hoje, o seu negócio mais competitivo? Porquê?	35
3.2.6. Aplicação de Práticas Inovadoras.....	36
3.2.7. Importância de Aplicar as Práticas Inovadoras	38
3.2.8. Ideias e Sugestões apresentadas pelo Entrevistados.....	39
4. Medidas de Ação para Setor Empresarial	41
5. Síntese - Análise SWOT - Concelho de Cantanhede.....	48
6. Considerações Finais	53
7. Bibliografia	55
8. ANEXO	57

Índice das Figuras

Figura 1 – Divisão do Município de Cantanhede	5
Figura 2 – Esquema da Estratégia - ADELO.....	10
Figura 3 – Parque industrial Cantanhede.....	21

Enquadramento

1. Introdução

O propósito deste estudo visa identificar oportunidades de melhoria no setor empresarial, institucional e do sistema científico e tecnológico, ajudando a definição de um programa de ação dirigido e adequado às necessidades do tecido empresarial do concelho da CANTANHEDE, quer para o desenvolvimento de fatores de competitividade, quer para a promoção e adoção de práticas criativas, inovadoras e empreendedoras.

Objetivos do Estudo

Sinteticamente, o estudo pretende desenvolver uma metodologia baseada nas seguintes linhas de orientação:

- Identificação de debilidades e potencialidades comuns e medidas de ação;
- Ações para a promoção e sensibilização para a adoção de práticas empreendedoras e inovadoras;
- Mecanismos, instrumentos e ferramentas de avaliação empresarial e implementação de medidas de melhoria visando a capacidade qualitativa das PME.

2. Caracterização do Município de Cantanhede

Cantanhede é o maior concelho do Distrito de Coimbra e localiza-se no centro de um triângulo geográfico de notória importância económica, em cujos vértices se situam, além da sede de distrito, as cidades de Aveiro e Figueira da Foz.

Com uma área de cerca de 400 Km², Cantanhede integra catorze freguesias, num total de 168 povoações, ligadas por uma rede viária interna com estradas de qualidade, evidenciando ainda uma excelente acessibilidade rodoviária garantida por uma série de vias rápidas, das quais se destacam os nós da autoestrada A1 (Lisboa-Porto), autoestrada A25 e A17 (Viseu-Figueira da Foz) e autoestrada A14 (Coimbra-Figueira da Foz), bem como a estrada nacional EN 109 (Aveiro-Figueira da Foz), que atravessa toda a zona Oeste do Concelho.



Figura 1 – Divisão do município de Cantanhede

Fonte: Mapa - www.cm-cantanhede.pt (mapa das freguesias)

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística - INE (2011) a população residente do Município é de, aproximadamente, 36.595 habitantes dos quais 18.000

fazem parte da população ativa, sendo que 36% se distribui no setor primário, 26% no setor secundário e 38% no setor terciário.

A cidade de Cantanhede está a crescer segundo rigorosos critérios de planeamento, articulando de modo exemplar as áreas de construção com espaços verdes devidamente dimensionados e muito bem cuidados. Ninguém fica indiferente à irrepreensível limpeza das ruas e espaços públicos, à qualidade do meio ambiente, à preservação do património, ao equilíbrio das zonas edificadas, aos amplos circuitos pedonais ou aos largos e jardins que conferem a Cantanhede um carácter distintivo.

É neste contexto que decorrem, com assinalável regularidade, eventos que proporcionam o acesso generalizado da população aos bens e valores da cultura, desde concertos de música clássica a exposições de artes plásticas, teatro e outras relevantes manifestações artísticas de carácter erudito ou mais popular.

Para isso, existem em Cantanhede importantes equipamentos coletivos, como a Biblioteca Municipal, um edifício moderno e funcional que oferece um leque variado de serviços e produtos culturais, ou o Museu da Pedra. Esta unidade museológica, a funcionar num imóvel de grande interesse arquitetónico, possui, entre outros aspetos, um acervo representativo dos ornamentos de cantaria e valiosas obras de escultura elaboradas a partir da utilização da famosa pedra de Ançã, matéria-prima intimamente ligada ao período áureo da evolução da escultura renascentista, no século XVI.

No prolongamento do mesmo edifício, a Casa Municipal da Cultura acolhe regularmente exposições de pintura e escultura de alguns dos mais proeminentes artistas nacionais e internacionais no domínio das artes plásticas. No concelho de Cantanhede desenvolve-se também intensa atividade desportiva numa rede de equipamentos em que pontificam infraestruturas de dimensão apreciável, designadamente as Piscinas Municipais, o Pavilhão Marialvas, o Parque Municipal de Ténis e o Complexo Desportivo da Tocha, o Complexo Desportivo de Febres e o Complexo Desportivo de Cantanhede, junto ao qual se situa a Academia Municipal de Golfe, que integra um campo com nove buracos.

Quem visita o Concelho pode desfrutar ainda de um vasto leque de experiências no contacto com a diversidade paisagística que caracteriza as três regiões naturais do território: a Gândara, a Bairrada e o Baixo Mondego.

A Gândara tem como maiores referências a Vila da Tocha e a Praia da Tocha, que, além de ostentar desde há 20 anos consecutivos a Bandeira Azul, dispõe de um ambiente urbano com inúmeros espaços verdes bem estruturados e de um conjunto de equipamentos desportivos e de lazer de grande qualidade. Na Freguesia de Cadima, local de grande atração turística é a Praia Fluvial dos Olhos da Fervença, exemplarmente integrada no ambiente idílico imperdível junto aos designados olhos que fazem jorrar água abundantemente do solo.

Bem próximo de Cantanhede, em Febres, recomenda-se uma paragem no centro da Vila, onde se encontra a estátua de homenagem ao ourives ambulante, personagem típica desta zona que desde o início do século passado, de bicicleta e com a sua característica mala verde, percorria todo o território nacional, e que está na origem da criação de um dos maiores centros de produção de ourivesaria do país. Nas imediações de Febres, encontra-se a Lagoa dos Coadiçais, um manto aquífero com uma ilha verdejante, rica em diversas espécies arbóreas e arbustivas que criam uma atmosfera de recolhimento e lazer exuberante.

No extremo Sul do Concelho, depois da passagem pelo relevo escarpado das pedreiras de Portunhos e Ançã, impõe-se uma visita ao centro histórico desta Vila. O Pelourinho, a Igreja Matriz, o antigo solar dos Neivas, os Arcos do Palácio do Marquês de Cascais, a Fonte de Ançã e as janelas manuelinas são apenas alguns dos elementos patrimoniais que conferem uma identidade muito própria ao seu núcleo urbano central.

A imagem de marca turística do município de Cantanhede tem também créditos firmados na rica tradição gastronómica que pode ser apreciada em restaurantes de referência: no litoral, as saborosas caldeiradas, ou o robalo e a sardinha na telha; no interior, o famoso leitão à Bairrada, a chanfana, os rojões e o sarrabulho são as propostas mais conhecidas.

Associada à gastronomia está a incontornável excelência do vinho de Cantanhede. Integrando a Região Demarcada da Bairrada, toda a paisagem da zona Nascente do território tem vinhedos a perder de vista. A exclusividade das características geomorfológicas dos solos e a influência do clima no ciclo vegetativo das castas autóctones dominantes, com destaque para a Baga, estão na origem da excelência de vinhos a que os melhores enólogos internacionais atribuem qualidade ímpar. Neste importante setor, destaca-se a Adega Cooperativa de Cantanhede, que tem conquistado inúmeros prémios nos mais prestigiados concursos mundiais¹.

Tendo por base a análise e diagnóstico das dinâmicas municipais reconhece-se que o concelho de Cantanhede apresenta um conjunto de fatores diferenciadores que concorrem para a sua afirmação como espaço de múltiplas oportunidades – o Biocant Park², um tecido empresarial competitivo, uma rede urbana polinucleada com destaque para a Cidade de Cantanhede, uma dinâmica cultural inovadora e muito significativa em termos regionais e nacionais, o vinho de Cantanhede, algumas unidades industriais de referência e o espírito empreendedor dos Cantanedenses são alguns desses elementos.

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, organismo desconcentrado do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, com tutela conjunta com o Ministério do Ambiente, dotado de autonomia financeira e

¹ www.cm-cantanhede.pt

² O BIOCANT Park é o primeiro parque de biotecnologia em Portugal, cujo objetivo é patrocinar, desenvolver e aplicar o conhecimento avançado na área das ciências da vida, apoiando iniciativas empresariais de elevado potencial.

Através de um arrojado investimento por parte da Câmara Municipal de Cantanhede e do Centro de Neurociências e Biologia Celular da Universidade de Coimbra, e tomando partido do investimento nacional na área das ciências da vida ocorrido nos últimos anos, foi possível estabelecer uma estratégia de desenvolvimento que promove, simultaneamente, o empreendedorismo e o crescimento económico.

O núcleo do Parque é o centro de investigação e desenvolvimento (I&D) – BIOCANT, Centro de Inovação em Biotecnologia – com um quadro próprio de investigadores e alicerçado na forte tradição científica dos centros de investigação de excelência da Universidade de Coimbra e da Universidade de Aveiro. As unidades laboratoriais são dotadas de profissionais dedicados e tecnologia de ponta com uma forte componente de automação em condições ímpares.

administrativa, tem por missão executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional ao nível da NUTS II Centro, promover a atuação coordenada dos serviços desconcentrados de âmbito regional e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.

Cabe, assim, à CCDRC assegurar a prestação eficiente dos serviços no seu âmbito de atuação, colocando-os na linha da racionalização e modernização dos serviços públicos e atuando com a necessária competência técnica para se tornar um instrumento eficaz da ação governativa. Por outro lado, cabe-lhe estimular e promover os agentes e as atividades regionais, contribuindo para a prossecução dos grandes desígnios da coesão do espaço regional e nacional e para o reforço da competitividade em torno da valorização dos recursos regionais e da promoção da inovação³.

Serviços disponibilizados:

- Ação em Reserva Ecológica Nacional – autorização prévia à CCDRC;
- Biblioteca - consulta de livros digitais;
- Centro de documentação – pesquisa bibliográfica;
- Processos em curso na CCDRC;
- Projetos de avaliação de impacte ambiental em consulta pública – participação;
- Publicações do centro de documentação da CCDRC;
- Resíduos⁴.

ADELO - Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego

Do ponto de vista jurídico a ADELO é uma associação privada sem fins lucrativos, que se traduz numa entidade aberta e sujeita a disposições e normas de funcionamento flexíveis, para ir de encontro às especificidades da área de intervenção.

³www.ccdrc.pt

⁴ www.portaldocidadao.pt



Figura 2 – Esquema da Estratégia - ADELO

Fonte: www.adelo.pt

A criação de projetos comuns, transversais, e o fomento de parcerias revestem-se de uma importância vital para o processo em curso, já que a estratégia de desenvolvimento adotada, consiste em desenhar intervenções de carácter geral, para que de uma forma solidária se solucionem problemas similares.

Estando perante uma tarefa aberta, a estratégia da ADELO encontra-se sujeita às influências das conjunturas económicas e sociais, prosseguindo um ideal de desenvolvimento regional assente no reforço da identidade e no progresso económico e social. A estratégia de intervenção apontada é um processo dinâmico, recolhendo contributos diversos e sendo sujeita a discussão e aprofundamento⁵.

CIM – Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra

A CIM Região de Coimbra⁶ é uma comunidade intermunicipal que integra os municípios de Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mealhada, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Mortágua, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares, constituída ao abrigo da Lei nº 75/2013, de 12 de setembro.

⁵ www.adelo.pt

⁶ www.cim-regiaodecoimbra.pt

A CIM Região de Coimbra tem vindo a ensaiar uma nova abordagem ao desenvolvimento regional assente numa estratégia supramunicipal que, respeitando a autonomia política de cada município, permita uma intervenção mais forte junto dos agentes económicos, sociais e culturais no sentido de potenciarmos os valores da Região e de a afirmarmos no contexto nacional.

O objetivo da comunidade é assumir, de forma sustentada, um papel de parceria de primeira linha na discussão com a Administração Central e o Governo da República dos problemas e das expectativas da Região.

Trabalham de forma concertada e construtiva com todos os agentes regionais de forma a unirmos esforços, concentrando-nos no fundamental: fazer da Região de Coimbra um Território com mais espírito empreendedor, mais coesão social mais qualidade de vida e mais riqueza⁷.

AMBM – Associação de Municípios do Baixo Mondego

A Associação de Municípios do Baixo Mondego (AMBM) procedeu à elaboração do seu Programa Territorial de Desenvolvimento (PTD) projetado até 2020. Este documento define os objetivos, a estratégia de desenvolvimento e o plano de ação que a AMBM quer colocar em prática com o apoio do Quadro de Referência Estratégico Nacional, projetando desenvolvimento económico e social para os municípios de Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Mealhada, Mira, Montemor-o-Velho, Mortágua, Penacova e Soure.

AEC – Associação Empresarial de Cantanhede

Associação Empresarial de Cantanhede – AEC⁸ é uma Associação sem fins lucrativos, criada em 17 de maio de 1994 com objetivo de promover o desenvolvimento

⁷ www.cim-regiaodecoimbra.pt

⁸ www.aec.pt

económico, social, técnico e cultural do concelho de Cantanhede, dirigindo-se a empresas de todos os setores de atividade.

O estatuto de abrangência que a AEC conferiu à sua atividade e atendeu à inexistência no Concelho de qualquer outra Associação que representasse o tecido empresarial, mesmo em setores de atividade específicos, situação que aliás se estendia aos concelhos limítrofes de Mira, Vagos e Mealhada.

A composição setorial dos 23 associados fundadores da associação correspondeu a este estatuto, sendo distribuídos pelas diferentes origens presentes em Cantanhede. No final do 1º ano de atividade da Associação o número de Associados alargou-se para 40.

Atendendo à sua missão, aos objetivos gerais e ao enquadramento estratégico, a AEC, tem como objetivos específicos:

- Realizar a interface entre o tecido empresarial e os diversos órgãos da administração pública, contribuindo para a resolução dos problemas dos empresários;
- Promover o fácil acesso dos empresários à informação, nos mais diversos domínios e à formação em diferentes níveis do saber;
- Sensibilizar os empresários para as oportunidades e ameaças com que se deparam na conjuntura atual e perspetivação futura.

Para percussão das suas finalidades, a AEC tem ainda as seguintes atribuições:

- Estudar os problemas que interessam ao desenvolvimento da economia regional;
- Contribuir para o desenvolvimento dos seus associados;
- Dinamizar os meios e atividades que visem o estudo e solução dos problemas relacionados com o desenvolvimento e progresso económico e social;
- Promover encontros, seminários, colóquios e quaisquer manifestações que contribuam para a realização dos seus objetivos;
- Promover ações de formação profissional;

- Participar no capital social de outras associações, confederações ou entidades públicas ou privadas;
- Realizar protocolos com entidades que possam colaborar dentro dos objetivos da AEC;
- Oferecer serviços qualificados aos empresários, correspondendo de forma efetiva às solicitações do meio empresarial.

A Associação Empresarial de Cantanhede constitui no Concelho da sua sede, a principal instituição representante do tecido empresarial, prestando apoio a empresas de todos os setores de atividade, desempenhando um importante papel de interface entre os agentes públicos e privados.

As carências do movimento associativo na região do Baixo Mondego, verificadas no reduzido número de associações representativas dos interesses empresariais, determinam que a ação da AEC não se circunscreva ao concelho de Cantanhede, alargando-se progressivamente a alguns dos seus concelhos limítrofes.

Pretende-se desenvolver uma atuação que crie um enquadramento favorável ao desenvolvimento económico da região, estimulando os mecanismos de transmissão da informação, criando condições para a melhoria do quadro de qualificações dos recursos humanos, estimulando e apoiando estratégias empresariais que visem os fatores dinâmicos de competitividade e promovendo a cooperação entre agentes públicos e privados, fomentando redes de cooperação entre empresas⁹.

2.1. Economia em Cantanhede

O processo de desenvolvimento económico de Cantanhede tem vindo a registar, desde há alguns anos, uma evolução apreciável, em função das vantagens comparativas que o Concelho oferece para investimento industrial. Desde logo, a localização geográfica privilegiada, a poucos quilómetros de Coimbra, Figueira da Foz e Aveiro,

⁹ www.aec.pt

centralidade que é reforçada pela existência de nós de acesso aos principais corredores rodoviários nacionais: a A1, a Nascente, a A14, a Sul, e a A17, que atravessa toda a zona poente do território.

Outras vantagens comparativas são as resultantes do forte investimento municipal no reforço dos fatores de atratividade para instalação de empresas, designadamente a rede interna de estradas de grande qualidade e diversas vias rápidas que garantem grande fluidez de tráfego, bem como as quatro zonas industriais (Cantanhede, Murtede, Tocha e Febres) muito bem dimensionadas e com excelente enquadramento urbano dos lotes. Estas são apenas algumas das vantagens comparativas de que o concelho de Cantanhede dispõe para atrair investimento industrial, que a Câmara Municipal tem fomentado através da dinamização económica, da valorização das infraestruturas e de outras condições que favorecem a instalação de empresas, o que ajuda a explicar o facto de se terem dado passos decisivos para ultrapassar uma histórica dependência da agricultura, do comércio, dos serviços e de alguma indústria.

Em resultado de um processo de expansão económica que a autarquia tem vindo a promover desde há uma década, de acordo com um plano estratégico de desenvolvimento que se tem consubstanciado numa evolução da base produtiva, Cantanhede é hoje amplamente reconhecido como um Concelho voltado para o futuro.

2.2. Caracterização do Setor Empresarial

Para além dos recursos florestais e dos elevados índices de produção de batata e leite, Cantanhede tem na vitivinicultura a sua atividade com maior expressão, fruto do reconhecimento que os seus vinhos alcançaram como verdadeiro ex-libris da Região Demarcada da Bairrada.

Entretanto, o Concelho enfrenta atualmente um processo de expansão económica que está a permitir ultrapassar os históricos constrangimentos decorrentes da sua tradicional dependência dos setores agrícola e comercial. Esse processo, assente num plano estratégico de desenvolvimento sustentado, que inclui mecanismos de

salvaguarda da qualidade ambiental, está já consubstanciado numa profunda transfiguração do tecido produtivo, em resultado do significativo investimento industrial que se tem vindo a registar nos últimos anos e de uma série de infraestruturas já concretizadas e outras em vias de concretização.

A este nível é particularmente relevante o significativo crescimento das suas quatro zonas industriais, concretamente Cantanhede, Murtede, Febres e Tocha, circunstância que permite distingui-lo como um Concelho de referência do País em termos de dinâmica industrial.

Mas a dinamização económica a que se tem assistido em Cantanhede é apenas uma das pedras angulares do plano estratégico de desenvolvimento, um documento que tem estado na base das intervenções de fundo já operadas ou ainda em curso em aspetos tão diversificadas como o turismo, a requalificação urbana, a criação e beneficiação de espaços verdes e zonas de lazer, bem como o incremento de iniciativas culturais e desportivas, área onde também se tem assistido a um significativo crescimento dos equipamentos disponíveis¹⁰.

As áreas preferenciais a atingir são, entre outras, as relacionadas com a nova economia no âmbito das telecomunicações e informática, mas também a biotecnologia, biomédica e químicas finas, ou o desenvolvimento e investigação das atividades tradicionais do Concelho, como a silvicultura, o vinho e vinha e a ourivesaria.

2.2.1. Potencial do Setor Empresarial de Cantanhede

O tecido empresarial do município de Cantanhede está a crescer, a Câmara Municipal de aprovou orçamento superior a 26,6 milhões de euros que se propõe executar em 2019, mais 8,42 % do que o do exercício anterior. O documento foi aprovado na reunião camarária de ontem, 23 de outubro de 2018, por unanimidade, juntamente com as Grandes Opções do Plano, ficando agora os dois documentos a

¹⁰ www.cm-cantanhede.pt

aguardar o resultado da votação da Assembleia Municipal a realizar no próximo mês de dezembro.

Do valor total orçamentado, 11.579.528 euros destinam-se a despesas de capital, o que, correspondendo a um aumento de 14,42 % relativamente a 2018, reflete a intenção do executivo camarário liderado por Helena Teodósio em acentuar o investimento. A corroborar esta leitura está a perspetiva de um crescimento das despesas de capital três vezes superior ao das despesas correntes, que está estimado em 4,21%, traduzindo assim uma poupança de 4.833.034 euros que será diretamente canalizada para a execução de infraestruturas e equipamentos coletivos.

Numa apreciação aos principais indicadores de planeamento apresentados, a presidente da autarquia cantanhedense refere que os valores propostos para *“uma nova etapa do processo de desenvolvimento económico e social do Concelho refletem a aposta da autarquia na dinamização dos fatores que concorrem para a elevação dos padrões de qualidade de vida dos cidadãos, mas sem descuidar nunca o realismo e a sensatez que se exige a quem tem a responsabilidade de gerir e administrar a coisa pública”*.

A autarca destaca *“o importante conjunto de investimentos a realizar, quer em infraestruturas e equipamentos coletivos, quer ao nível das ações imateriais que o Município se propõe desencadear no decurso do exercício económico de 2019, no âmbito de um enunciado ambicioso e coerente face aos objetivos estabelecidos e às perspetivas de arrecadação das receitas indispensáveis para suportar os encargos”*.

Helena Teodósio releva ainda o facto de a autarquia *“continuar a abdicar de receita potencial em benefício dos munícipes e dos agentes socioeconómicos, nomeadamente com a manutenção da taxa de IMI nos 0,380%, quando o máximo admitido por lei pode ir até aos 0,5%, mantendo-se também a redução 20,00 euros, 40,00 euros ou 70,00 euros no montante do IMI a pagar pelas famílias com respetivamente um, dois ou três ou mais dependentes a cargo”*. Além disso, sublinha a autarca, *“prossegue a política a favor das pequenas empresas, através da isenção da taxa de derrama aos sujeitos passivos com um volume de negócios que no ano anterior não tenha ultrapassado os 150.000 euros”*.

No que concerne às Grandes Opções do Plano, têm expressão assinalável várias rubricas, entre as quais as ações de regeneração urbana previstas no Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano (PEDU) de Cantanhede, a aposta na crescente qualificação das condições do processo ensino/aprendizagem de toda a rede educativa, a valorização da base económica para a captação de investimentos empresariais, com destaque para conclusão das obras de ampliação das infraestruturas nas zonas industriais de Cantanhede e Tocha, bem como a aquisição de terrenos para a ampliação da ZI de Cantanhede e da área de expansão do *Biocant Park*.

Por outro lado, existem investimentos na valorização do território, seja com empreitadas promovidas pela Câmara Municipal, seja através parcerias com as Juntas de Freguesia, nomeadamente ao abrigo de acordos de transferência de competências, sem esquecer o apoio às associações e outras entidades em matéria de despesas de capital.

O Município português mais amigo do ambiente em 2017 foi Cantanhede. Esta é a ideia que transparece da análise dos dados da Agência Portuguesa do Ambiente¹¹ (APA) relativamente à proporção de resíduos urbanos preparados para reutilização e reciclagem.

Neste indicador, o concelho de Cantanhede foi o que teve melhor desempenho em Portugal durante o último ano, tendo sido enviados para a reciclagem oitenta e cinco por cento dos resíduos urbanos produzidos no território, mais do dobro da média nacional, que foi de trinta e oito por cento. O resultado obtido é produto da ação dos municípios, em função da adoção de atitudes e práticas domésticas que respeitam as exigências inerentes à promoção da sustentabilidade ambiental, e também dos importantes investimentos que a INOVA-EM tem vindo a realizar neste domínio, bem como do facto de os resíduos serem objeto de tratamento mecânico e biológico numa unidade gerida pela ERSUC (Sistema Multimunicipal de Tratamento e Valorização de Resíduos Sólidos Urbanos do Litoral Centro).

¹¹ www.apambiente.pt

A forte aposta da empresa municipal, INOVA-EM, tem sido desenvolvida no âmbito do projeto “Cantanhede Recicla”, o qual contempla ações orientadas para o crescente aumento do volume e da qualidade da reciclagem multimaterial em duas vertentes, designadamente na intensificação das campanhas de sensibilização e educação ambiental ao nível da produção e deposição de resíduos e no alargamento e valorização da rede de equipamentos públicos destinados à recolha seletiva. Neste âmbito, a INOVA-EM procedeu à distribuição gratuita de ecopontos domésticos para recolha seletiva em alojamentos familiares, tendo, entretanto, sido também consideravelmente reforçada a rede de equipamentos de deposição seletiva de papel e cartão, vidro, plástico e metal.

Para alcançar os objetivos previstos com o investimento realizado, a entidade gestora dos serviços de resíduos urbanos no município de Cantanhede acionou mecanismos de intensificação das boas práticas ambientais, com enfoque no papel fundamental dos cidadãos relativamente à separação resíduos e, por essa via, no aumento do volume de materiais recicláveis, estando no terreno campanhas de sensibilização que incluem a visita de técnicos a todas as residências do Concelho, entre outros aspetos.

Por outro lado, do ponto vista da gestão do processo de recolha seletiva, a empresa procedeu a uma rigorosa avaliação da quantidade e tipologia dos resíduos produzidos em cada habitação, bem como do modo como eles são depositados nos dispositivos disponíveis para o efeito.

O que se pretende é mobilizar continuamente todos os munícipes para a adoção das melhores práticas de compostagem doméstica, reutilização de produtos e reciclagem, mobilizando os munícipes para uma intervenção ainda mais ativa na defesa do ambiente e na elevação dos padrões de qualidade de vida da comunidade.

E o resultado está à vista, com Cantanhede a destacar-se como o Município mais amigo do ambiente em Portugal, nos termos do relatório que a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) realizou a partir da análise de dados a nível nacional.

Ainda a este respeito, recorde-se que a INOVA-EM recebeu recentemente o Selo de Qualidade da Gestão de Resíduos Urbanos atribuído pela ERSAR – Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos. Dos onze parâmetros de avaliação a que foi sujeita, a empresa situou-se no melhor nível de classificação em oito, sendo de destacar o reconhecimento da eficiência e eficácia da empresa em aspetos como Acessibilidade Física do Serviço, Acessibilidade do Serviço de Recolha Seletiva, Acessibilidade Económica do Serviço, Reciclagem de Resíduos de Recolha Seletiva, entre outros¹².

2.2.2. Dinamismo comercial – um exemplo

O Jornal Público¹³, (2017), refere que a empresa canadiana Tilray estima investir 20 milhões até 2020 na produção de canábis medicinal em Cantanhede para abastecer o mercado europeu. Portugal foi escolhido pelo clima favorável, mas também pela biotecnologia. Os contactos da Tilray para ter unidades em Portugal de plantação e produção de canábis começaram em 2015, tendo em 2016 feito um acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) com vista a esse investimento. Em fevereiro passado, o Infarmed - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde indicara ao PÚBLICO a existência de um projeto, apresentado por uma empresa do Canadá, para a construção de “uma unidade industrial de transformação e purificação” de canábis para efeitos medicinais.

A Tilray Portugal foi criada já em março deste ano (2018), localizando-se as instalações para a produção de canábis perto do parque biotecnológico Biocant em Cantanhede, distrito de Coimbra. Os campos de cultivo, unidades fabris e laboratórios da Tilray em Cantanhede empregarão 100 pessoas.

Está para breve o arranque da construção de instalações para cultivo e processamento da canábis, incluindo campos de cultivo, estufa de 10.000 m² (metros quadrados), instalação de processamento de 1.500 m², laboratório interno e banco

¹² www.bairradainformacao.pt

¹³ www.publico.pt/2017/09/07/economia/noticia/canadianos-da-tilray-vaio-produzir-canabis-medicinal-em-cantanhede-1784689

genético. O objetivo é estas infraestruturas estarem concluídas até à primavera de 2018. Apenas com a primeira fase do projeto concretizada, a Tilray prevê aumentar a sua “capacidade de produção global em 62 toneladas anuais, até ao final de 2018”.

De futuro, e até 2020, é esperada a outra fase do projeto, com mais 15 mil m² de espaço de cultivo em estufa, 1.500 m² destinados de área de processamento. No total, a Tilray espera ter na unidade de produção e processamento de canábis medicinal em Cantanhede estufas de 25.000 m² e instalações de 3.000 m².

A escolha de Portugal para o investimento na Europa desta empresa líder mundial na produção de canábis deveu-se, segundo o seu presidente executivo, ao facto de o país ter acesso ao mercado comum e aos trabalhadores altamente qualificados na área da biotecnologia. A Tilray tem operações no Canadá, na Alemanha, na Austrália e na Nova Zelândia e o investimento em Portugal, através da subsidiária Tilray Portugal, visa responder ao aumento da procura de canábis para fins medicinais. A empresa exporta os seus produtos para seis países e, estima vender produtos de canábis com fins medicinais para mais cinco países.

Contudo, destacou, o principal fator foi mesmo o clima, favorável ao desenvolvimento da planta canábis. “Portugal tem o clima ideal (...). O clima foi extremamente importante [na escolha], porque podemos produzir produtos [de canábis] mais amigos do ambiente”, disse à Lusa Brendan Kennedy, presidente executivo da Tilray.

2.2.3. Setor Industrial – Biotecnologia como exemplo do dinamismo industrial

O Parque Industrial de Cantanhede está definido no Plano Diretor Municipal e situa-se a cerca de 500 metros do perímetro urbano da cidade de Cantanhede, sendo subdividido em várias unidades operativas, de acordo com os planos de pormenor e loteamentos.

No Parque estão instaladas unidades de investigação e empresas que correspondem a 40% do setor da biotecnologia em Portugal, o que demonstra bem o novo papel dos municípios em Portugal.

No Portugal de hoje, os municípios já não têm só por função assegurar as necessidades básicas da população, mas são cada vez mais os grandes motores do desenvolvimento económico e social.



Figura 3 – Parque industrial Cantanhede.

Fonte: www.cm-cantanhede.pt (Parque industrial Cantanhede).

De acordo com o Primeiro Ministro António Costa “*Nenhuma dessas políticas terá sucesso se não tivermos em cada concelho a capacidade e energia de ir à procura dos empreendedores e universidades. Só assim o País pode dar o salto em frente*”.¹⁴

2.2.4. A Inovação no Setor dos Serviços

De acordo com o jornal Notícias de Coimbra (2018), no município de Cantanhede está neste momento em curso a implementação de um sistema de telemetria¹⁵ com rede fixa para contadores de água.

14. www.noticiasominuto.com/pais/778970/parque-tecnologico-de-cantanhede-demonstra-papel-dos-municipios

¹⁵ A Telemetria é a técnica que mede quantidades, transmitindo os resultados para um centro de controle, responsável pelo processamento dos dados capturados. O uso dessa técnica nas operações de abastecimento de água traz

Trata-se de uma prestação de serviço que a INOVA – EM adjudicou por 854.369,21 euros à empresa *Aqualogy Solutions, S.A.U*, no âmbito de um concurso público internacional.

Nos termos do caderno de encargos, a intervenção contempla a substituição de 8.409 contadores de água por outros que incorporam tecnologia inteligente, o que corresponde à troca de cerca de metade do total de dispositivos instalados no Concelho para medir os consumos, prevendo-se que o processo seja concluído no prazo de três anos, em quatro fases. A primeira, já em curso, na Zona de Medição e Controlo (ZMC) de Cantanhede (substituição de 5.194 contadores), a segunda na ZMC de Cadima (substituição de 1.134 contadores), a terceira na ZMC de Sanguinheira (substituição de 503 contadores) e a quarta na ZMC da Tocha (substituição de 1.578 contadores).

A implementação desta tecnologia de telemetria de longo alcance (rádio VHF) permite que os contadores de água fiquem ligados por rádio frequência a equipamentos concentradores que, por sua vez, emitem as leituras para um sistema central, onde são recolhidas e processadas.

Segundo a autarquia, “as vantagens do sistema são muitas, a começar pela melhoria do serviço prestado aos utilizadores, pois deixa de existir faturação com base em estimativas, uma vez que *a atual leitura manual realizada de dois em dois meses será substituída por 24 leituras diárias realizadas de forma remota e automática. Deste modo, além da eliminação de situações de reclamação, a INOVA-EM passa a dispor de condições para, logo que ocorram eventuais fugas na rede predial, avisar imediatamente os clientes/utilizadores, os quais passam a poder também controlar os seus próprios consumos numa base diária, através do acesso a uma plataforma informática que lhe dará essa informação*”.

Por outro lado, é possível identificar mais facilmente fraudes e consumos ilícitos e a empresa municipal consegue saber também em tempo real o consumo total na rede pública, o que, permitindo detetar com maior celeridade fugas nos sistemas, constitui

relevantes contribuições, tanto em relação ao combate às perdas quanto na melhoria da qualidade de atendimento ao cidadão.

um importante mecanismo na luta contra as perdas de água. Isto porque, ao facultar a monitorização diária dos consumos nas Zonas de Medição e Controlo, a leitura remota facilita a deteção dos desvios e, conseqüentemente, a agilização das intervenções para reduzir as perdas de água.

De acordo com os fundamentos que levaram o município de Cantanhede a constituir a INOVA-EM esta tem a seu cargo a gestão dos sistemas municipais de abastecimento de água, saneamento de águas residuais, resíduos urbanos, limpeza urbana, espaços verdes e eventos.

Diz-nos a autarquia que a implementação do sistema de telemetria com rede fixa para contadores de água insere-se na estratégia que a empresa municipal está a desenvolver com investimentos na valorização dos sistemas e processos, incluindo a aposta em tecnologias para a recolha de dados relativos aos serviços urbanos que presta, com o objetivo de os tornar mais inteligentes e conseqüentemente mais eficazes e eficientes.

Em consequência deste dinamismo e na aposta deste tipo de serviços o tecido empresarial de Cantanhede, vê o seu reconhecimento atingir dimensão internacional através da atribuição pela União Europeia de um prémio à empresa LifeTag¹⁶, de Cantanhede, responsável pelo desenvolvimento da *PermeAbility*¹⁷, um novo teste para medir a permeabilidade intestinal em pacientes com doença inflamatória crónica está entre as Oito PME portuguesas distinguidas pelo Horizonte 2020 da Comissão Europeia.

A Comissão Europeia divulgou os mais recentes resultados da Fase 1 do Instrumento PME¹⁸ do Programa de Investigação Horizonte 2020, que contemplou mais 242 PME de 30 países, entre os quais Portugal. Neste grupo encontram-se oito PME portuguesas que

¹⁶ A LifeTag, fundada a 29 de Janeiro de 2016, é uma *startup* de base tecnológica portuguesa que se foca na área da investigação e desenvolvimento de tecnologias não-invasivas para a avaliação do metabolismo e diagnóstico de condições patológicas relacionadas com diversas doenças metabólicas altamente incidentes, nomeadamente diabetes, obesidade, síndrome metabólica, inflamação aguda e crónica, entre outras.

¹⁷ O primeiro produto em desenvolvimento consiste num kit de diagnóstico da permeabilidade intestinal (Permeability kit), completamente não-invasivo, sem efeitos secundários, com grande sensibilidade, e de fácil utilização em larga escala.

¹⁸ Nesta fase do Instrumento PME, cada projeto recebe 50 000 euros para esboçar um plano de negócio. As empresas beneficiam ainda de três dias de formação empresarial e serviços gratuitos de aceleração empresarial.

irão receber 50 000 euros cada, perfazendo um total de 400 mil euros dos 12 milhões atribuídos nesta fase¹⁹.

2.2.5. Desenvolvimento Tecnológico em Cantanhede – O Parque Tecnológico de Cantanhede

O Parque Tecnológico de Cantanhede *“é um excelente exemplo de como duas universidades [Coimbra e Aveiro] e o Município foram capazes de fazer uma plataforma para atrair empresas e criar um quadro de desenvolvimento do tecido empresarial”*, disse o Primeiro-Ministro.

No Parque estão instaladas unidades de investigação e empresas que correspondem a 40% do setor da biotecnologia em Portugal, o que *“demonstra bem o novo papel dos municípios em Portugal”*.

No Portugal de hoje, os municípios já não têm só por função assegurar as necessidades básicas da população, mas *“são cada vez mais os grandes motores do desenvolvimento económico e social”*; *“Nenhuma dessas políticas terá sucesso se não tivermos em cada concelho a capacidade e energia de ir à procura dos empreendedores e universidades. Só assim o País pode dar o salto em frente”*, afirmou António Costa.

No que se refere aos novos exemplos modelo de desenvolvimento, este parque é também um *“excelente exemplo daquilo que é fundamental no novo modelo de desenvolvimento português”*, assente no investimento na qualificação e na inovação, afirmou o Primeiro-Ministro.

António Costa destacou ainda o facto de mais de 50% das empresas que estão instaladas no Parque serem estrangeiras, o que representa um *“excelente sinal de confiança”* na economia nacional.

¹⁹ https://ec.europa.eu/portugal/news/8-portuguese-smes-distinguished-by-horizon-2020_pt

“Aqui está-se a criar emprego, a atrair para Portugal empresas estrangeiras, contribuindo para criar o valor que precisamos para crescer mais”, disse.

O Primeiro-Ministro apontou ainda que o Parque Tecnológico de Cantanhede é um exemplo da razão pela qual o Governo criou o Programa Interface, destinado a levar conhecimento científico às empresas, para que possam aplicá-lo em produtos de mais elevado valor.

O ex-Presidente da Câmara de Cantanhede e do Biocant Park, João Moura, fez o historial do projeto, com a instalação de 35 empresas e unidades de investigação, as quais, entre 2006 e 2015, geraram cerca de 30 milhões em impostos para o Estado português.

João Moura disse ainda que o Biocant quer reforçar o seu núcleo industrial e estimou que nos próximos anos, até 2025, possa alcançar os mil milhões de euros em volume de negócios maioritariamente na exportação de conhecimento, produtos e serviços de alto valor acrescentado. O novo edifício foi projetado para acolher mais uma dezena de empresas que operam no desenvolvimento de biotecnologias.

As instituições que funcionam no Biocant dedicam-se ao desenvolvimento de conhecimento avançado na área das ciências da vida aplicado a iniciativas empresariais de elevado valor acrescentado.

O núcleo do parque é o Centro de Inovação em Biotecnologia, cujo quadro de investigadores está alicerçado aos centros de investigação da Universidade de Coimbra e da Universidade de Aveiro²⁰.

Se com a captação de investimento industrial foi possível, numa primeira fase, aumentar a oferta de emprego, o nível de desenvolvimento pretendido procura ir muito para além disso. O mais recente objetivo é articular esse investimento com a criação de condições suscetíveis de estimular a fixação de quadros técnicos superiores, desígnio que está na base da criação do Beira Atlântico Parque e Parque Tecnológico e Cultural

²⁰ Portal do Governo

de Cantanhede, um polo de dinamização empresarial concebido para albergar empresas de acentuada base tecnológica e manifesta vertente ecológica, a partir das quais se pretende fazer entrar o Concelho num ciclo de desenvolvimento ajustado aos desafios que a nova economia já está a colocar²¹.

Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social - CLDS

Visa promover a inclusão social dos cidadãos, de forma multisetorial e integrada, através de ações a executar em parceria, por forma a combater a pobreza persistente e a exclusão social em territórios deprimidos.

Este instrumento de política social surgiu, mais focalizado para os problemas sociais com que a sociedade portuguesa se deparou no período recente de ajustamento económico e financeiro. Por tal, o foco de ação dos CLDS+, ainda que tenha dado especial atenção aos territórios envelhecidos e aos territórios fortemente atingidos por calamidades, teve, então, em atenção a preocupação nuclear pelos territórios especialmente afetados pelo desemprego e pelos territórios marcados por situações críticas de pobreza, em especial a pobreza infantil (Cantanhede foi caracterizado como sendo um território que se insere nesta última tipologia).

No âmbito do “Portugal 2020” o modelo de intervenção dos CLDS passará agora a designar-se como CLDS de 3.ª Geração (CLDS -3G), de modo a potenciar os territórios e a capacitação dos cidadãos e famílias, promovendo a equidade territorial, a igualdade de oportunidades e a inclusão social nas suas mais diversas dimensões.

Em Cantanhede, o CLDS 3G é um instrumento ativo do Conselho Local de Ação Social, tendo surgido dos seus instrumentos de planeamento estratégico visando dar resposta às necessidades prementes do Concelho, focalizando a sua intervenção na população envelhecida. Desenvolve ainda atividades que visam capacitar o tecido populacional em

²¹ www.cm-cantanhede.pt

situação de desemprego e de vulnerabilidade social, contribuindo para conceção de projetos de vida integradores²² e tendo como principais objetivos:

- Promover a inclusão profissional e a aproximação ao mercado de trabalho, em parceria, da população do Concelho em situação de desvantagem profissional (jovens desempregados; pessoas com deficiência; adultos em idade ativa; desempregados; beneficiários de RSI ou de outra prestação social), potenciando, de forma empreendedora, percursos alternativos integradores, diminuindo a taxa de desemprego efetiva em Cantanhede;
- Proporcionar a aquisição de competências pessoais, sociais e familiares a indivíduos e famílias, dotando-as de recursos que visam a sua capacitação, diminuindo as situações de dependência dos serviços e de isolamento em cerca de 50%, potenciando a autonomia e a melhoria da qualidade de vida dos destinatários diretos (famílias, crianças/jovens e idosos);
- Promover a participação da comunidade e das Instituições para a melhoria da qualidade de vida, quer institucional, quer do tecido populacional, através da implementação de um conjunto de atividades que potenciem e valorizem o território concelhio.

²² www.adelo.pt/programas

3. Desenvolvimento e aplicação do estudo no Concelho

3.1. Dados Prévios

O Plano de Desenvolvimento Estratégico do concelho de Cantanhede para o período compreendido entre 2008/2013 identificou as seguintes dificuldades:

- Necessidade de ampliar e qualificar as Zonas Industriais - A carência atual de lotes nas zonas industriais e, conseqüentemente, a morosidade dos processos de ampliação em curso são um constrangimento à instalação de empresas no Município. A par deste facto, as zonas industriais apresentam algumas deficiências ao nível urbanístico e na oferta de serviços, sendo urgente a concretização das parcerias em curso par dotar o Concelho de zonas industriais de qualidade;
- Uma baixa qualificação dos recursos humanos e baixo nível de escolarização dos recursos humanos, nomeadamente ao nível técnico e superior, a elevada taxa de analfabetismo (12,3%), o abandono escolar, a debilidade dos sistemas de ensino e de formação e a dificuldade em atrair recursos humanos qualificados são fatores que fragilizam este Concelho e comprometem fortemente o seu desenvolvimento económico e social;
- Aumento significativo de envelhecimento da população a dinâmica demográfica negativa registada no concelho de Cantanhede, juntamente com o envelhecimento populacional e o decréscimo da taxa de natalidade, revelam uma dinâmica demográfica característica de um território em perda.
- Apesar do tecido empresarial ser marcado pelo empreendedorismo de alguns empresários, a cultura associativa e de cooperação são débeis. Não existem hábitos consolidados de colaboração dentro do Concelho, nem uma identidade supramunicipal forte, o que dificulta a articulação institucional em torno de um objetivo comum de desenvolvimento socioeconómico regional ou sub-regional.

- Não obstante os investimentos dos últimos anos, existem ainda na Cidade espaços que necessitam de qualificação, nomeadamente o conjunto Quinta de S. Mateus/ Parque Expo-Desportivo. Este conjunto constitui uma das principais — salas de visita da Cidade e até do Concelho, mas não apresentam atualmente a condições adequadas aos eventos que suportam.
- Promover o Concelho, enquanto espaço de atividades económicas, qualidade de vida e oferta cultural, constitui umas das áreas a melhorar.

3.2. Aplicação no terreno

De modo a cumprir com os objetivos propostos, neste projeto, foi realizado um estudo empírico com base numa metodologia qualitativa, em 16 empresas através de entrevistas semiestruturadas (ver anexo 1) a empresários do concelho de Cantanhede, resultando um total de nove horas de gravações.

As entrevistas individuais semiestruturadas são um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, baseadas no assunto que se pretende estudar e possuem um guião adaptável.

Foram consultadas e visitadas dezasseis empresas de renome no Concelho e representativas dos setores: indústria, comércio e serviços.

As principais questões a que o estudo visa responder são:

- Identificar as principais debilidades e potencialidades do setor empresarial do município de Cantanhede;
- Identificar mecanismos de controlo que as empresas utilizam para analisar a sua situação;
- Identificar se as empresas usam sistemas inovadores na sua gestão, processo de fabrico e processos comerciais.

Ao longo da realização das entrevistas, tentou-se adquirir conhecimento mais minucioso sobre o perfil das empresas, procurando, com isso, explorar a possibilidade

de existência de alguma relação entre estas características de perfil empresarial e o empreendedorismo.

De seguida serão expostas as observações e análises efetuadas em função das informações recolhidas.

3.2.1. Debilidades e Fragilidade encontradas

A economia portuguesa apresenta várias fragilidades estruturais que têm servido de entrave para o crescimento empresarial. Conforme refere a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que constatou que haverá um abrandamento no crescimento da economia portuguesa no próximo ano, de 2,2% (tal como espera o Governo atualmente) para 2,1%, e espera um novo abrandamento em 2020, desta vez para os 1,9%, em linha com o que acontecerá com a média dos 37 países que compõe a organização. A OCDE antecipa também que o défice orçamental desapareça já em 2020 e pede que qualquer margem orçamental adicional seja usada para reduzir a dívida pública.

As dificuldades de uma empresa podem decorrer de diversos fatores com origem interna ou externa.

Nas entrevistas realizadas, de acordo com o guião usado, os gestores contactados mostraram uma consciência clara das principais complexidades existentes no município de Cantanhede. Alguns destacam que tais fragilidades podem ser o travão no desempenho e na qualidade do trabalho e, conseqüentemente nos resultados por estas alcançados.

Após análise do conteúdo das entrevistas foi possível agrupar o conjunto das opiniões emitidas em áreas de maior relevância para que seja possível uma melhor compreensão das questões levantadas e que passaremos a identificar.

No que respeita as debilidades e fragilidades identificadas pelos entrevistados identificamos quatro dimensões, a saber:

- **Dimensão Demográfica:**

“O envelhecimento da população e os seus reflexos na escassez de mão-de-obra”.

“Formação limitada de alguns colaboradores, o que ocasiona a necessidade de constante supervisão”.

“Envelhecimento populacional, em simultâneo com baixas taxas de natalidade e com o despovoamento do Município”.

“A atual falta de mão-de-obra no setor pode ser explicada pela carência na estrutura e no acolhimento do Município”.

- **Dimensão Estrutural:**

“Fragilidades estruturais do município de Cantanhede que não podem ser ignoradas”.

“A falta de rigor da concorrência, o consumidor seleciona o produto ou serviço que lhe traz mais vantagens”.

“O Município poderia criar medidas que proibam as práticas de dualidade de critérios que possam induzir em erro os consumidores”.

- **Dimensão de Gestão:**

“Falta de Sistemas de Informação, que proporcionem a obtenção de dados que viabilizem uma melhor e mais adequada gestão”.

- **Dimensão Recursos Humanos:**

“Equipas desmotivadas, uma equipa motivada e produtiva exige um acompanhamento bem feito que vai possibilitar a cada um desenvolver-se como pessoa e como profissional”.

3.2.2. Como afetam as dificuldades o tecido empresarial

A indústria da região está a enfrentar dificuldades para recrutar mão-de-obra qualificada e essa é uma “ameaça” para muitas empresas, uma vez que pode funcionar como um “travão” nas suas estratégias de crescimento, internacionalização ou integração em “redes colaborativas com escala” vocacionadas para a “transferência de tecnologia e conhecimento”.

No que respeita à forma como as debilidades afetam o tecido empresarial, e na opinião dos entrevistados, destacamos três dimensões, a saber:

- **Dimensão Mercado:**

“Aumento da competitividade e diminuição de investimento e consequentemente falha no crescimento da empresa e setor”.

“Acabamos por perder clientes, o número de clientes baixou pelo segundo trimestre”.

“Prazos a cumprir, muitas vezes não conseguimos cumprir os prazos estabelecidos”.

- **Dimensão Demográfica:**

“Carência na oferta interna de mão-de-obra em alguns segmentos de atividade”.

“Uma carência em recursos humanos que tem efeitos negativos no desempenho presente e futuro das organizações”.

- **Dimensão Gestão:**

“A maior dificuldade tem sido lidar com a situação difícil no que refere à área financeira”.

3.2.3. Como ultrapassar as dificuldades no tecido empresarial

Todos os entrevistados disseram que defrontam algum tipo de problema no cumprimento do seu papel, com exceção de um profissional que afirmou não sentir nenhuma forma de complexidade no seu dia-a-dia.

No que respeita aos métodos usados para ultrapassar e enfrentar estas dificuldades destacamos três dimensões, a saber:

- **Dimensão Recursos Humanos:**

“Aumentar os salários e os preços dos serviços prestados”.

“Recorrer a imigração como substituição da mão-de-obra”.

“Investir em cursos técnico profissionais (serralheiros, carpinteiros) que já são escassos”.

“Apostamos em formações, acreditamos que só com serviços diferenciados é que nos podemos destacar da concorrência”.

“Procurar mão-de-obra especializada fora do distrito, pois se esta situação se mantiver, pode comprometer alguns dos setores empresariais do Município por dois motivos: a falta de trabalhadores para a realização dos trabalhos e o aumento da pressão sobre os custos de mão-de-obra”.

- **Dimensão Estrutural:**

“Que o Estado incentive ou crie medidas no sentido de atrair mão-de-obra especializada para Portugal”.

“Garantimos um procedimento extremamente correto sem atropelos da legalidade e um criterioso rigor naquilo que tem que ver com todos os pressupostos relacionados com nosso nicho de mercado”.

- **Dimensão Mercado:**

“Comunicação direcionada á qualidade, á distinção e ao ambiente diferenciador que temos, procuramos valorizar aquilo que possuímos de diferente”.

“Estarmos atentos ao que se passa nos municípios vizinhos e há que aprender sempre uns com os outros”.

3.2.4. Mecanismo de Controlo e Avaliação Empresarial

Dos gestores que foram entrevistados, a grande maioria referiu ter um mecanismo de controlo e avaliação no seu ramo de negócio. Estas análises são usadas pelas empresas para avaliar o desempenho dos seus profissionais. A maior parte deles, refere que estão de acordo com os critérios pelos quais são avaliados, pois estão alinhados com as suas tarefas diárias. Referem também que as suas metas são previamente instituídas em conjunto com a direção da empresa. Posteriormente, são avaliados de acordo com a obtenção, ou não, do resultado.

Um dos entrevistados mencionou, também, que o procedimento de avaliação que é feito é interativo, em que os colaboradores têm total autonomia de expor as suas ideias e insatisfações aos seus superiores, para que estes, desta forma, venham, em comum acordo, a obter uma decisão partilhada sobre a avaliação final de cada um.

Assim, podemos, no que concerne aos métodos de controlo e avaliação empresarial destacar as seguintes opiniões, a saber:

- **Dimensão Gestão:**

“Recorrermos a consultoria externa tentando obter vantagem competitiva, conceber um bom serviço e preservar as relações de confiança com os clientes e o comércio”.

“Temos uma gestão muito atenta nos custos de matéria prima e nos custos de produção, estamos a falar de matérias-primas de altíssimo preço”.

“A evolução empresarial se não for bem gerida poderá tornar-se muito difícil, pelo que é imprescindível ter as ações bem planeadas ao nível de indicadores de gestão e financeiro, para, deste maneira, se conhecer a evolução e o vigor da organização e de cada colaborador”.

3.2.5. Sente, hoje, o seu negócio mais competitivo? Porquê?

No decorrer das entrevistas procurou-se realçar junto dos gestores, sinais que demonstrassem a situação destes profissionais como uma mais valia para as organizações onde atuam, contribuindo para o aperfeiçoamento das vantagens competitivas da organização através do desempenho do seu papel de gestor.

As interpretações dos gestores sobre este tema são as seguintes:

- **Mercado e Gestão:**

“Procuramos destacar-nos no mercado, apostando sempre na inovação, um exemplo são os cursos que nossos colaboradores fazem, pois, apesar de ser uma cidade pequena temos que oferecer aos nossos clientes serviços equiparados às grandes cidades”.

“De momento não, não me parece que esteja muito competitivo”.

“Podemos sempre aperfeiçoar essas qualidades (vantagens competitivas) ainda mais, prestando mais apoio”.

“Conseguimos destacar-nos no mercado, tiramos partido da oportunidade em produzir produtos únicos, e arranjam soluções para alguns problemas de algumas empresas que não conseguem encontrar a solução ideal”.

“O nosso negócio hoje está menos competitivo, falta clientes”.

“Sempre está mais competitivo, cada vez mais o negócio esta mais difícil”.

“Está cada vez mais competitivo, porque as pessoas são muito mais exigentes. As pessoas hoje estão mais atentas, portanto há sempre a necessidade de procurar patamares de eficiência nos serviços e na sua prestação”.

3.2.6. Aplicação de Práticas Inovadoras

Foram elaboradas questões que possibilitassem a obtenção de como se caracteriza o incentivo e a aplicação da inovação nas empresas, procurou-se analisar as perceções que os gestores possuem sobre o reconhecimento das práticas inovadoras.

Uma parte considerável dos entrevistados, relevaram que utilizam poucas ou nenhuma das inovações que lhe são sugeridas, sendo que uma das razões para isso é a rigidez e o alto grau burocrático em algumas empresas, resultando que muitas das ações apresentadas levam demasiado tempo para serem implementadas, avaliadas e analisadas, e, no pior cenário, algumas destas ações ficam pelo caminho ou sejam simplesmente são ignoradas.

Neste âmbito destacamos as seguintes opiniões:

- **Dimensão Gestão:**

“Nós temos que ter um caracter inovador e diferenciador em tudo que fazemos. Portanto é uma coisa que procuramos fazer constantemente, e o que é mais relevante, é que temos que inovar sempre. Se não formos inovadores, iremos perder terreno para outros eventos”.

“Temos estado sempre a procura de novas práticas inovadoras para fazer uma gestão mais eficiente e mais segura porque esse serviço tem muito haver com segurança, ter um produto perfeito para que as pessoas confiem, portanto nestes aspetos, as plataformas tecnológicas auxiliam-nos diariamente”.

“Não, mas vamos tentar implementar indústria 4.0”.

“Não muito, estamos num tipo de produção muito tradicional, muito artesanal”.

“Devíamos aplicar, mas não aplicamos”.

- **Dimensão Mercado:**

“A nossa intenção é atrair novos clientes. Ao aplicarmos tais práticas conseguimos ir induzindo aos clientes mais confiança na empresa”.

- **Dimensão Estrutural:**

“As sugestões de inovações, são bem aceites, porém, há grande burocracia para implementá-las. Muitas vezes não são aplicadas tão facilmente”.

“Os órgãos competentes deveriam criar oportunidades para pequenas empresas. Como abrir novos mercados e introduzir a inovação de serviços e produtos?”.

“Não muito, estamos num tipo de produção muito tradicional, muito artesanal, destacamo-nos no mercado pela rapidez e capacidade de resposta na produção”.

Uma parte do grupo de entrevistados que disse admitir que as suas propostas inovadoras são colocadas em prática, assentam fundamentalmente na razão de

oferecem melhorias na maneira como os trabalhos são realizados dentro da organização e, assim, evitando o retrabalho. Dois gestores referem que, através da aplicação bem-sucedida de práticas inovadoras, conseguem aumentar a sua reputação junto dos seus superiores.

3.2.7. Importância de Aplicar as Práticas Inovadoras

Estes gestores acreditam também que as inovações que sugerem são colocadas em prática por apresentarem à empresa, de forma bastante clara, um ganho na otimização dos recursos já existentes e também a obtenção de consideráveis retornos futuros, seja através de melhorias em processos já existentes ou através da implantação de novas formas de operação, um comportamento típico dos empreendedores.

Seguem-se as opiniões mais recorrentes:

- **Dimensão Gestão:**

“Sim, é de suma importância, a inovação vem acompanhada de possíveis benefícios para a empresa e ainda mais neste momento que estamos numa fase de expansão”.

“A inovação é o suporte para resolver o problema da produtividade, que, por sua vez, tem relevância no crescimento empresarial e na criação de emprego”.

- **Dimensão Mercado:**

“Após adotarmos algumas inovações, estamos mais perto dos problemas da população e conseguimos dar uma resposta atempada dos problemas que podem vir a acontecer”.

“A nossa intenção é atrair novos clientes, ao utilizarmos tais práticas vamos induzindo aos clientes mais confiança na empresa; há uma questão muito importante em que todas essas plataformas e todo esse avanço se devem à eficácia e ao produto”.

No decorrer da realização das entrevistas, tentou-se adquirir conhecimento mais detalhado sobre o tecido empresarial. Porém, tal não foi possível em virtude de a esmagadora maioria dos entrevistados estar muito focalizado no ambiente interno das suas organizações, manifestando desconhecimento do que se passa com as outras empresas e negócios. Este afastamento é limitador da identificação de eventuais oportunidades de inovação e criação de novos formatos de negócios.

3.2.8. Ideias e Sugestões apresentadas pelo Entrevistados

Havia no guião da entrevista, na parte final, a oportunidade de o entrevistado adicionar o que ele achava relevante para o estudo e para o crescimento do município de Cantanhede. Neste tema, o grupo de entrevistados mostrou-se muito dividido, houve alguns entrevistados que disseram não acreditar que as suas sugestões fossem aplicadas, e outros afirmaram que muitos desses assuntos já foram abordados anteriormente e em nada resultaram.

Assim destacamos algumas das opiniões mais marcantes:

- **Dimensão Mercado:**

“Faria algum sentido haver mais negócios entre o próprio tecido empresarial daqui”.

- **Dimensão Demográfica:**

“Criar uma política de natalidade para num futuro próximo tentar resolver a falta de mão-de-obra que já existe em muitos setores”.

“Criar mais postos de trabalho para combater a emigração e atrair jovens para o distrito, estamos a ter uma diminuição da população portuguesa e isto deve-se fundamentalmente à emigração e não tanto à mortalidade, um dos principais problemas existentes atualmente no distrito é o envelhecimento da população”.

- **Dimensão Estrutural:**

“Há sempre carências e falhas. Uma questão que já foi levantada algumas vezes, temos uma zona industrial que já tem alguma dimensão e não há, por exemplo, uma informação da localização das empresas, não há uma classificação dos lotes, não há nada. É um problema diário das pessoas que deslocam até o parque e não encontram a empresa quem pretendem fazer a entrega ou visitar”.

“Temos alguns pontos bem interessantes que podem ser potencializados: poderia haver circuitos de turismo pela zona de Cantanhede, na parte histórica temos monumentos que são património nacional, poderia haver dias ou épocas do ano que fossem potencializando estas zonas”.

“Reabilitação dos espaços urbanos, muitas zonas urbanas ficaram envelhecidas e agora é preciso encontrar mecanismos que conduzam as pessoas à renovação do seu património. A Câmara deveria apoiar e promover a regeneração e revitalização urbana, podendo com essa medida valorizar o turismo do Município”.

“Setor imobiliário é altamente concorrencial. O poder público deveria apoiar e incentivar as iniciativas locais e das populações, inclinados a resolver os

respetivos problemas habitacionais e a estimular a criação de um sistema de apoio à habitação e à autoconstrução.

“Organizar eventos com a participação dos associados a apoiar ações e festas “caridosas” a lares de idosos”.

4. Medidas de Ação para Setor Empresarial

Como resultado do levantamento efetuado, somos a elencar um conjunto de medidas de dinamização do tecido empresarial de Cantanhede.

Medida 01 - Capacitação dos Colaboradores

De acordo com Ramos, (2016)²³, as pessoas são, sem dúvida, a parte mais importante de uma empresa, pois além de serem o capital intelectual da organização, também são elas que representam a imagem da organização perante os clientes, fornecedores e parceiros. Afinal, não são as empresas que fazem negócios com os clientes, são as pessoas que fazem negócios com outras pessoas.

Apenas 25% das empresas portuguesas investem em *Employer branding*²⁴. No entanto, muitas delas acreditam que se adotassem tal iniciativa melhorariam a motivação e a produtividade dos funcionários, assim como a retenção e a atração de talentos. A principal preocupação dos responsáveis de Recursos Humanos em Portugal é melhorar a motivação e a produtividade dos colaboradores.

A qualificação dos colaboradores, envolve tanto os profissionais que exercem os cargos da direção, gerência e supervisão, como também os colaboradores da área de atendimento, e até de limpeza. Por isso a capacitação/formação deve ser estendida a todos, indiferentemente dos cargos que ocupam.

Sabemos que não é de hoje que muitas empresas demonstrem dificuldade em encontrar profissionais qualificados para ocupar determinados cargos. A falta de experiência, unida à ausência de uma boa formação académica, tem feito com que o mercado fique cada vez mais escasso com relação a especialistas, dificultando o

²³ Rodrigo Ramos, InfoSec - 2016

²⁴ <https://medium.com>

processo de seleção e impulsionando as organizações a investirem cada vez mais nos seus próprios colaboradores.

Segundo os especialistas da área de recursos humanos, políticas de formação e desenvolvimento são ferramentas fundamentais de retenção, pois, além de possibilitarem o crescimento profissional dos colaboradores, permitem que eles ocupem novas posições dentro da empresa. Os países desenvolvidos já perceberam a importância das formações/treinos. Pesquisas recentes mostram que sai muito mais caro para a empresa contratar novos profissionais, por mais bem treinados que pareçam, do que investir na formação dos seus profissionais atuais.

As empresas modernas não pensam mais nos seus funcionários como o futuro da organização, mas sim como o presente. Não há como pensar em qualificar pessoas com a preocupação em perde-las para o mercado. Afinal, se a formação e a qualificação são úteis para a organização, do mesmo modo são importantíssimos para o desenvolvimento do profissional e, ele é, parte fundamental do processo.

O que realmente fará a diferença é como a empresa apoia cada colaborador, e a maneira como irá capacitá-lo para suprir as suas necessidades. Os profissionais, por sua vez, também valorizam as organizações onde são reconhecidos e possuem hipóteses de evoluir na carreira e empresa.

Benefícios causados pela capacitação/formação dos colaboradores:

- Redução de custos;
- Ambiente de trabalho agradável;
- Diminuição na rotatividade de pessoal;
- Melhoria na comunicação entre os funcionários;
- Empresa mais competitiva;
- Elevação na produtividade.

O *Employer branding*, como uma estratégia de Recursos Humanos e Marketing, é uma ferramenta poderosa tanto externamente, melhorando a reputação da organização e a sua proposta de valor na retenção e atração de talentos, como internamente, permitindo um aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores, elementos essenciais para a diferenciação do negócio. Uma estratégia que, portanto, não deve ser negligenciada.

Prevenção de acidentes de trabalho: saiba o que pode fazer

Nem só as empresas têm um papel importante na prevenção de acidentes de trabalho. Os trabalhadores precisam de maior consciencialização e formação nesta área.

Atualmente, quando se fala em higiene e segurança no trabalho, qualquer empresa conhece bem os requisitos legais e que uma falha neste âmbito pode ser penalizadora por incumprimento legal. No entanto, a **prevenção de acidentes de trabalho** passa sobretudo por uma maior consciencialização e formação dos colaboradores e, assim sendo, também cabe ao colaborador cumprir as regras estabelecidas legalmente, ou determinadas pelo empregador.

Acidentes de trabalho: alguns números

Em 2017, morreram em Portugal 115 pessoas e 315 ficaram feridas com gravidade em acidentes de trabalho, de acordo com dados registados pela Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).

Ainda de acordo com os dados da ACT, o setor de atividade mais atingido foi o da construção, com 36 vítimas mortais, seguido pelas indústrias transformadoras com 23. Lisboa foi o distrito com mais vítimas mortais causadas pelos acidentes de trabalho, seguido do Porto, Braga, Faro e Leiria.

Ao contrário do que acontece com as vítimas mortais, nos feridos graves o setor mais afetado foi o da indústria transformadora, seguido da construção.

O que é um acidente de trabalho?

A ACT define como acidente de trabalho aquele que ocorre no local e no tempo de trabalho e produz, direta ou indiretamente, lesão corporal, perturbação funcional ou doença que resulte na diminuição da capacidade de trabalho ou a morte.

São também considerados acidentes de trabalho os acidentes de viagem, de transporte ou de circulação, nos quais os trabalhadores fiquem lesionados e que ocorrem por causa, ou no decurso do trabalho, ou seja, quando exercem uma atividade ou realizam tarefas por conta do empregador.

Como prevenir?

A prevenção de acidentes de trabalho passa sobretudo pelo fator humano, ou seja, pela consciencialização e formação dos colaboradores no local de trabalho. Mas é

também essencial que sejam cumpridas todas as medidas de segurança coletiva e individual da atividade desenvolvida.

Por exemplo, a ingestão de bebidas alcoólicas, o facto de se alimentar mal ou de não tomar o pequeno-almoço, e a fadiga por não ter dormido o suficiente podem conduzir a um acidente de trabalho.

Medidas de prevenção de acidentes de trabalho

- Ter em atenção todas as regras de segurança, sobretudo quando realiza atividades perigosas;
- Ter o local de trabalho sempre organizado e com todos os objetos e ferramentas arrumados nos seus devidos lugares;
- Faça todos os cursos de formação e ações de prevenção realizadas pela empresa, mantenha-se informado sobre os riscos e cuidados a ter;
- Identifique riscos potenciais e sugira à empresa palestras e cursos a realizar, sempre que achar indicado;
- Use o vestuário e equipamento de proteção adequados às funções desempenhadas, como proteções para o ruído, óculos, capacete e dispositivos anti queda, entre outros. Nunca retire as proteções enquanto estiver a trabalhar;
- Caso trabalhe muitas horas sentado tenha atenção à postura e faça pausas regulares, mexendo os braços, as pernas e o pescoço.

Saúde ocupacional: objetivos e principais atividades

Para a prevenção de acidentes de trabalho, é fundamental a ação dos serviços de segurança e de saúde no trabalho.

Objetivos

A atividade de um serviço de segurança e de saúde no trabalho tem por objetivos assegurar as condições de trabalho que salvaguardem a segurança e a saúde física e mental dos trabalhadores através do desenvolvimento de condições técnicas que assegurem a aplicação das medidas de prevenção, informando e formando os

trabalhadores no domínio da segurança e saúde no trabalho e informando e consultando os representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho ou, na sua falta, os próprios trabalhadores.

Principais atividades

Um dos objetivos principais da saúde ocupacional é prevenir os riscos profissionais e promover a segurança dos trabalhadores, logo as principais atividades de um serviço de segurança e saúde no trabalho são, entre outras:

- Planear a prevenção através da avaliação dos riscos e as respetivas medidas de prevenção;
- Realizar planos de prevenção e proteção exigidos por legislação específica;
- Participar na elaboração do plano de emergência interno, incluindo os planos específicos de combate a incêndios, evacuação de instalações e primeiros socorros;
- Colaborar na conceção de locais, métodos e organização do trabalho, bem como na escolha e na manutenção de equipamentos de trabalho;
- Verificar a existência, validade e conservação dos equipamentos de proteção individual, bem como a instalação e a manutenção da sinalização de segurança;
- Realizar exames de vigilância da saúde, elaborando os relatórios e as fichas, bem como organizar e manter atualizados os registos clínicos e outros elementos informativos relativos ao trabalhador;
- Desenvolver atividades de promoção da saúde;
- Vigiar as condições de trabalho de trabalhadores em situações mais vulneráveis;
- Conceber e desenvolver os programas de informação e formação para a promoção da segurança e saúde no trabalho;
- Assegurar ou acompanhar a execução das medidas de prevenção, promovendo a sua eficiência e operacionalidade;

- Organizar os elementos necessários às notificações obrigatórias e elaborar as participações obrigatórias em caso de acidente de trabalho ou doença profissional;
- Coordenar ou acompanhar auditorias e inspeções internas;
- Analisar as causas de acidentes de trabalho ou da ocorrência de doenças profissionais;
- Recolher e organizar elementos estatísticos relativos à segurança e à saúde no trabalho.

Medida 02 - Bolsas de estudo empresariais

É uma ação sugerida para empresas que procuram capacitar e habilitar mais seus colaboradores, através do financiamento integral ou parcial dos estudos. Essa iniciativa faz com que o colaborador cresça profissionalmente e a empresa tenha mão-de-obra qualificada.

A iniciativa de arcar com a graduação/formação do colaborador vem das empresas, e cada uma possui as suas próprias regras de seleção dos beneficiários.

Recomenda-se que o funcionário que deseje candidatar-se a esse tipo de bolsa de estudo, escolha um curso relacionado com sua área de atuação na empresa a fim de justificar a qualificação a obter.

Funcionários que, por exemplo, trabalhem na contabilidade podem solicitar uma bolsa para o curso de Contabilidade. Um empregado do setor de telemarketing para o curso de Marketing e Publicidade. Quem trabalha no setor de assessoria de imprensa para o curso de Relações Públicas ou Comunicação.

Também varia de uma empresa para a outra a quantidade de bolsas de estudo disponíveis, isso depende do que foi acordado entre o empregador e o funcionário.

Medida 03 – Dinamização empresarial - Mecenato

Participar. Envolver-se e influenciar as políticas culturais

O mecenato cultural permite às pessoas singulares ou coletivas que apoiem, através da concessão de donativos, a entidades públicas ou privadas que exerçam ações de manifesto interesse cultural, um conjunto de incentivos de natureza fiscal, que se traduzem na redução dos seus impostos.

A satisfação pessoal e o prestígio que resultam da associação a atividades culturais de qualidade, e de relevante interesse para a sociedade, e o benefício dos incentivos fiscais previstos no Estatuto do Mecenato, que lhe estão associados, são motivos importantes para que se torne também em mais um MECENAS da CULTURA.²⁵

Medida 04 – Dinamização territorial

Valorizar | Programa de apoio à valorização e qualificação do destino

O Valorizar é um programa do Turismo de Portugal de apoio ao investimento na promoção da qualificação do destino turístico Portugal, cujo objetivo se pauta por dotar os agentes públicos e privados que atuam na área do turismo de um instrumento financeiro, que permita potenciar e melhorar a experiência turística.

Prevê a concessão de apoios financeiros a projetos de investimento e a iniciativas que tenham em vista:

- A regeneração e reabilitação dos espaços públicos com interesse para o turismo;
- A valorização turística do património cultural e natural do país, promovendo condições para a desconcentração da procura;
- A redução da sazonalidade;
- A criação de valor.

Os projetos e iniciativas suscetíveis de apoio são definidos em linhas de financiamento específicas para as quais existem condições específicas de acesso:

- Linha de apoio à valorização turística do interior;
- Linha de apoio à sustentabilidade;

²⁵ <https://culturaportugal.gov.pt>

- Programa de apoio financeiro à realização e captação de congressos e eventos;
- Linha de apoio ao turismo acessível;
- Linha de apoio à disponibilização de redes wi-fi.

Medida 05 – Ampliar e Qualificar a Zona Industrial

Sendo certo que nos últimos anos as zonas industriais se têm desenvolvido, o certo é que ainda manifestam algumas deficiências ao nível urbanístico, bem como na oferta de serviços complementares a atividades industrial.

Criar esquema de classificação dos Lotes, ampliando a ZI. Implementar um sistema de sinalização de orientação são medidas a realizar.

Medida 06 – Cooperação interempresarial

Apesar de existir um elevado grau de empreendedorismo por parte de alguns dos empresários, verifica-se um fraco grau de cultura associativa e de cooperação entre as empresas.

Assim preconiza-se o desenvolvimento de programa de cooperação interempresarial entre as empresas instaladas no município de Cantanhede.

5. Síntese - Análise SWOT - Concelho de Cantanhede

A Análise SWOT é um meio de diagnóstico estratégico integrado no processo de melhoria contínua que facilita a avaliação de uma determinada área. SWOT é uma sigla

que contém as iniciais, em inglês, dos termos: pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Reflete uma perspetiva global da situação em que se encontra determinada organização, permitindo a identificação de estratégias e ações de melhoria, auxiliando assim à definição da estratégia da mesma.

A Análise SWOT pressupõe a divisão do ambiente em duas partes:

- O ambiente interno é influenciável e gerido pela organização e é caracterizado por pontos fortes e por pontos fracos.
- Quanto ao ambiente externo, contém elementos que não podem ser previstos ou controlados pela organização, pelo que a sua análise permite a identificação de tendências que se traduzem em oportunidades e ameaças.

A Análise SWOT relaciona os pontos fortes e pontos fracos de uma instituição com as oportunidades e ameaças do seu meio envolvente.

➤ **Pontos Fortes:**

- Autarquia assume a obrigação de colaborar no sentido de proporcionar às crianças os meios adequados para um maior e melhor usufruto dos recursos educativos e das atividades disponibilizadas pela Escola Ciência Viva”;
- Procedimentos de Modernização administrativa e Gestão da Qualidade Total na Administração Autárquica;
- Forte importância do movimento associativo, concede a ações e iniciativas específicas de acordo com o seu impacto cultural;
- Parque de biotecnologia;
- Linhas de crédito dirigida às cooperativas agrícolas e organizações de produtores dos setores vitícola e frutícola e criação do Gabinete Municipal de Apoio ao Agricultor;
- Exemplos de boas práticas Cantanhede Recicla - Campanha que visa a sensibilização para a adoção de boas práticas ambientais;

- IFRRU 2020 - programa que contempla a concessão de financiamento em condições vantajosas para obras de reabilitação em prédios inseridos nas Áreas de Reabilitação Urbana;
 - Rede complementar de transporte escolar e aposta no Eco Escolas programa que está vocacionado para a educação ambiental, para a sustentabilidade e para a cidadania;
 - Referência na articulação entre o desenvolvimento económico e social com a política de luta contra a pobreza e exclusão social;
 - O Município investe na educação, na cultura, desporto e na solidariedade social;
 - Aposta no Gabinete de Apoio ao Investidor;
 - Empreendedorismo no parque industrial;
 - Criostaminal - O primeiro e maior banco de Criopreservação em Portugal;
 - Localização Geográfica;
 - Expofacil.
- **Pontos Fracos:**
- Envelhecimento populacional (população idosa representa a maioria da população residente);
 - Baixos níveis de instrução, dependente de mão-de-obra pouco qualificada e carência de recursos humanos capacitados;
 - Ofertas turísticas insuficientemente utilizadas pelo património histórico e cultural e natural da região;
 - Poucos incentivos para atrair da população jovem;
- **Oportunidades:**
- Programa Estratégico de Desenvolvimento do Município;
 - Infraestruturas qualificadas para o parque biotecnológico e científico;
 - Política de Intervenções associada à dinamização dos produtos agrícolas característicos da região e incentivo a adoção de práticas e técnicas inclinadas a

favorecer a crescente qualificação e modernização das explorações agrícolas e pecuária;

- Investimento na construção de infraestruturas e na criação de condições favoráveis à instalação de empresas, com todos os benefícios daí decorrentes do ponto de vista da dinamização da base económica e ao nível alargamento das oportunidades de emprego;
- Estabilização do Parque biotecnológico;

➤ **Ameaças:**

- O aumento progressivo do envelhecimento da população que exige intervenções que refletem a mobilidade e os cuidados de saúde dos idosos;
- Políticas de incentivo à natalidade pouco eficientes;
- Incapacidade em fixar e atrair a população mais jovem e qualificada;
- Aumentos dos Problemas Sociais;
- Diminuição da atividade imobiliária poderá comprometer a renovação urbana;
- A evolução tecnológica poderá vir a ser uma ameaça se não se tiver uma contínua preocupação numa constante atualização e inovação.

Quadro Resumo

Deficiências	Propostas	Indicadores
Envelhecimento da População	Apostar nas políticas de imigração e programas de apoio a natalidade.	Demográficos e Sociais
Poucas oportunidades para as pequenas empresas	Isenção da taxa para pequenas empresas e sociedades criadoras de emprego.	Económico
Falta de recursos humanos capacitados	Adotar medidas de Capacitação. ²⁶	Inclusão Social e Inovação
Poucos Incentivos para atrair jovens	Concursos, procurar apoio para criar um Centro de Formação.	Demográficos, Infraestruturas e Sociais
Poucas inovações setoriais	Apostar na transformação digital e na aplicação de novas tecnologias. Desmaterializar os serviços	Modernização e Infraestruturas
Falta Imóveis para Arrendar	Criar incentivos fiscais que poderão ser aplicados às obras de remodelação e reabilitação.	Patrimonial e Social
Prédios devolutos	Financiamento das obras dos prédios devolutos pelo estado.	Patrimonial e Social
Falta de um sistema de sinalização de orientação no Parque Industrial	Criar esquema de classificação dos Lotes e Implementar um sistema de sinalização de orientação.	Comunicacional, Modernização e Infraestruturas
Falta de população no interior	Sensibilizar da população para a problemática da desertificação.	Demográfico, Ambiental e Social
Diminuição da População devido a emigração	Elaborar medidas e ações que promovam a integração pessoal, social, profissional e cívica, a fim de garantir o acesso de direito a uma cidadania comum. ²⁷	Demográficos e Social
Pouca oferta turística	Criar circuitos de turismo pela zona de Cantanhede na parte histórica, há monumentos que são património nacional e poderia haver dias ou épocas do ano que fossem potencializadas estas zonas.	Infraestruturas e Social

²⁶www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/cooperacao-tecnica-e-financeira/capacitar

²⁷ www.programaescolhas.pt/_cf/364724

6. Considerações Finais

A Câmara Municipal de Cantanhede tem feito muitos progressos nos últimos anos, a AEC tem desenvolvido diversas ações de qualificação e dinamização empresarial. Verifica-se uma evolução significativa nos parques industriais, as PME da região são o suporte do tecido empresarial e as empresas de maior dimensão contribuem substancialmente para o PIB local. Acreditamos que para manter o concelho de Cantanhede na vanguarda do crescimento devem-se estreitar laços entre todos os setores da economia local, nacional e até internacional. A estratégia passa por desenvolver o tecido empresarial e torna-lo mais competitivo, mais aberto e disponível para investir no Concelho.

O envelhecimento da população é um dos problemas mais graves que Cantanhede e Portugal enfrentam. Daqui a 40 anos será preciso importar cerca de 400 mil trabalhadores para conseguir pagar as pensões de reforma, imaginando que toda a população ativa está empregada²⁸; uma ação que poderia ser implantada, que visa, de certo modo, controlar o crescimento da população seria conceder incentivos para que as famílias possam ter mais filhos.

Uma das áreas que deveria ser abordada com muita atenção é o repovoamento do interior, de acordo com o especialista em território e inovação Eduardo Anselmo de Castro²⁹, Portugal precisa de uma política nacional integrada e persistente de pelo menos duas décadas que leve empresas, jovens imigrantes e serviços para o interior, invertendo o despovoamento. Cantanhede, não fica de fora dos municípios que estão a passar por estes problemas. Será necessário criar projetos concretos de intervenção

²⁸ João Duque, professor catedrático de Finanças - <https://24.sapo.pt>

²⁹ o especialista, da Universidade de Aveiro, refere que com essa política nacional ainda é possível “inverter uma dinâmica muito antiga e que tem muita força”, um “processo com dezenas e dezenas de anos”, muito relacionado com a emigração, que levou principalmente a população jovem ativa.

O problema é “muito grave, com défices estruturais que mudam muito lentamente”, mas “neste momento há sinais de que o Governo e as forças políticas querem mudar” a situação, afirmou à Lusa, salientando esperar que esta vontade se mantenha nos governos que vierem, sejam eles quais forem, “porque isto não é coisa para meia dúzia de anos”.

social para tornar o Município mais atrativo para trabalhar e residir para jovens qualificados de todo o mundo.

Implementar um sistema de sinalização de orientação na zona industrial (não há por exemplo informações das localizações das empresas), não há uma classificação de lotes. Um esquema de direção, sinalização e orientação³⁰ de uma rede viária permite definir, para cada interseção, a matriz dos destinos a considerar, para os vários sinais do sistema informativo dos movimentos possíveis, tendo em consideração não só a orientação estabelecida, mas também a continuidade da informação e a análise dos percursos. Deste modo, uma ferramenta primordial para resolução de um problema que vem há anos assombrar o parque industrial, são coisas simples de resolver e acabam por criar constrangimentos desnecessários.

Os proprietários de imóveis não têm boas notícias relativamente aos impostos sobre o património. O imposto municipal sobre imóveis vai ser fortemente agravado para os prédios devolutos há mais de dois anos, quando localizados nos centros de pressão urbanística, que é o mesmo que dizer nos centros das cidades, numa medida que visa aumentar a oferta no mercado do arrendamento³¹. O Estado deveria financiar obras dos prédios devolutos, criar incentivos fiscais que poderão ser aplicados às obras de remodelação e reabilitação, quer o imóvel esteja localizado na zona de reabilitação urbana, ou fora dela.

Finalmente, gostaríamos de realçar, algumas limitações ao estudo desde logo assente na amostragem por conveniência, pelo seu carácter prático e menos dispendioso, que, embora mais indicado em estudos exploratórios, não contemplou um igual número de empresas de cada tipo em função da sua dimensão, predominando as PME's.

Os dados recolhidos foram sujeitos somente a tratamento qualitativo.

Outra limitação prende-se com a reduzida dimensão da amostra usada para as entrevistas, sendo conveniente completar o estudo agora realizado com estudo de

³⁰ www.imt-ip.pt

³¹ www.publico.pt

caracter quantitativo com base de amostra mais representativa da atividade empresarial de Cantanhede.

Por ultimo, deveria este estudo ser complementado com um estudo de *benchmarking* com concelhos com uma matriz empresarial e socioeconómica idêntica ao de Cantanhede.

7. Bibliografia

- ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho. Disponível em: www.act.gov.pt, acessado em 11 novembro de 2018.
- ADELO - Associação privada sem fins lucrativos que tem por objeto o desenvolvimento local e regional integrado. Disponível em: www.adelo.pt, acessado em 12 de novembro de 2018.
- AEC - Associação Empresarial de Cantanhede. Disponível em: www.aec.pt, acessado em 03 de novembro de 2018.
- APA - Agência Portuguesa do Ambiente. Disponível em: www.apambiente.pt, acessado em 08 de novembro de 2018.
- Bairrada Informação - jornal online. Disponível em: www.bairradainformacao.pt, acessado em 08 de novembro de 2018.
- Biocant - Centro de Inovação em Biotecnologia. Disponível em: www.biocant.pt, acessado em 11 novembro de 2018.
- CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro Disponível em: www.ccdrc.pt, acessado em 10 de novembro de 2018.
- CIM - Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra. Disponível em: www.cim-regiaodecoimbra.pt, acessado em 05 de novembro de 2018.
- CM - Câmara Municipal de Cantanhede. Disponível em: www.cm-cantanhede.pt, acessado em 16 de novembro de 2018.
- Comissão Europeia - Sete PME portuguesas distinguidas pelo Horizonte 2020. Disponível em: <https://ec.europa.eu>, acessado em 18 novembro de 2018.

- Espaço Cidadão da Loja de Cidadão de Cantanhede - Disponível em: www.portaldocidadao.pt, acessido em 19 de novembro de 2018.
- Fórum RH Portugal, 23ª edição - Apenas 25% das empresas portuguesas investem em *Employer branding*. Disponível em: <https://medium.com>, acessido em 19 novembro de 2018.
- Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. Disponível em: www.gepac.gov.pt, acessido em 11 novembro de 2018.
- IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes. Disponível em: www.imt-ip.pt, acessido em 12 novembro de 2018.
- Inova – Empresa de Desenvolvimento Económico e Social de Cantanhede. Disponível em: www.inova-em.pt, acessido em 05 de novembro de 2018.
- João Duque: "em 2060 a idade mais comum em Portugal, segundo o INE, será de 83 anos" Disponível em: <https://24.sapo.pt>, acessido em 12 novembro de 2018.
- Jornal Publico - Canadianos da Tilray vão produzir canábis medicinal em Cantanhede. Disponível em: www.publico.pt, acessido em 12 novembro de 2018.
- Noticias ao Minuto - Parque Tecnológico de Cantanhede demonstra papel dos municípios. Disponível em: www.noticiasao minuto.com, acessido em 11 novembro de 2018.
- Noticias de Coimbra - Cantanhede compra 8.409 contadores de água que incorporam tecnologia inteligente. Disponível em: www.noticiasdecoimbra.pt.com, acessido em 16 novembro de 2018.
- Plano Estratégico para as Migrações. Disponível em: www.programaescolhas.pt/_cf/364724, acessido em 08 de dezembro de 2018.
- PEDU - Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano. Disponível em: www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Media/.../201531212331_PedCantanhede.pdf, acessido em 03 de dezembro de 2018.
- Portal autárquico – Programa Capacitar. Disponível em: www.cm-portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/cooperacao-tecnica-e-financeira/capacitar, acessido em 04 de dezembro de 2018.

8. ANEXO

ANEXO I

GUIÃO ENTREVISTAS EMPRESARIAIS

Dados do empreendedor:

- Nome: _____
- Idade: _____

Formação: _____

Sexo:

Masculino

Feminino

2. Dados da empresa:

Nome da Empresa: _____

Área de atuação comercial

Comércio

Indústria

Serviços

Tempo de atuação: _____

3. Existem ações de inovação dentro da empresa?

4. Já tinha ouvido falar de inovação?

Sim

Não

5. Como surgiu a ideia de inovar no âmbito?

6. A prática da inovação ocorreu?

7. Os resultados foram alcançados

8. Quais foram as dificuldades encontradas em meio a implantação de práticas inovadoras?
9. De que maneira se percebem os reflexos da inovação dentro da empresa?
10. Existe a pretensão de prosseguir com ideias inovadoras para a empresa?
11. Como definiria a inovação no âmbito de atuação?
12. Quais os principais constrangimentos/debilidades ao negócio?
13. Como ultrapassa na sua empresa esses constrangimentos/debilidades?
14. Usa mecanismos de controlo do seu negócio?
15. Quais os tipos de mecanismos que usa?