



**LEIRIA REGIÃO  
DE EXCELÊNCIA**  
*Cooperação e atitude*

# LEIRIA

## REGIÃO DE EXCELÊNCIA

PROMOTOR



PARCEIROS



FINANCIAMENTO



# LEIRIA

REGIÃO DE EXCELÊNCIA

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Plano Estratégico - Leiria Região de Excelência

Livro publicado no âmbito do Projeto Leiria Região de Excelência.

### **Promoção e Edição;**

NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria.  
Av. Bernardo Pimenta, Ed. NERLEI  
2404-010 Leiria

### **Parceiros do Projeto Leiria Região de Excelência**



### **Autores:**

JLM - Consultores de Gestão

Ana Lúcia Marto Sargento  
Ana Sofia Patrício Pinto Lopes  
Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes

### **Paginação, tratamento de imagem e impressão:**

Blue Print Design e Comunicação  
Calçada Ribeiro Santos 19 r/c  
1200-789 Lisboa

Tiragem: 1000 exemplares

ISBN 978-989-20-4653-2

Edição única: março 2014

Reservados todos os direitos segundo a legislação em vigor

*“O projeto Leiria Região de Excelência vem contribuir para dar uma dimensão especial a esta região, tornando-a conhecida e reconhecida pela excelência das suas organizações e empresas e pela capacidade de darem a mão na defesa de causas públicas regionais de interesse comum e na melhoria qualitativa e quantitativa da competitividade da região, no contexto nacional e internacional”*

*Eng. José Ribeiro Vieira*

---

# ÍNDICE

---

ÍNDICE .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	6
ÍNDICE DE TABELAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
Lista de Acrónimos e Siglas.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. METODOLOGIA .....	13
3. A REGIÃO DE LEIRIA NO PONTO DE PARTIDA .....	22
3.1. Caracterização estatística da Região de Leiria.....	22
Pessoas.....	23
Atividades.....	40
Território .....	57
Governança e ambiente institucional .....	64
Assimetrias na Região de Leiria .....	69
3.2. Percepção dos <i>stakeholders</i> regionais .....	71
Contributo resultante do ciclo de Tertúlias <i>Leiria Região de Excelência</i> .....	71
Contributo dos questionários.....	77
3.3. Análise SWOT.....	82
3.4. Identificação de prioridades estratégicas.....	89
4. Proposta de desenvolvimento estratégico para <i>Leiria Região de Excelência</i> .....	91
4.1. Visão, objetivos estratégicos e eixos de atuação para a Região de Leiria.....	91
4.2. Plano de ação e implementação.....	92
4.3. Mecanismo de <i>governance</i> e monitorização.....	107
5. CONCLUSÕES.....	111
BIBLIOGRAFIA.....	113
Consulta de páginas web .....	114
ANEXOS.....	115

---

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

GRÁFICO 1 . DENSIDADE POPULACIONAL (N.º DE HABITANTES POR KM <sup>2</sup> ) .....	23
GRÁFICO 2 . ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO .....	24
GRÁFICO 3 . PODER DE COMPRA <i>PER CAPITA</i> (2009) .....	25
GRÁFICO 4 . PIB <i>PER CAPITA</i> .....	25
GRÁFICO 5 . BENEFICIÁRIOS DE RENDIMENTO SOCIAL DE INSERÇÃO POR 1000 HABITANTES EM IDADE ATIVA.....	26
GRÁFICO 6 . TAXA DE CRIMINALIDADE (N.º DE CRIMES POR 1000 HABITANTES).....	27
GRÁFICO 7 . NÚMERO DE VÍTIMAS DE VIAÇÃO (MORTAIS, FERIDOS GRAVES E FERIDOS LIGEIRAS) POR MIL HABITANTES .....	27
GRÁFICO 8 - TAXA BRUTA DE PRÉ-ESCOLARIZAÇÃO .....	28
GRÁFICO 9 - TAXA DE RETENÇÃO E DESISTÊNCIA NO ENSINO BÁSICO REGULAR .....	29
GRÁFICO 10 - TAXA DE TRANSIÇÃO / CONCLUSÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO REGULAR .....	30
GRÁFICO 11 - ALUNOS MATRICULADOS NO ENSINO SUPERIOR, POR 1000 HABITANTES.....	31
GRÁFICO 12 - PROPORÇÃO DE INSCRITOS VIA "MAIORES DE 23 ANOS" NO ENSINO SUPERIOR .....	31
GRÁFICO 13 - PROPORÇÃO DA POPULAÇÃO ENTRE OS 30 E 34 ANOS COM ENSINO SUPERIOR COMPLETO (2011) .....	32
GRÁFICO 14 . TAXA DE EMPREGO (2011) .....	33
GRÁFICO 15 . DISTRIBUIÇÃO SETORIAL DO EMPREGO.....	34
GRÁFICO 16 . DISTRIBUIÇÃO DO EMPREGO SEGUNDO O NÍVEL DE HABILITAÇÕES.....	34
GRÁFICO 17 . GANHOS MÉDIOS SALARIAIS .....	35
GRÁFICO 18 . DISTRIBUIÇÃO DOS GANHOS SALARIAIS POR SETORES DE ATIVIDADE (2009) .....	36
GRÁFICO 19 . DISTRIBUIÇÃO DOS GANHOS SALARIAIS MÉDIOS SEGUNDO AS HABILITAÇÕES (2009) .....	37
GRÁFICO 20 . TAXA DE DESEMPREGO (2011) .....	37
GRÁFICO 21 . DISTRIBUIÇÃO DO DESEMPREGO SEGUNDO O ESCALÃO ETÁRIO .....	38
GRÁFICO 22 . DISTRIBUIÇÃO DO DESEMPREGO POR NÍVEL DE HABILITAÇÕES .....	38
GRÁFICO 23 . PROPORÇÃO DE DESEMPREGADOS HÁ MAIS DE 1 ANO.....	39
GRÁFICO 24 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR EMPRESA.....	40
GRÁFICO 25 . PROPORÇÃO DO VAB PELOS SETORES DE ATIVIDADE .....	41
GRÁFICO 26 . PESO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES DO SETOR 2 NO TOTAL DA INDÚSTRIA (2009) .....	42
GRÁFICO 27 . PRODUTIVIDADE APARENTE DO TRABALHO .....	42
GRÁFICO 28 . DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A DIMENSÃO.....	43
GRÁFICO 29 . PERCENTAGEM DA DESPESA EM I&D NO PIB (2011) .....	44
GRÁFICO 30 . PROPORÇÃO DA DESPESA EM I&D POR SETOR DE EXECUÇÃO (2011).....	44
GRÁFICO 31 . PROPORÇÃO DO VAB DAS EMPRESAS EM SETORES DE ALTA E MÉDIA-ALTA TECNOLOGIA (2011).....	45
GRÁFICO 32 - PROPORÇÃO DE INSCRITOS EM ÁREAS C&T NO ENSINO SUPERIOR .....	45
GRÁFICO 33 . TAXA DE COBERTURA DAS IMPORTAÇÕES PELAS EXPORTAÇÕES .....	46
GRÁFICO 34 . EXPORTAÇÕES NO TOTAL DE VOLUME DE NEGÓCIOS.....	47
GRÁFICO 35 . PESO DAS EXPORTAÇÕES E DAS IMPORTAÇÕES INTRACOMUNITÁRIAS (2010) .....	47

GRÁFICO 36 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR EMPRESA (INDÚSTRIA ALIMENTAR) .....	49
GRÁFICO 37 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR TRABALHADOR (INDÚSTRIA ALIMENTAR) .....	50
GRÁFICO 38 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR EMPRESA (FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS MINERAIS NÃO METÁLICOS).....	50
GRÁFICO 39 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR TRABALHADOR (FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS MINERAIS NÃO METÁLICOS).....	51
GRÁFICO 40 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR EMPRESA (FABRICAÇÃO DE PRODUTOS METÁLICOS, EXCETO MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS) .....	52
GRÁFICO 41 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR TRABALHADOR (FABRICAÇÃO DE PRODUTOS METÁLICOS, EXCETO MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS) .....	52
GRÁFICO 42 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR EMPRESA (COMÉRCIO) .....	53
GRÁFICO 43 . VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR TRABALHADOR (COMÉRCIO) .....	53
GRÁFICO 44 . PRODUÇÃO PADRÃO POR TRABALHADOR (2010) .....	54
GRÁFICO 45 . PROPORÇÃO DE MÃO-DE-OBRA AGRÍCOLA COM 55 OU MAIS ANOS NO TOTAL DE MÃO-DE-OBRA AGRÍCOLA (2010).....	54
GRÁFICO 46 . CAPACIDADE DE ALOJAMENTO POR 1000 HABITANTES .....	55
GRÁFICO 47 . TAXA LÍQUIDA DE OCUPAÇÃO DE CAMAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS .....	56
GRÁFICO 48 . ESTADA MÉDIA NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS .....	56
GRÁFICO 49 . NÚMERO MÉDIO DE HABITANTES POR CIDADE (2008) .....	57
GRÁFICO 50 . ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO (2008) .....	58
GRÁFICO 51 . PROPORÇÃO DE UTILIZAÇÃO DO AUTOMÓVEL NAS DESLOCAÇÕES PENDULARES .....	59
GRÁFICO 52 . NÚMERO DE PESSOAS POR ALOJAMENTO (2009) .....	59
GRÁFICO 53 . PERCENTAGEM DE RESÍDUOS URBANOS RECOLHIDOS SELETIVAMENTE .....	60
GRÁFICO 54 - DESPESAS DOS MUNICÍPIOS COM PROTEÇÃO DA BIODIVERSIDADE E DA PAISAGEM, POR 1000 HABITANTES.....	61
GRÁFICO 55 - SUPERFÍCIE DAS ÁREAS PROTEGIDAS (%) .....	62
GRÁFICO 56 - CONSUMO TOTAL DE ENERGIA ELÉTRICA POR HABITANTE .....	63
GRÁFICO 57 - CONSUMO DE COMBUSTÍVEL AUTOMÓVEL POR HABITANTE .....	63
GRÁFICO 58 - PROPORÇÃO DE ÁGUAS RESIDUAIS TRATADAS FACE ÀS ÁGUAS RESIDUAIS REJEITADAS (2009).....	64
GRÁFICO 59 . DESPESAS CORRENTES DAS CÂMARAS MUNICIPAIS, <i>PER CAPITA</i> .....	65
GRÁFICO 60 - DESPESAS DE CAPITAL DAS CÂMARAS MUNICIPAIS, <i>PER CAPITA</i> .....	66
GRÁFICO 61 - ENDIVIDAMENTO ANUAL DAS CÂMARAS MUNICIPAIS, <i>PER CAPITA</i> .....	66
GRÁFICO 62 - TAXA DE ABSTENÇÃO NAS ELEIÇÕES PARA A ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (AR) E PARA AS CÂMARAS MUNICIPAIS (CM), 2009 .....	67
GRÁFICO 63 - NÚMERO DE PROCESSOS PENDENTES NOS TRIBUNAIS JUDICIAIS DE 1ª INSTÂNCIA (INCLUINDO PROCESSOS CÍVEIS, PENAS E TUTELARES), POR PESSOA AO SERVIÇO.....	68

---

## ÍNDICE DE TABELAS

---

TABELA 1. HETEROGENEIDADE DA REGIÃO DE LEIRIA .....	70
TABELA 2. RESUMO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	78
TABELA 3. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS PONTOS FORTES DA REGIÃO DE LEIRIA .....	84
TABELA 4. SÍNTESE DAS PRINCIPAIS FRAQUEZAS DA REGIÃO DE LEIRIA.....	85
TABELA 5. SÍNTESE DAS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES PARA A REGIÃO DE LEIRIA.....	86
TABELA 6. SÍNTESE DAS PRINCIPAIS AMEAÇAS PARA A REGIÃO DE LEIRIA.....	86
TABELA 7. MATRIZ SWOT.....	87
TABELA 8. ORIENTAÇÕES RESULTANTES DA ANÁLISE SWOT .....	88

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

FIGURA 1. DESCRIÇÃO DOS QUATRO EIXOS ESTRATÉGICOS.....	11
FIGURA 2. DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA DA REGIÃO DE LEIRIA .....	14
FIGURA 3. DIMENSÕES DE ANÁLISE UTILIZADAS NA CARACTERIZAÇÃO ESTATÍSTICA DA REGIÃO DE LEIRIA.....	15
FIGURA 4. IDENTIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> REGIONAIS INTERNOS E EXTERNOS.....	16
FIGURA 5. PAINEL <i>DELPHI</i> : QUESTÕES DEBATIDAS AO LONGO DAS 3 RONDAS .....	18
FIGURA 6. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ANÁLISE SWOT .....	20
FIGURA 7. METODOLOGIA: ESQUEMA-RESUMO .....	21
FIGURA 8. IDENTIFICAÇÃO DE PRIORIDADES.....	89
FIGURA 9. VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA <i>LEIRIA REGIÃO DE EXCELÊNCIA 2020</i> .....	92
FIGURA 10. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INICIATIVAS	93
FIGURA 11. ESTRUTURA DE <i>GOVERNANCE</i> E MONITORIZAÇÃO .....	108

---

# Lista de Acrónimos e Siglas

---

ADAE	Associação de Desenvolvimento da Alta Estremadura
ADLEI	Associação para o Desenvolvimento de Leiria
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AMLEI	Associação de Municípios da Região de Leiria
C&T	Ciência e Tecnologia
CCDRC	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
CIMPL	Comunidade Intermunicipal do Pinhal Litoral
CM	Câmaras Municipais
CNAES	Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior
CP	Conselho de Promotores
FCE	<i>First Certificate English</i>
GGI	Gabinete de Gestão da Implementação
GIRM	Grupo de Investigação em Recursos Marinhos
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IES	Instituição de Ensino Superior
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
MNC	Empresas Multinacionais
NERLEI	Associação Empresarial da Região de Leiria
NUT	Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos
ODERL	Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região de Leiria
ONG	Organização Não Governamental
PE	Plano Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
SC	Steering Committees
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
VAB	Valor Acrescentado Bruto

---

# 1. INTRODUÇÃO

---

A Região de Leiria, aqui definida pela agregação dos municípios de Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Ourém, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal e Porto de Mós, é notoriamente uma Região de grande dinamismo e capacidade empreendedora, multifacetada, rica do ponto de vista histórico e cultural e com elevado potencial que merece ser aproveitado para emergir enquanto Região de Excelência. Foi com base em todos estes fatores que surgiu o projeto *Leiria Região de Excelência* dos quais são promotores a ADLEI, a CIMPL,<sup>1</sup> o IPL e a NERLEI (sendo que a esta última cabe a “motorização e monitorização da sua execução”).

“O objetivo do projeto *Leiria Região de Excelência* é contribuir para a qualificação da região nos seus diferentes domínios, assumindo-se a excelência como uma atitude e uma melhoria contínua nas diferentes áreas, mesmo nas pequenas coisas. Pretende-se estimular comportamentos e desencadear um conjunto de ações que permitam afirmar Leiria como um espaço territorial capaz de atrair pessoas e empresas qualificadas; um espaço territorial qualificado nos aspetos cívicos, culturais e económicos, conhecido e reconhecido pela excelência das suas organizações e empresas e pela capacidade de se mobilizarem na defesa do interesse coletivo e na melhoria dos serviços que prestam e no aumento da competitividade da região.” (NERLEI, 2012)

É no âmbito deste projeto que surge o Plano Estratégico aqui apresentado e que procura responder aos seguintes objetivos.

<sup>1</sup> Apesar de estar prevista, para um futuro próximo, a redefinição dos limites geográficos das atuais NUT III, com implicações na organização das Comunidades Intermunicipais, tendo em consideração que a CIMPL é um dos promotores do projeto *Leiria Região de Excelência*, optou-se por considerar esta entidade, com a atual composição, para efeitos de toda a análise do presente Plano Estratégico (PE).

## Objetivos do Plano Estratégico<sup>2</sup>

- ✓ Definir o posicionamento atual da Região no que respeita aos quatro pilares estratégicos
- ✓ Estimular dinâmicas de cooperação regional através do envolvimento dos atores regionais
- ✓ Estabelecer objetivos que permitam reforçar a afirmação e competitividade da Região
- ✓ Definir o posicionamento futuro da Região, através de métricas de sucesso da estratégia
- ✓ Definir um plano de ação com a identificação de medidas e ações a desenvolver, bem como orientações à implementação.

Com este documento pretende-se estabelecer os objetivos estratégicos fundamentados num conhecimento aprofundado acerca do posicionamento da Região no panorama nacional, bem como as ações a desenvolver para que estes sejam alcançados num horizonte temporal definido até 2020, associadas a indicadores de desempenho estabelecidos de forma a permitir a monitorização da execução do plano.

À semelhança do projeto *Leiria Região de Excelência*, o Plano Estratégico está também organizado em função das 4 dimensões definidas pelos promotores como eixos estratégicos:<sup>3</sup>

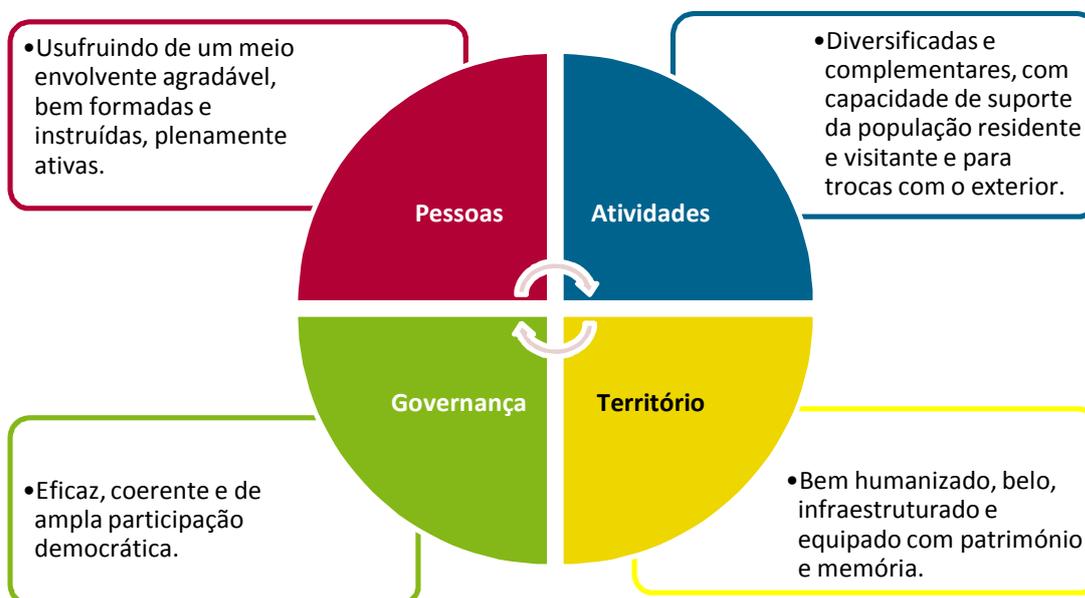


Figura 1. Descrição dos quatro eixos estratégicos

Para o desenvolvimento de uma estratégia sustentável e eficaz é fundamental a avaliação da situação atual da Região de Leiria, o que passa, não só pela auscultação dos *stakeholders*, mas

<sup>2</sup> Com base no caderno de encargos – Aquisição de serviços para a elaboração do plano estratégico *Leiria Região de Excelência*.

<sup>3</sup> NERLEI, 2012.

sobretudo por uma análise estatística detalhada que, de forma objetiva, possa traçar o perfil da Região, posicioná-la face à Região Centro e ao País e aferir a tendência de evolução sobre a qual, e sempre que desfavorável, se tentará intervir. Só por esta via é possível identificar os principais pontos fortes e as maiores debilidades desta Região, que por sua vez são essenciais para a definição de objetivos, ações e metas futuras.

Este documento encontra-se estruturado da seguinte forma: no próximo capítulo é explicada a metodologia utilizada para a obtenção do presente plano. Na secção 3 é apresentado o posicionamento atual da Região de Leiria. Em particular, determinam-se os pontos fortes e as principais fragilidades da Região, com base na caracterização estatística da mesma e em informações e opiniões recolhidas junto dos *stakeholders* via inquéritos, entrevistas, bem como várias iniciativas tidas pelos promotores no âmbito do projeto *Leiria Região de Excelência* (por exemplo, as tertúlias temáticas). A conjugação de pontos fortes e fracos com a identificação das ameaças e oportunidades permitiu ainda que, neste capítulo, conste uma análise SWOT para a Região que servirá de suporte para os capítulos seguintes. A proposta de desenvolvimento estratégico para a Região de Leiria encontra-se exposta no capítulo 4. Este capítulo está subdividido em 3 secções, compreendendo: a apresentação da visão, eixos estratégicos e objetivos gerais para cada eixo (secção 4.1), plano de acção e implementação (4.2) e proposta de mecanismo de *governance* e monitorização (4.3). Por último apresentam-se as principais conclusões.

---

## 2. METODOLOGIA

---

A metodologia subjacente ao Plano Estratégico *Leiria Região de Excelência* assentou num processo de estratégico faseado, desenvolvido em consonância com as orientações Europeias para o desenho de estratégias regionais de especialização inteligente (European Commission, 2012; Comissão Europeia, 2011). Neste contexto, todos os procedimentos e iniciativas do grupo de trabalho foram conduzidos tendo em mente a importância de:

- ✓ Conhecer profundamente a Região em análise, utilizando fontes e métodos diversificados e complementares entre si, com base em boas práticas nacionais e internacionais, com o intuito de identificar corretamente as mais-valias, os desafios, as vantagens relativas e a capacidade de excelência da região (*definir a estratégia baseada em evidências*).
- ✓ Envolver o maior número possível de atores de desenvolvimento regional (*envolver*).
- ✓ Apontar direções concretas de desenvolvimento estratégico para a Região de Leiria, visando a concentração dos esforços futuros para as áreas em que a Região demonstra vantagens competitivas (*direcionar*).

Uma das primeiras questões a definir no âmbito do presente Plano Estratégico consistiu na decisão sobre quais os limites territoriais a considerar para a Região em análise. Esta decisão foi objeto de discussão e análise prévia por parte do grupo de trabalho responsável pela elaboração do presente plano, conjuntamente com todos os promotores do projeto *Leiria Região de Excelência*, tendo sido ainda validada *a posteriori* através de um painel *Delphi* (detalhado adiante). Efetivamente, o conceito de Região de Leiria não está perfeitamente definido, sendo mutável e dinâmico, consoante a perspetiva de análise. Embora o Plano Estratégico tivesse sido inicialmente pensado para abranger o conjunto de municípios integrados na NUT III Pinhal Litoral (a que corresponde, em termos administrativos, a Comunidade Intermunicipal do Pinhal Litoral – um dos promotores do projeto), o presente Plano considerou como Região de enfoque o conjunto mais amplo de municípios que designamos por **Região de Leiria** e que é composto por todos os municípios do Distrito de Leiria (no qual se insere a NUT III, **Pinhal Litoral**), juntamente com o município de Ourém.

A escolha desta Região como objeto geográfico de análise foi motivada essencialmente por 2 fatores:

- por um lado, garantir a inclusão do Pinhal Litoral (composto pelos municípios de Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós), dando cumprimento aos objetivos estabelecidos para o presente Plano Estratégico;
- por outro lado, estender a caracterização a um conjunto mais alargado de municípios que, por razões históricas, sociais, económicas e políticas, mantêm uma forte interdependência com aquela unidade territorial mais restrita.

O facto de se trabalhar com uma região que não coincide com um só município nem com qualquer nível de desagregação previsto na organização territorial por NUTs traz, naturalmente, alguns inconvenientes, relacionados com a indisponibilidade de dados para tratamento. Nomeadamente, foi necessário excluir da caracterização estatística alguns indicadores que não se encontravam disponíveis ao nível municipal. Além disso, houve necessidade de recalcular a maioria dos indicadores que, estando geralmente disponíveis para cada município e para cada NUT III, não estavam obviamente construídos para o conjunto territorial da Região de Leiria. Todavia, considerou-se que os custos desta decisão eram superados pelos benefícios decorrentes de incluir uma análise territorial mais alargada.

A Região de enfoque encontra-se ilustrada na Figura 1.



Figura 2. Delimitação geográfica da Região de Leiria

O processo de planeamento estratégico propriamente dito iniciou-se com uma fase de análise ao contexto regional interno e externo, visando a identificação das principais forças e

fraquezas da Região, dos seus ativos diferenciadores, bem como dos principais constrangimentos e desafios ao potencial de desenvolvimento regional (**FASE 1**).

A implementação desta fase pode ser subdividida em duas ações paralelas, que em conjunto permitiram um conhecimento aprofundado da Região, no ponto de partida:

**FASE 1.1:** caracterização objetiva da Região com base numa ampla quantidade de indicadores estatísticos, organizados por dimensões e apresentados sistematicamente numa ótica de comparabilidade no tempo e de posicionamento relativo da Região em análise. Foram considerados para este efeito 4 dimensões de análise, definidas pelos promotores do presente plano como eixos estratégicos de desenvolvimento regional, não sobrepostos, mas sim complementares entre si: Pessoas, Atividades, Território e Governança. Procedeu-se depois à recolha e tratamento de indicadores estatísticos, referentes a um total de 16 sub-temas, indicados na Figura 3.



Figura 3. Dimensões de análise utilizadas na caracterização estatística da Região de Leiria

Para esta caracterização foram utilizados somente indicadores baseados em estatísticas oficiais, provenientes na sua maioria do INE (Instituto Nacional de Estatística). A escolha dos indicadores teve por base os seguintes critérios:

- 1) Pertinência para a competitividade da Região em análise;
- 2) Objetividade (de natureza quantitativa) e fiabilidade;
- 3) Comparabilidade entre regiões;
- 4) Comparabilidade no tempo;
- 5) Desagregação disponível ao nível municipal ou, no limite, ao nível de NUT III.

No que respeita ao período temporal de referência, os indicadores são geralmente retratados para um período de 3 anos, compreendido entre 2008 e 2010.

**FASE 1.2:** caracterização qualitativa, com base nos contributos das principais entidades com interesse no desenvolvimento regional: *stakeholders* regionais internos e externos.

Primeiramente, procedeu-se a uma reflexão sobre as categorias de *stakeholders* regionais internos e externos a considerar, para posteriormente identificar as pessoas em cada categoria a envolver no processo de planeamento estratégico (Figura 4).

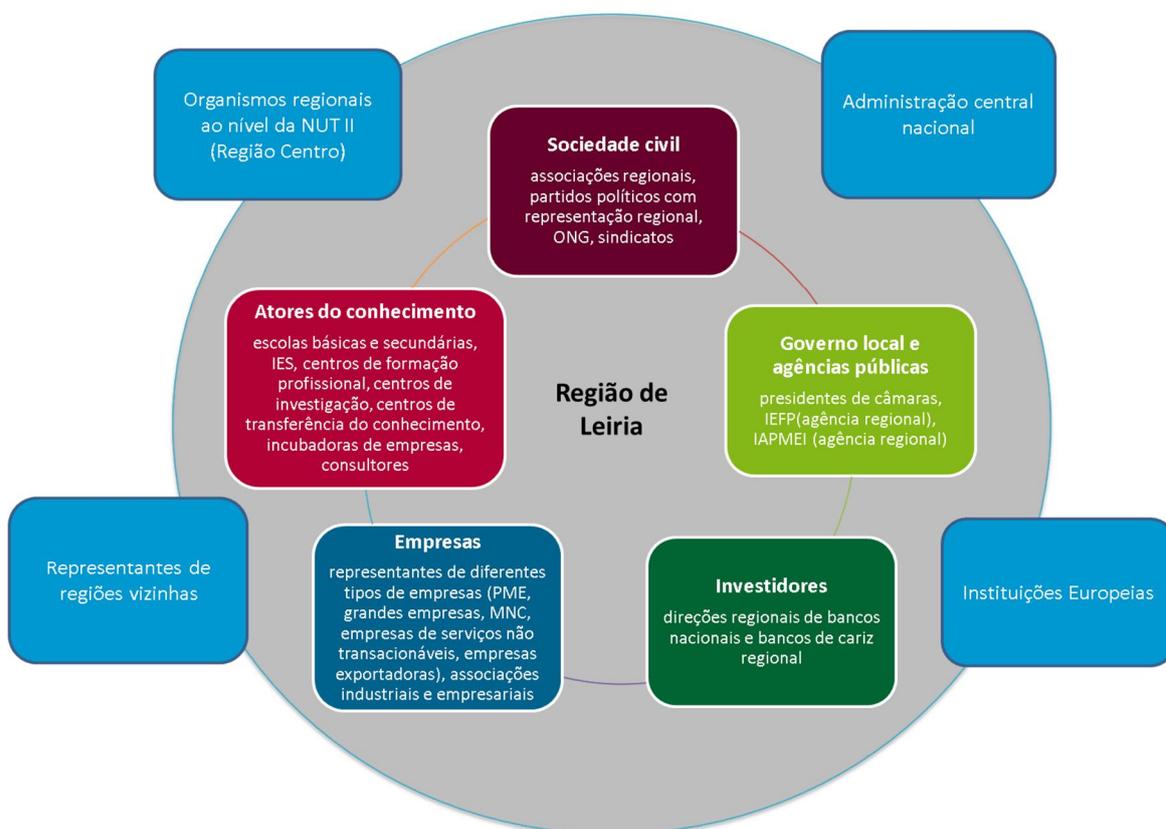


Figura 4. Identificação de *stakeholders* regionais internos e externos

As entidades regionais identificadas foram chamadas a participar no processo de planeamento através de diversos meios, nomeadamente:

- ✓ Resposta a questionários por parte de representantes dos vários grupos de *stakeholders* regionais (deputados, autarcas, empresários de vários setores de atividade e com empresas de dimensão variada, dirigentes de instituições de ensino, agentes culturais, dirigentes de associações empresariais e de sindicatos, jornalistas, dirigentes de associações sem fins lucrativos na área da ciência, solidariedade social, cultura e desporto e autores de trabalhos publicados sobre a Região), com o objetivo de aferir a sua perceção sobre o posicionamento da Região face a outras regiões. Dos 200 questionários enviados, foram recebidas 42 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 21%.
- ✓ Organização de um Ciclo de Tertúlias, com periodicidade mensal, que visou propiciar um espaço para reflexão sobre a Região, num formato que permitisse aos oradores convidados exporem as suas ideias sobre os temas em análise mas, sobretudo, incentivasse ao diálogo com os restantes participantes.
- ✓ Obtenção de opiniões através de um painel *Delphi*, composto por um grupo mais restrito de 21 especialistas em diversas áreas de atuação (presidentes de câmara, outras entidades ligadas à vida política, presidentes de associações, empresários e outras personalidades com mérito reconhecido na Região nas suas áreas de atividade). O painel foi desenvolvido através da realização de 3 rondas, com o objetivo de validar / obter sugestões de alteração em relação às propostas mais determinantes para o desenvolvimento estratégico da Região, propostas estas que resultaram da análise estatística realizada, de outros trabalhos de natureza estratégica já elaborados sobre a Região, do *benchmarking* efetuado com outras regiões portuguesas e estrangeiras e das respostas ao questionário. As 3 rondas efetuadas tiveram como objetivo discutir as propostas apresentadas na Figura seguinte.

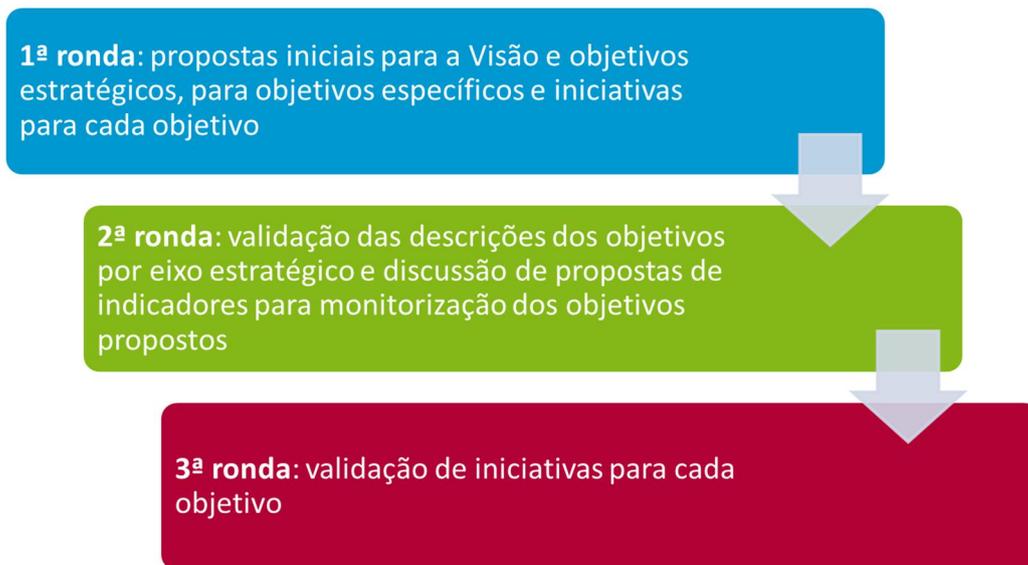


Figura 5. Painel *Delphi*: questões debatidas ao longo das 3 rondas

Os planos estratégicos de alguns dos promotores do projeto *Leiria Região de Excelência*,<sup>4</sup> foram analisados, com vista a reconhecer denominadores comuns, passíveis de serem integrados no presente Plano Estratégico. Nesse processo, foram identificadas algumas prioridades semelhantes:

- ✓ aumentar a formação e qualificação da população da Região;
- ✓ aumentar a competitividade e produtividade das empresas da Região;
- ✓ internacionalizar a Região, aumentando a sua capacidade de atração (de empresas , investimento, e de pessoas - para residir, trabalhar, estudar e visitar);
- ✓ tornar a Região mais inclusiva e socialmente coesa, contribuindo para a sua identidade e sentido de pertença;
- ✓ aumentar a cooperação e articulação entre o tecido produtivo regional, os decisores locais e o sistema científico e tecnológico.

Foram também consultados os planos estratégicos desenvolvidos para outras regiões portuguesas,<sup>5</sup> referentes a períodos de planeamento semelhantes, com o objetivo de apreciar alguns aspetos metodológicos a aplicar no presente Plano Estratégico. No âmbito da pesquisa documental, é de referir também a consulta efetuada a documentos vários de enquadramento

<sup>4</sup> CIMPL, CEDRU (2008); IPL (2010); NERLEI (2012).

<sup>5</sup> Considerando a disponibilidade dos documentos para consulta pública à data da elaboração do presente Plano, e procurando planos que se referissem a um período temporal semelhante, foram analisados os Planos Estratégicos desenvolvidos para a NUT III do Alto Minho, e para os municípios de Coruche e Santarém.

regional (ao nível da Região Centro), nacional e europeu, em termos de políticas e orientações estratégicas de desenvolvimento regional, conhecidas atualmente para o período 2014-2020.

De forma complementar, foi ainda realizada uma visita à Finlândia com o objetivo de fazer *benchmarking* no terreno, apreendendo as boas práticas em termos de organização, elaboração e monitorização de planos estratégicos regionais. A escolha da Finlândia para a realização desta missão justificou-se pelo facto de se tratar de um país periférico na União Europeia, à semelhança de Portugal, mas com níveis de desenvolvimento muito superiores e com planos estratégicos de regiões já elaborados e em execução. Destacam-se como principais boas práticas observadas durante esta visita: 1) o forte comprometimento dos municípios na definição e implementação da estratégia para a região; 2) a existência de sociedades privadas de desenvolvimento direcionadas e adaptadas às necessidades dos municípios que as criam, nomeadamente, apoiando a internacionalização das empresas da região e facilitando a captação de IDE.

A FASE 1 ficou completa com a elaboração de uma análise SWOT. Nesta, foram sintetizadas as principais forças e fraquezas, constrangimentos e oportunidades identificadas através da caracterização quantitativa e qualitativa descrita anteriormente. A síntese SWOT foi sendo elaborada, ao longo da primeira fase, através de um processo interativo, consistindo em partilhar com os vários *stakeholders* alguns resultados da caracterização regional (sobretudo os indicadores mais diferenciadores – pela positiva ou pela negativa) e posterior recolha de opiniões acerca dos mesmos (esta interação foi concretizada através do painel *Delphi* atrás mencionado e dos debates ocorridos no Ciclo de Tertúlias). Este sistema de apreciação iterativo permitiu não só a concretização da matriz SWOT, mas para além disso, o próprio processo visou um adequado envolvimento dos decisores no processo de reflexão estratégica.

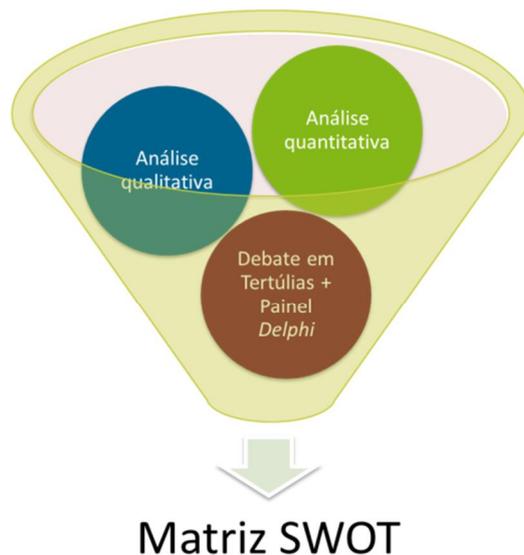


Figura 6. Processo de elaboração da análise SWOT

A **FASE 2** consistiu na construção de uma visão de futuro agregadora para *Leiria Região de Excelência*, que permitisse direcionar os esforços de desenvolvimento económico e os investimentos no período 2014-2020 para as mais-valias distintivas desta Região e para ultrapassar as suas principais fragilidades. Neste processo, procurou-se um alinhamento entre as ações levadas a cabo na FASE 1 (numa abordagem *bottom-up*) e o enquadramento europeu para a política regional no mesmo período.

Partindo da visão definida para *Leiria Região de Excelência*, a **FASE 3** abrangeu a identificação de objetivos estratégicos por eixo de atuação, a que se seguiu a definição do plano de ação e implementação (**FASE 4**), bem como do mecanismo de *governance* e monitorização (**FASE 5**).

A Figura 7 ilustra esquematicamente a metodologia adotada.



Figura 7. Metodologia: esquema-resumo

---

## 3. A REGIÃO DE LEIRIA NO PONTO DE PARTIDA

---

A análise sobre o contexto atual regional (interno e externo) encontra-se refletida ao longo deste capítulo, que compreende a vertente de caracterização quantitativa (secção 3.1), de caracterização qualitativa (secção 3.2) e, por fim, a síntese materializada através de uma análise SWOT (secção 3.3).

### 3.1. Caracterização estatística da Região de Leiria

---

O primeiro passo para o desenvolvimento de um plano estratégico de uma região deverá ser a elaboração de um diagnóstico objetivo e assertivo que permita identificar as principais forças, assim como detetar fraquezas da região a estudar. Para tal, é apresentado neste capítulo, um conjunto de dados estatísticos organizados em vários pilares que, por sua vez, estão agregados em 4 secções, correspondendo cada uma delas aos eixos anteriormente enunciados: Pessoas, Atividades, Território e Governança.

Na caracterização que se segue procurou assegurar-se a comparabilidade dos indicadores no espaço e no tempo, no sentido de permitir uma avaliação da dinâmica competitiva da Região em estudo. Deste modo, todos os dados são apresentados numa perspetiva de *zoom-out*, ou seja, contextualizando a região mais restrita, o Pinhal Litoral e a Região de Leiria, face à Região Centro e Portugal.<sup>6</sup> No que respeita à evolução temporal, os indicadores são geralmente retratados para um período de 3 anos, compreendido entre 2008 e 2010.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Alguns dos indicadores apresentados são apenas analisados ao nível do Pinhal Litoral, Região Centro e País, devido à indisponibilidade dos mesmos ao nível municipal, pelo que não é possível determinar o seu valor para a Região de Leiria. Em alguns casos, o Continente substituirá o País, devido à inexistente informação para as regiões autónomas.

<sup>7</sup> Em alguns casos não estavam disponíveis, à data da realização do levantamento estatístico, valores para 2010. Por exemplo, uma das fontes estatísticas mais utilizada – o anuário estatístico da Região Centro de 2010 – e no que respeita ao pilar dinâmica empresarial, dispunha apenas de informação para o ano de 2009. No entanto, é de referir que se verifica alguma estabilidade nestes indicadores, em particular na posição relativa da Região de Leiria face à Região Centro e ao País. São ainda apresentados alguns dados referentes a 2001 e 2011, por se tratarem de anos de recolha de informação censitária.

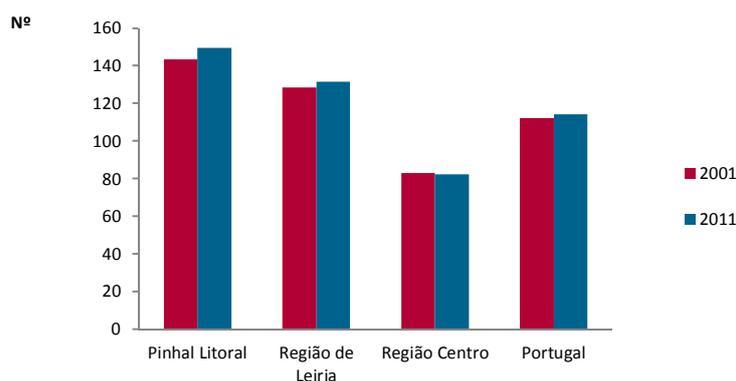
## Pessoas

As características apresentadas pela população são naturalmente uma das principais componentes diferenciadoras de uma região. Tais características influenciam o desenvolvimento económico – desde logo porque a população constitui a principal fonte de recursos humanos da região, além de condicionar a dimensão do mercado interno – mas também o desenvolvimento sociopolítico. Para caracterizar as pessoas do Pinhal Litoral e da Região de Leiria é importante que se considerem os seguintes pilares: a) demografia; b) condições de vida; c) ensino e d) mercado de trabalho.

### a) Demografia

De acordo com os dados recolhidos no âmbito dos Censos 2011, a população residente na Região de Leiria ascendia, em 2011, a quase 517 mil habitantes – 4,9% da população portuguesa – representando uma taxa de crescimento de 2,21% face a 2001, ligeiramente superior ao crescimento registado em Portugal (1,98%). O Pinhal Litoral registou um aumento populacional ainda superior (3,96%). Inversamente, a Região Centro viu cair a sua população residente nestes dez anos, ainda que de forma ligeira (-0,89%).

**Gráfico 1 – Densidade Populacional (n.º de habitantes por km<sup>2</sup>)**



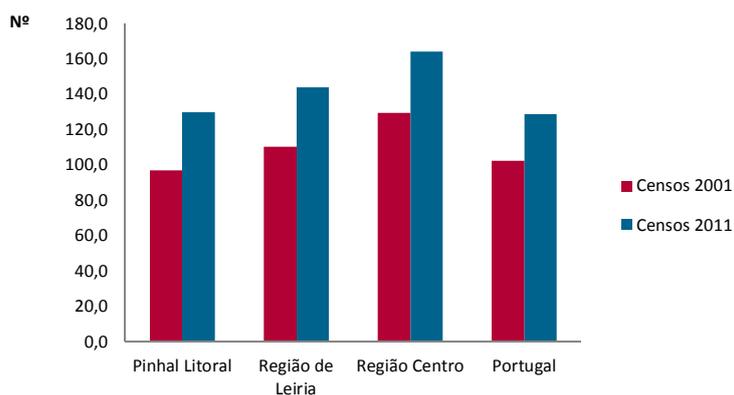
Fonte: INE, Recenseamento da População (cálculos dos autores).

Pela observação do Gráfico 1, é possível verificar que a densidade populacional é substancialmente maior na Região de Leiria (e também no Pinhal Litoral) do que na Região Centro e também do que no todo nacional. Além do mais, este indicador denota uma subida

de 2001 para 2011, na Região de Leiria e no Pinhal Litoral, permanecendo estável para a totalidade da Região Centro. Esta constatação é consistente com a tendência de desertificação do interior de Portugal, a favor das regiões do litoral.

O fenómeno do envelhecimento da população é visível na Região em análise através do Gráfico 2, que apresenta o índice de envelhecimento para os anos de 2011 e 2001, de acordo com os Censos. É observável um incremento do envelhecimento em qualquer uma das unidades territoriais analisadas. Em 2011, na Região de Leiria, os dados apontam para a existência de 144 indivíduos com 65 ou mais anos por cada 100 crianças (entre os 0 e os 14 anos), o que configura um índice de envelhecimento superior ao observado para o todo nacional, ainda que inferior ao da Região Centro. O Pinhal Litoral apresenta um índice de envelhecimento aproximado ao que se verificava, nesse ano, para Portugal.

Gráfico 2 – Índice de envelhecimento



Fonte: INE, Recenseamento da População (cálculos dos autores).

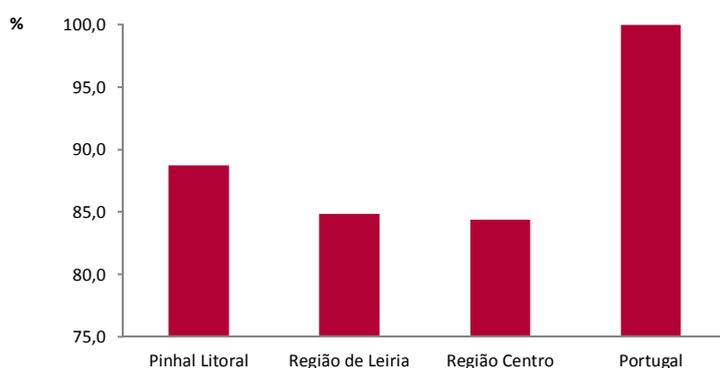
## b) Condições de vida

As condições de vida da população constituem certamente um dos determinantes mais influentes da capacidade competitiva local, dada a sua associação à conjuntura económica e porque influenciam claramente a atratividade da região face a novas pessoas e empresas.

O Gráfico 3 permite observar que, em termos de poder de compra *per capita*, a Região de Leiria apresenta uma posição relativa aproximada da Região Centro no seu conjunto, ficando razoavelmente aquém da média nacional. Isto é, em média, cada habitante da Região de Leiria usufrui de um poder de compra que corresponde a 84,9% do poder de compra médio nacional

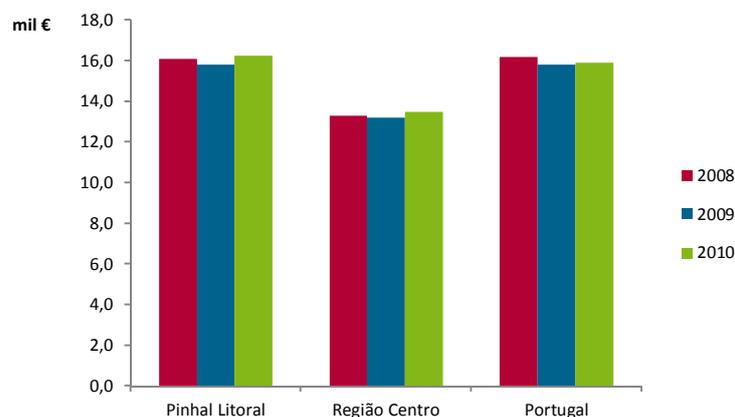
(sendo que, no caso da Região Centro, o poder de compra relativo é de 84,4%). O Pinhal Litoral apresenta uma posição relativa mais favorável, evidenciando um poder de compra de cerca de 88,7% face à média nacional. Convém realçar que a evolução neste indicador relativamente ao ano anterior em que ele se encontrava disponível (2007) foi positiva para a Região Centro (passando de 83,8% para 84,4%), mas desfavorável, quer para a Região de Leiria (que perde 1 ponto percentual no indicador), quer para o Pinhal Litoral (que passa de 90,3% para 88,7%).

**Gráfico 3 – Poder de compra *per capita* (2009)**



Fonte: INE, Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio (cálculos dos autores).

**Gráfico 4 – PIB *per capita***

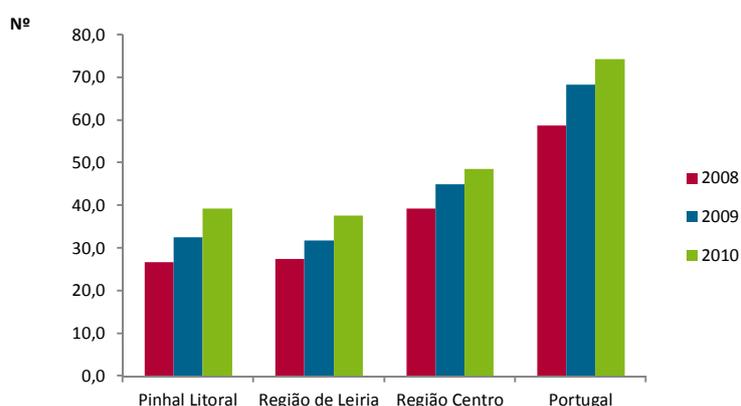


Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Um outro aspeto de notória importância para avaliar as condições de vida da população de uma região diz respeito à produção gerada num determinado período, avaliada aqui pelo PIB *per capita*. Conforme se pode observar no gráfico 4, o PIB *per capita* no Pinhal Litoral apresenta valores muito próximos dos da média nacional e bastante acima dos verificados na Região Centro.

Ao nível de apoios sociais, e no que respeita aos beneficiários de rendimento social de inserção (RSI), a Região de Leiria regista um número bastante inferior à média nacional e também inferior à média da Região Centro. O mesmo se aplica ao Pinhal Litoral. Pode ainda observar-se que o seu volume (por 1000 habitantes em idade ativa) tem aumentado ao longo do período 2008 a 2010, em qualquer das unidades territoriais em análise. Conclui-se então que a população em idade ativa da Região de Leiria tem beneficiado de forma crescente destes apoios, embora mantendo-se aquém do verificado nacionalmente. O distanciamento face à referência nacional pode ser interpretado como um sinal positivo, uma vez que em princípio será resultante de menor necessidade de apoios relacionados com problemas sociais tais como a carência económica mais profunda.

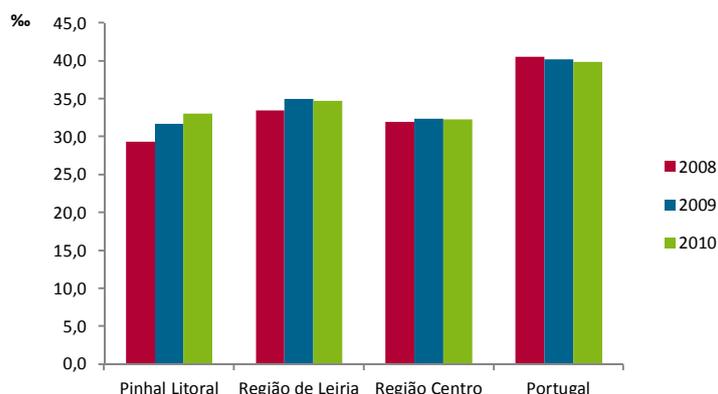
**Gráfico 5 – Beneficiários de Rendimento Social de Inserção por 1000 habitantes em idade ativa**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

A taxa de criminalidade (Gráfico 6) registada em 2010 para a Região de Leiria situava-se acima da verificada para a Região Centro, embora consideravelmente inferior à média nacional. Observando a sub-região Pinhal Litoral, é de realçar, pela negativa, a tendência de aumento progressivo da taxa de criminalidade observada no período entre 2008 e 2010. Pelo contrário, no todo nacional, a taxa de criminalidade diminuiu ligeiramente ao longo do mesmo período.

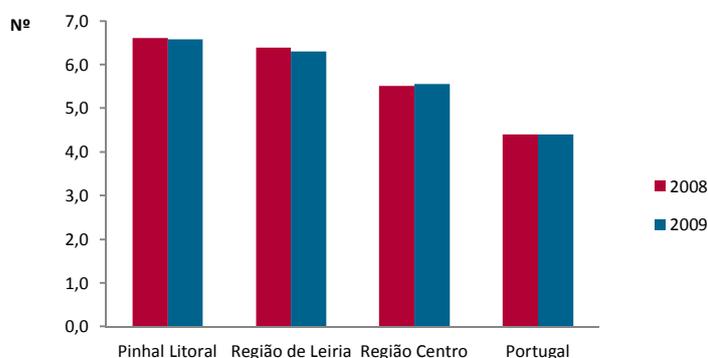
**Gráfico 6 – Taxa de criminalidade (n.º de crimes por 1000 habitantes)**



Fonte: INE; Direcção-Geral da Política de Justiça (cálculos dos autores).

Ao nível da segurança rodoviária, e tendo em consideração o Gráfico 7, verifica-se que a Região de Leiria (bem como o Pinhal Litoral) regista um de número vítimas de acidentes de viação por 1000 habitantes (incluindo vítimas mortais, feridos graves e feridos ligeiros) ligeiramente superior ao da Região Centro, e significativamente superior à média nacional. Entre 2008 e 2009 não existe qualquer variação digna de registo. Tendo por referência o ano mais recente (2009), é de notar, pela negativa, que o Pinhal Litoral e a Região de Leiria registam uma percentagem de vítimas mortais no total de vítimas de viação (1,92% e 1,97%, respetivamente) ligeiramente superior ao verificado na média da Região Centro (1,75%) e em Portugal (1,56%). O mesmo se aplica aos feridos graves, cuja percentagem sobre o total de vítimas de acidentes de viação ascende a 7,34% e 6,76% no Pinhal Litoral e na Região de Leiria, respetivamente, sendo 5,77% para Portugal e 5,83% para a Região Centro.

**Gráfico 7 – Número de vítimas de viação (mortais, feridos graves e feridos ligeiros) por mil habitantes**

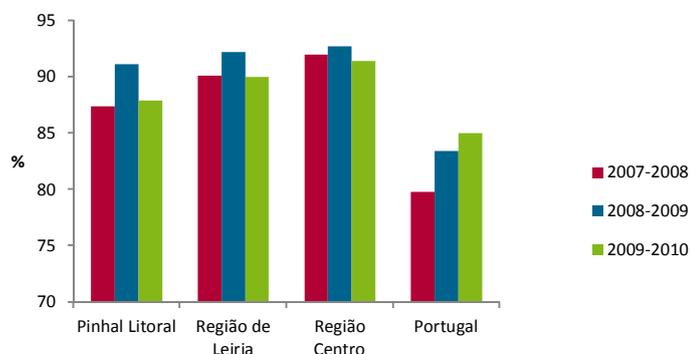


Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

### c) Ensino

A educação básica é o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho eficiente e flexível. A aquisição de elevados níveis de competências básicas proporciona maiores aptidões aos indivíduos que, por sua vez, se traduz em melhores desempenhos profissionais. Para avaliar esta dimensão analisam-se, por exemplo, os resultados da escolaridade obrigatória como indicador da eficácia e qualidade do sistema educacional nas diferentes regiões. Adicionalmente, e porque o acesso à educação por parte das crianças mais novas é atualmente considerado um fator extremamente importante, por permitir, nomeadamente, contrariar potenciais desvantagens de crianças vindas de famílias em situações mais desfavorecidas, é também analisada a taxa de escolarização no ensino pré-escolar para a Região de Leiria, que se situa, durante os anos letivos considerados, em cerca de 90%. Este é um valor acima da média nacional – entre 80 e 85%, durante o mesmo período. Quando comparada com a Região Centro, porém, a Região de Leiria apresenta uma taxa de escolarização no ensino pré-escolar sensivelmente inferior, já que a primeira regista um valor médio de 92% durante o período considerado, conforme se pode ver no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Taxa bruta de pré-escolarização



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

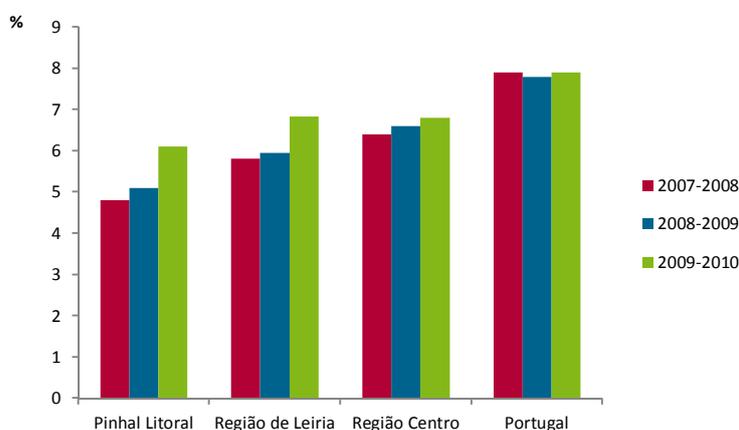
Os valores das taxas brutas de escolarização, quer do ensino básico, quer do ensino secundário, são superiores a 100% nas quatro zonas geográficas analisadas – Pinhal Litoral, Região de Leiria, Região Centro e Portugal - durante todo o período de análise (anos letivos 2007-2008 a 2009-2010).<sup>8</sup> Nota-se ainda que é no ano letivo 2008-2009 que se regista o

<sup>8</sup> Estes valores correspondem à proporção da população residente a frequentar um determinado grau de ensino, relativamente ao total da população residente do grupo etário correspondente às idades em que normalmente esse mesmo grau de ensino é frequentado.

aumento mais significativo das taxas brutas de escolarização do ensino básico e secundário. Para este comportamento poderá não ser alheio o facto de se ter registado, em 2008, um forte aumento do número de Centros Novas Oportunidades em funcionamento: de 269 em 2007 para 459 em 2008, representando assim um aumento de 70% (de acordo com dados fornecidos pela Agência Nacional para a Qualificação).

Como indicador dos resultados obtidos pelos alunos matriculados no ensino básico, apresentam-se, no Gráfico 9, os valores para as taxas de retenção e desistência registadas nesse nível de ensino, nos três anos letivos em análise. Estas taxas são calculadas através do rácio entre o número de alunos do ensino básico regular que permanecem no mesmo ano de escolaridade e o número de alunos matriculados nesse mesmo grau de ensino. O comportamento verificado para a Região de Leiria é muito semelhante ao da Região Centro, apresentando-se até mais positiva nos anos letivos 2007-2008 e 2008-2009, com taxas de retenção e desistência no ensino básico regular inferiores às da Região Centro. Aliás, esta vantagem comparativa da Região de Leiria é ainda mais notória face a Portugal, já que, nos dois primeiros anos letivos considerados, chega a registar, para este indicador, valores inferiores em cerca de 2 pontos percentuais.

**Gráfico 9 - Taxa de retenção e desistência no ensino básico regular**

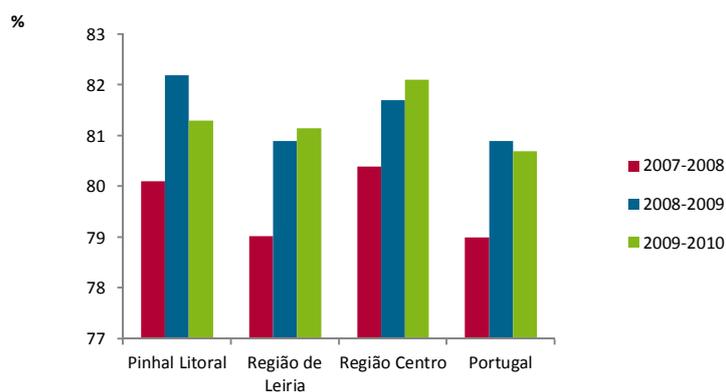


Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Como indicador do sucesso registado pelos alunos do ensino secundário, apresenta-se, no Gráfico 10, a taxa de transição / conclusão verificada no ensino secundário regular, entre os anos letivos 2007-2008 e 2009-2010, para o Pinhal Litoral, Região de Leiria, Região Centro e Portugal. Esta taxa mede a relação que existe entre o número de alunos do ensino secundário regular que, no final do ano letivo, obtém aproveitamento e o número de alunos matriculados

no ensino secundário regular nesse mesmo ano letivo. Na Região de Leiria, tal como na Região Centro, esta taxa apresenta uma tendência ascendente nos três anos letivos considerados, ainda que os valores registados na Região de Leiria sejam inferiores aos da Região Centro. A taxa de transição / conclusão verificada no ensino secundário regular na Região de Leiria coincide com a média nacional nos anos letivos 2007-2008 e 2008-2009, e é apenas 0,5 pontos percentuais superior à média nacional no ano letivo 2009-2010.

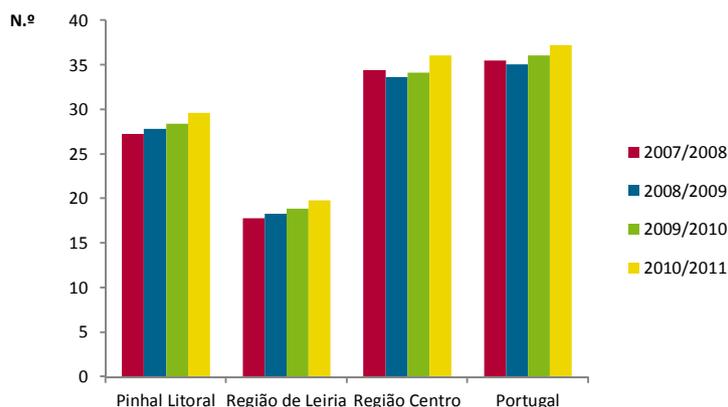
**Gráfico 10 - Taxa de transição / conclusão no ensino secundário regular**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Por último, são analisados alguns indicadores relativos ao ensino superior já que, economias baseadas no conhecimento e na inovação requerem elevados níveis de capital humano, adquiridos, nomeadamente, via ensino superior. A Região de Leiria registou, desde o ano letivo de 2007-2008 até ao ano letivo de 2010-2011, um aumento do número de alunos matriculados no ensino superior. No entanto, como fica claro da análise do Gráfico 11, quando relativizado o número de alunos matriculados no ensino superior face à população residente, verifica-se que a Região de Leiria apresenta um valor inferior à Região Centro e à média nacional. Já o Pinhal Litoral regista valores mais próximos da média nacional, apesar de igualmente inferiores aos da Região Centro. Esta discrepância de valores é ainda maior quando se tem em consideração apenas o ensino superior privado. Assim, se o número de alunos matriculados no ensino superior público, na Região de Leiria, correspondia a 3,2% do total em Portugal, no ano letivo 2010-2011, essa mesma relação para os alunos inscritos no ensino superior privado era de apenas 0,6%. De facto, 22% dos estudantes portugueses no ensino superior frequentam instituições privadas de ensino enquanto, para a Região de Leiria, essa percentagem é de apenas 5,3%.

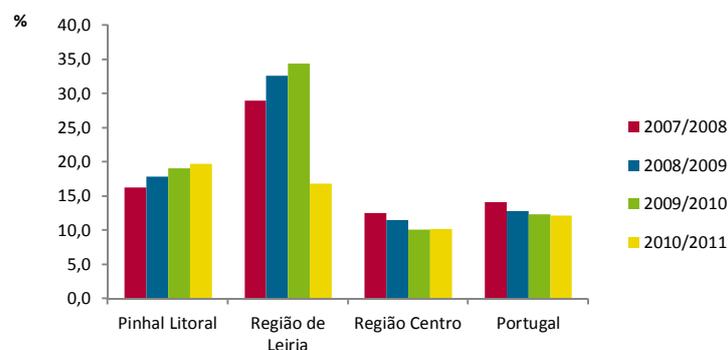
Gráfico 11 - Alunos matriculados no ensino superior, por 1000 habitantes



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

O Gráfico 12 ilustra os valores relativos à proporção de alunos inscritos no ensino superior via "maiores de 23 anos". A Região de Leiria destaca-se claramente da Região Centro e da média nacional no que diz respeito a este indicador, chegando a atingir os 34,4% no ano letivo 2009-2010, face aos 10,1% da Região Centro e 12,3% da média nacional. Este pode ser considerado um indicador positivo para a Região de Leiria pois representa um esforço de qualificação dos seus trabalhadores, o que poderá gerar acréscimos de produtividade e salariais. Nos anos letivos 2007-2008 a 2009-2010 registou-se, na Região de Leiria, uma tendência crescente na proporção de alunos inscritos no ensino superior via "maiores de 23 anos", assim como no Pinhal Litoral, verificando-se precisamente o oposto na Região Centro e em Portugal. No ano letivo 2010-2011, a Região de Leiria registou uma diminuição acentuada no número de alunos inscritos no ensino superior por esta via - uma quebra de 17,6 pontos percentuais - aproximando-se mais dos valores da Região Centro e da média nacional, apesar de registar ainda valores superiores àqueles.

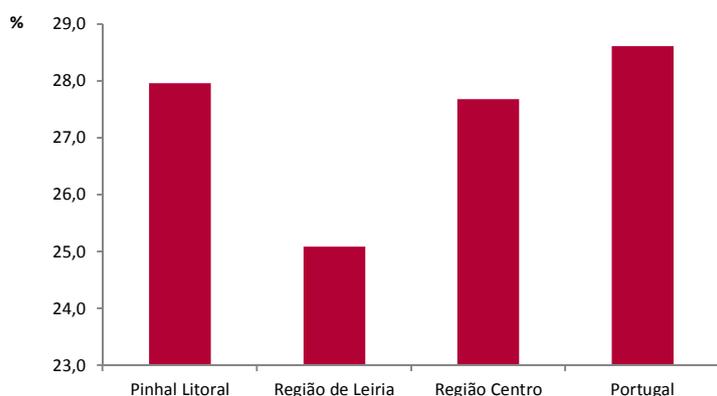
Gráfico 12 - Proporção de inscritos via "maiores de 23 anos" no ensino superior



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Para avaliar o estado do ensino na Região de Leiria ainda é importante identificar a percentagem da população entre os 30 e 34 anos de idade com o ensino superior completo (Gráfico 13). Em 2011, apenas 25,1% da população da Região no escalão etário referido detinha um grau superior. Este valor fica aquém dos valores apresentados para as restantes regiões de análise e está ainda mais distante do objetivo de 40%, determinado para a Europa 2020.

**Gráfico 13 - Proporção da população entre os 30 e 34 anos com ensino superior completo (2011)**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Refira-se ainda que, na Região de Leiria, existe uma IES (instituição de ensino superior) pública de grande dimensão, o Instituto Politécnico de Leiria, com mais de 10 000 alunos inscritos e que absorve cerca de 4% do total dos novos alunos colocados pelo CNAES em 2010. Trata-se de uma IES com formação de qualidade, reconhecida por entidades externas independentes, elevadas taxas de empregabilidade e com escolas dispersas por três diferentes cidades da Região. Assim, contribui diretamente para o aumento da formação dos cidadãos, mas também possui importantes efeitos indiretos ao nível da atração de pessoas para a Região e que deverá desempenhar um papel fundamental na redução das diferenças apresentadas entre a qualificação superior da população da Região de Leiria e a média do País.

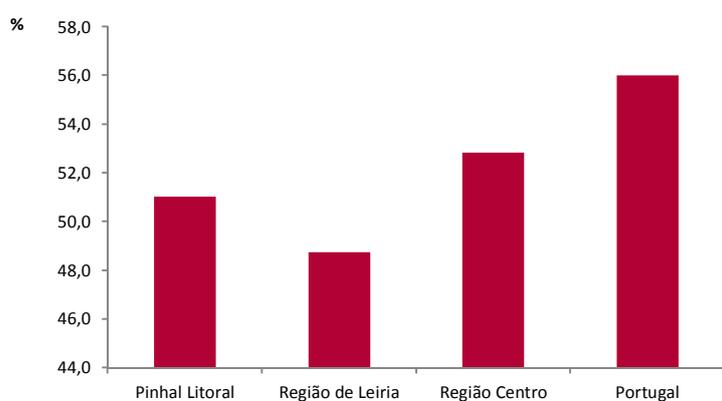
#### d) Mercado de trabalho

Nesta secção pretende retratar-se o mercado de trabalho na Região de Leiria, bem como no Pinhal Litoral, dando a conhecer: a) a composição da força de trabalho; b) os ganhos salariais e a sua repartição segundo o nível de habilitação, setor de atividade e localização geográfica; e c)

a estrutura do desemprego. Um mercado de trabalho eficiente é claramente proporcionador de uma melhor afetação dos recursos, facilitador de maiores níveis de produtividade, logo, contribui notoriamente para o desenvolvimento económico das regiões. A análise dos salários obtidos e da sua dispersão permitem, por outro lado, avaliar os custos empresariais auferidos com a mão-de-obra, ao mesmo tempo que indiciam o nível de vida da população da Região.

Em primeiro lugar, é importante dar conta da taxa de emprego da Região conforme se apresenta no gráfico seguinte.

**Gráfico 14 – Taxa de emprego (2011)**



Fonte: INE, Censos 2011.

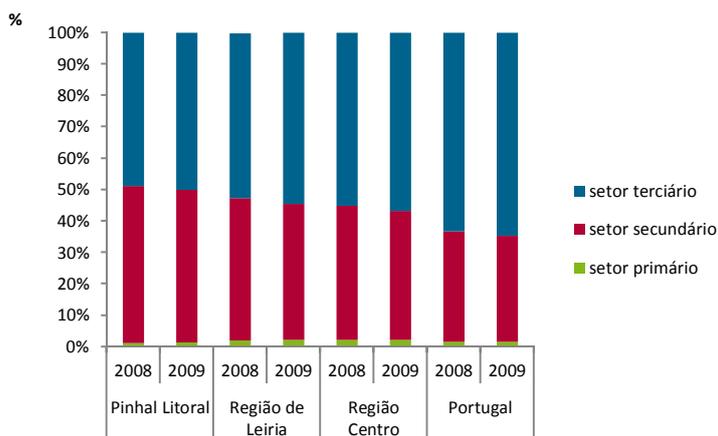
Como é possível constatar, na Região de Leiria, a percentagem de população com mais de 15 anos que se encontra a trabalhar é de apenas 48,7%. No Pinhal Litoral, este indicador apresenta um valor um pouco superior, de 51%, mas ainda assim abaixo do valor apresentado para a Região Centro e para o País. Tendo em consideração a taxa de desemprego apresentada abaixo, é possível atribuir estas diferenças a uma maior proporção de inativos com idades superiores a 15 anos presentes na Região de Leiria (e também no Pinhal Litoral).

A composição da força de trabalho foi analisada com base nos dados dos Quadros de Pessoal que agregam todos os trabalhadores por conta de outrem exceto os da administração pública, o que corresponde a 2,3 milhões de trabalhadores em Portugal no ano de 2008.<sup>9</sup> Na Região de Leiria, este grupo de trabalhadores corresponde, para o mesmo ano, a aproximadamente 117 mil trabalhadores (5,1% do total de trabalhadores do setor privado no País). Já o Pinhal Litoral representa cerca de 3% do total de trabalhadores por conta de outrem do território nacional.

<sup>9</sup> Os trabalhadores do setor público foram excluídos por indisponibilidade de dados.

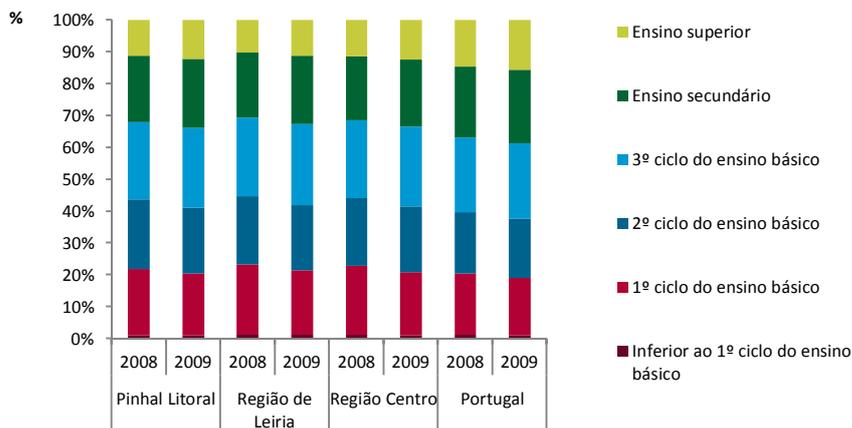
No Gráfico 15 é possível observar a distribuição do emprego pelos 3 principais setores de atividade, para as quatro zonas geográficas analisadas. O setor terciário é claramente predominante nas diversas unidades territoriais analisadas, sobretudo quando se tem em consideração a média nacional.<sup>10</sup> Ainda assim, na Região de Leiria, o peso do setor secundário é claramente superior ao do País e emprega mais de 45% do total de trabalhadores (apesar de ter verificado um ligeiro decréscimo de 2008 para 2009).

Gráfico 15 – Distribuição setorial do emprego



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Gráfico 16 – Distribuição do emprego segundo o nível de habilitações



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Outro aspeto crucial para a caracterização do mercado de trabalho diz respeito ao nível de escolaridade adquirido pelos trabalhadores. De facto, verifica-se empiricamente uma relação positiva entre o nível de escolaridade e, quer a produtividade, quer o salário dos

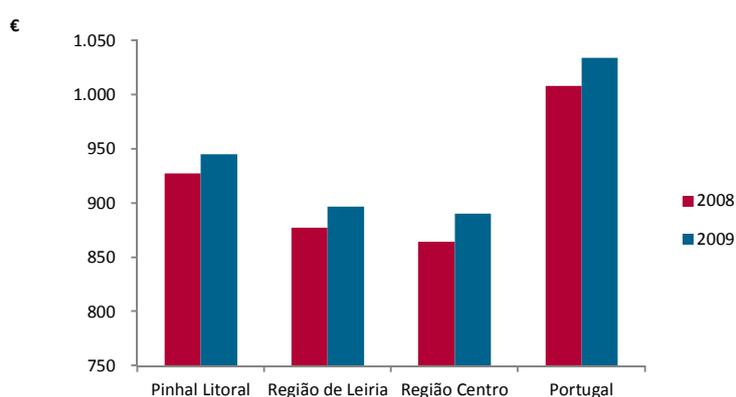
<sup>10</sup> A única exceção é o Pinhal Litoral no ano de 2008.

trabalhadores. Assim, maiores níveis de escolaridade são à partida vantajosos para trabalhadores, empresas e para a região em geral.

Na Região de Leiria, o número de trabalhadores sem o ensino secundário é bastante elevado e correspondia, em 2008, a 69% da população. Em 2009, verificou-se um ligeiro aumento da proporção de trabalhadores com níveis de escolaridade superior – este aumento foi devido a um acréscimo absoluto no número de trabalhadores com o ensino superior e a uma redução do número de trabalhadores com menos escolaridade do que o ensino secundário (são também possivelmente os trabalhadores menos imunes à crise). A distribuição do emprego pelos níveis de habilitação na Região de Leiria é bastante similar à distribuição na Região Centro, mas apresenta uma menor proporção de trabalhadores com maiores níveis de escolaridade do que a média nacional.

Os ganhos médios salariais vêm apresentados no Gráfico 17. Em qualquer uma das unidades territoriais analisadas verifica-se um acréscimo da remuneração média de 2008 para 2009. Na Região de Leiria, o salário médio em 2008 era de cerca de 877€ por mês, tendo verificado um acréscimo de 2,2% para 2009. Este valor é claramente inferior à média nacional ainda que ligeiramente superior ao apresentado para a Região Centro. No que respeita ao Pinhal Litoral, os valores apresentados são inferiores aos da média nacional, mas superiores aos da Região Centro.

**Gráfico 17 – Ganhos médios salariais**

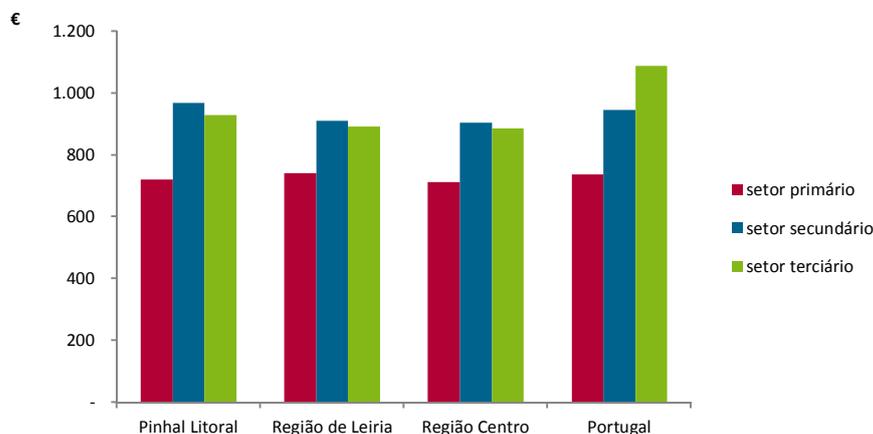


Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Pela observação do Gráfico 18, facilmente se constata que o setor primário é o menos remuneratório (o salário médio neste setor corresponde a cerca de 78% da média). À exceção do setor terciário, cuja média nacional é claramente superior, as regiões não apresentam

diferenças significativas no que respeita à distribuição setorial dos ganhos salariais. Ainda assim, o setor secundário é ligeiramente mais bem remunerado no Pinhal Litoral do que nas restantes unidades geográficas observadas.

Gráfico 18 – Distribuição dos ganhos salariais por setores de atividade (2009)



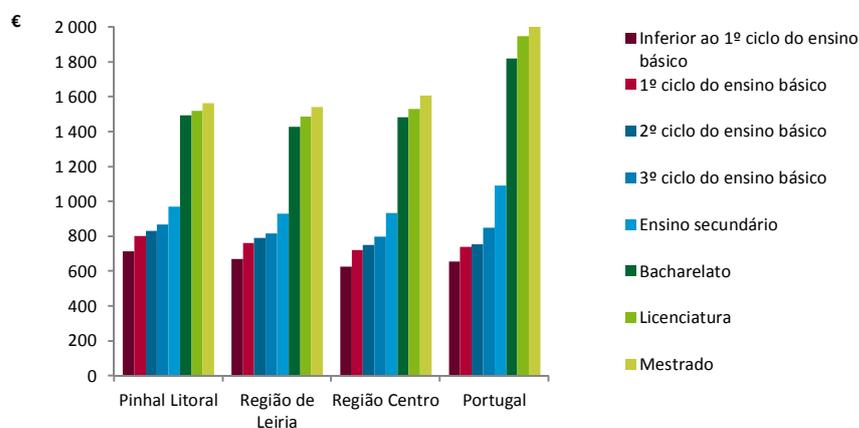
Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

A análise da dispersão nos ganhos salariais deve ainda considerar as diferenças associadas ao nível de habilitações – Gráfica 19. Pela observação do gráfico, facilmente se constata uma relação positiva entre a escolaridade e o nível salarial. Para qualquer unidade territorial considerada, observa-se claramente que a maior diferença salarial entre níveis de escolaridade é entre o ganho de um trabalhador com o ensino secundário e um trabalhador que tenha obtido formação superior. No caso da Região de Leiria, um trabalhador com um grau de ensino superior recebe um salário que é, em média, cerca de 60% superior em relação a um trabalhador com o ensino secundário.

Os ganhos salariais médios para a Região de Leiria estão bastante próximos dos valores para a Região Centro, mas são bastante inferiores à média do País no caso dos salários de trabalhadores com maiores níveis de escolaridade. Por esse motivo, a diferença observada nos ganhos médios salariais entre a Região de Leiria e Portugal (Gráfico 17) deve-se, por um lado, à menor percentagem de trabalhadores com níveis de escolaridade superior na Região e, por outro lado, ao facto deste tipo de trabalhadores auferirem em média, na Região de Leiria, um menor salário. Quer o Pinhal Litoral, quer a Região de Leiria, apresentam uma menor dispersão salarial associada à escolaridade do que a Região Centro e sobretudo do que o País – de facto, trabalhadores com menores níveis de escolaridade são mais bem pagos no Pinhal Litoral,

sendo os trabalhadores com formação superior mais bem remunerados quando considerada a média nacional.

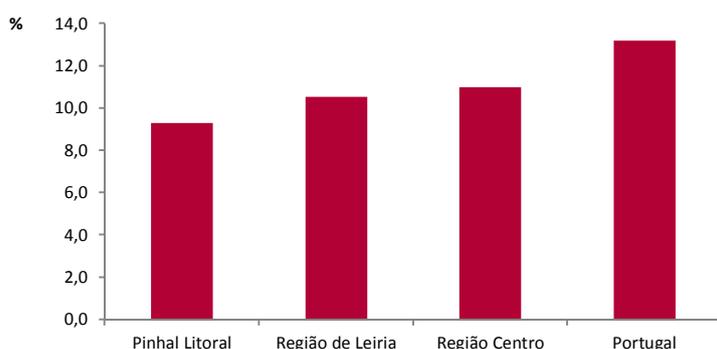
**Gráfico 19 – Distribuição dos ganhos salariais médios segundo as habilitações (2009)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Um outro aspeto de bastante relevância para a análise do mercado de trabalho diz respeito à estrutura do desemprego na Região. De acordo com o Gráfico 20, é possível constatar que, em 2011, quer o Pinhal Litoral, quer a Região de Leiria, apresentam uma taxa de desemprego bastante inferior à verificada para a Região Centro e para Portugal.

**Gráfico 20 – Taxa de desemprego (2011)**



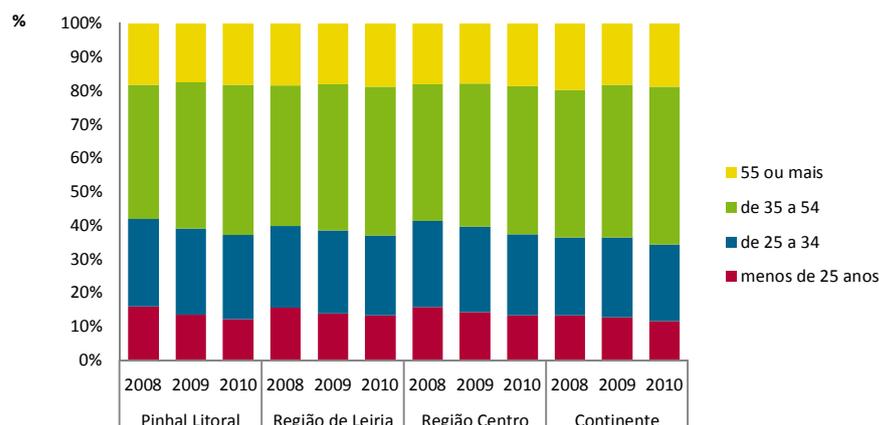
Fonte: INE, Censos 2011 (cálculos dos autores).

No gráfico seguinte é possível observar a distribuição do desemprego segundo o escalão etário.<sup>11</sup> Na Região de Leiria e em 2008, mais de 40% dos desempregados tinha idade compreendida entre 35 e 54 anos. Em 2010, e uma vez que este tipo de desempregados

<sup>11</sup> Para esta análise foram utilizados dados disponíveis através do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Estes dados excluem as regiões autónomas da Madeira e dos Açores.

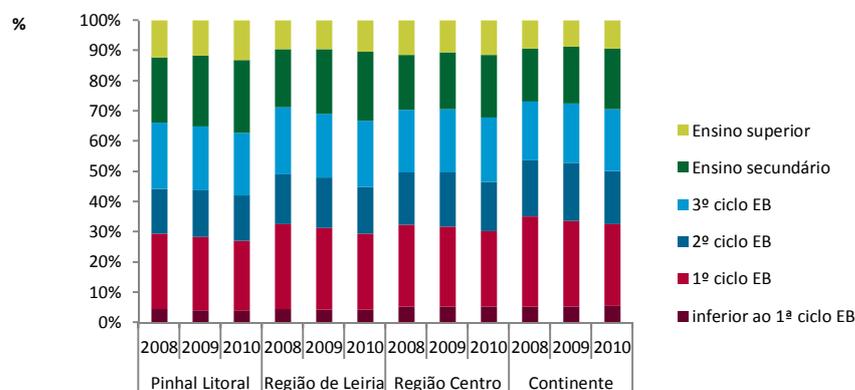
aumentou mais do que os restantes, correspondiam a 44,22% do total de desempregados. Estes valores são, ainda assim, inferiores aos apresentados para Portugal Continental (em 2010, 243 mil desempregados tinham idades compreendidas entre 35 a 54 anos, correspondendo a 46,79% do total de desempregados). Note-se que este facto é problemático dado ser precisamente este o tipo de desemprego mais difícil de resolver.

**Gráfico 21 – Distribuição do desemprego segundo o escalão etário**



Fonte: IEFP, Desemprego Registado por Concelho — Estatísticas Mensais (cálculos dos autores).

**Gráfico 22 – Distribuição do desemprego por nível de habilitações**



Fonte: IEFP, Desemprego Registado por Concelho — Estatísticas Mensais (cálculos dos autores).

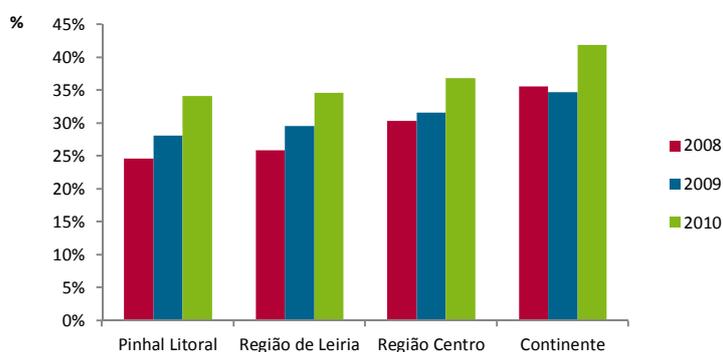
O nível de habilitações dos desempregados é também um fator determinante para a caracterização do desemprego. Na Região de Leiria, 71% dos desempregados tinham, em 2008, um nível de escolaridade inferior ao ensino secundário. Nos dois anos seguintes verificou-se uma ligeira redução desta percentagem que ficou a dever-se (no primeiro ano) a um acréscimo de desempregados com habilitações superiores maior do que o acréscimo de desempregados com menores níveis de escolaridade (de 30% e 18%, respetivamente). Por

outro lado, de 2009 para 2010, verifica-se, quer na Região de Leiria quer no Pinhal Litoral, uma redução de desempregados com menores níveis de escolaridade e um ligeiro acréscimo de desempregados com maiores níveis de habilitações.

Pela comparação do Gráfico 22 com o Gráfico 16, nota-se ainda que a distribuição do desemprego por níveis de habilitação no Pinhal Litoral (e também na Região de Leiria) é muito similar à distribuição do emprego segundo os níveis de escolaridade, o que pode indiciar que a maior ou menor propensão para o desemprego, nesta NUT III, não está necessariamente associada a diferentes níveis de habilitações.

No Gráfico 23 apresenta-se a proporção de desempregados há mais de um ano. Apesar da tendência crescente (a acompanhar a tendência para a Região Centro e para o Continente), este indicador é mais reduzido no caso da Região de Leiria e do Pinhal Litoral do que no caso dos restantes territórios analisados.

**Gráfico 23 – Proporção de desempregados há mais de 1 ano**



Fonte: IEF, Desemprego Registado por Concelho — Estatísticas Mensais (cálculos dos autores).

Refira-se ainda que, e apesar do número de ofertas de emprego ser insuficiente face ao número de desempregados, a Região de Leiria apresenta cerca de uma oferta de emprego por cada 2 desempregados, enquanto para o caso de Portugal Continental, este indicador é bastante mais baixo (de uma oferta de emprego para cada 4 desempregados). Já para o Pinhal Litoral, apesar de inferior à unidade, o número de ofertas por desempregado corresponde ao triplo das observadas para o Continente e é claramente superior ao número apresentado para as restantes regiões de análise.

## Atividades

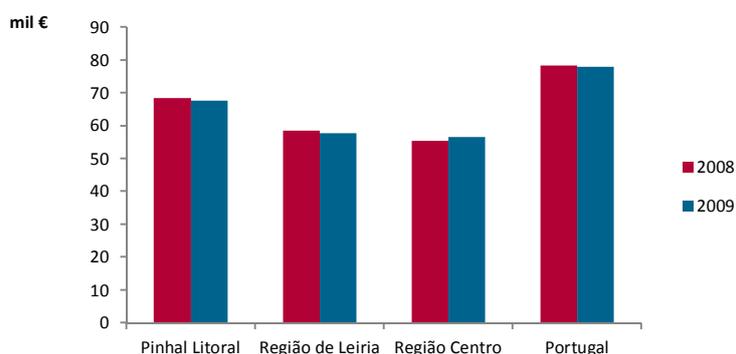
A dinâmica empresarial de uma região é naturalmente fundamental para o seu crescimento económico e conseqüente desenvolvimento. Para a análise deste eixo estratégico foram considerados 7 pilares que se apresentam de seguida.

### a) Dinâmica empresarial geral

Em 2009, 57 543 empresas estavam sediadas na Região de Leiria, o que corresponde a cerca de 25% do total de empresas da Região Centro e 5,4% das empresas sediadas em Portugal. Em relação ao ano anterior, verificou-se uma quebra de 3,7% no número de empresas sediadas na Região (o que acompanhou a quebra verificada para a Região Centro e para o País). As empresas sediadas no Pinhal Litoral correspondem a cerca de 13,4% do total de empresas da Região Centro e 2,9% das empresas em Portugal.

Os dados referentes ao valor acrescentado bruto (VAB) por empresa são apresentados no gráfico 24 e permitem concluir que o contributo de cada empresa da Região de Leiria é inferior ao contributo de uma empresa média portuguesa (corresponde a 74% da média nacional) e muito próximo ao valor apresentado para a média das empresas da Região Centro. O Pinhal Litoral apresenta valores superiores aos da Região Centro.

Gráfico 24 – Valor acrescentado bruto por empresa

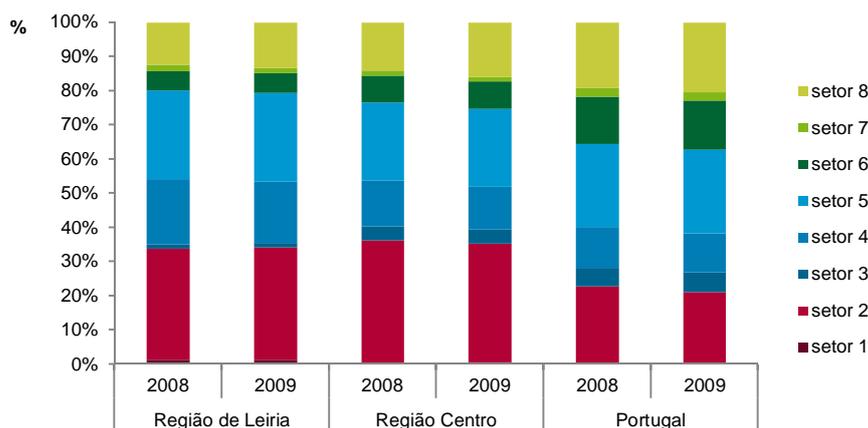


Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Apesar de a Região registar um VAB por empresa inferior à média nacional, estudos recentes (levados a cabo, por exemplo, pela CCDRC) evidenciam a existência de um significativo número

de empresas gazela na Região de Leiria (empresas jovens, com pelo menos 10 trabalhadores, crescimentos do volume de negócios superiores a 20% e faturação igual ou superior a 500 mil euros), que podem contribuir para um aumento do VAB por empresa no futuro. Das 53 empresas gazela identificadas para a Região Centro em 2011, 16 destas encontram-se localizadas nos municípios da Região em análise.

Gráfico 25 – Proporção do VAB pelos setores de atividade<sup>12</sup>



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

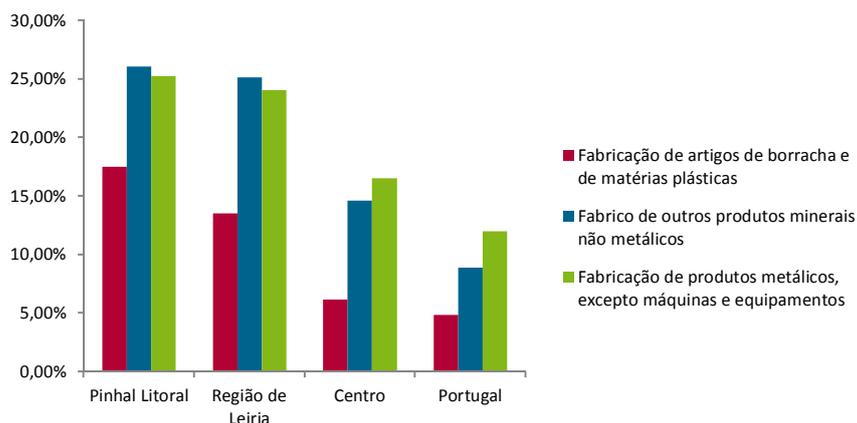
Na Região de Leiria, cerca de 1/3 do VAB é obtido através da indústria transformadora e da indústria extrativa (setor 2). De acordo com o valor obtido para o coeficiente de localização, este setor tem um peso, na Região de Leiria, 57% superior ao que tem no todo nacional). Um pouco acima da média nacional estão ainda as atividades associadas ao comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico (setor 5) bem como o setor da construção (setor 4). As atividades de serviços têm maior importância ao nível nacional do que na Região de Leiria. Refira-se ainda que, de 2008 para 2009, não há alterações significativas na distribuição setorial do VAB.

Dada a influência e abrangência do setor 2, apresenta-se, no gráfico seguinte, as atividades que maior peso têm no total da indústria transformadora da Região de Leiria. Conforme se pode verificar, quer o fabrico de outros produtos minerais não metálicos (que inclui, nomeadamente, a fabricação e transformação da cerâmica, do vidro e da pedra), bem como o fabrico de produtos metálicos (que inclui a produção de moldes), têm um peso significativo na

<sup>12</sup> A descrição dos setores de atividade encontra-se no anexo 1.

Região de Leiria, muito superior ao que se verifica para o País.<sup>13</sup> Também a fabricação de artigos de borracha e matérias plásticas são importantes para a economia da Região com uma contribuição muito superior à importância relativa deste setor para o País – de notar que o quociente de localização deste conjunto de atividades, na Região de Leiria, corresponde a 2,8, sendo que, para o Pinhal Litoral, é ainda superior e indica que estas actividades têm um peso relativo 3,6 vezes maior na economia do Pinhal Litoral do que no todo nacional.

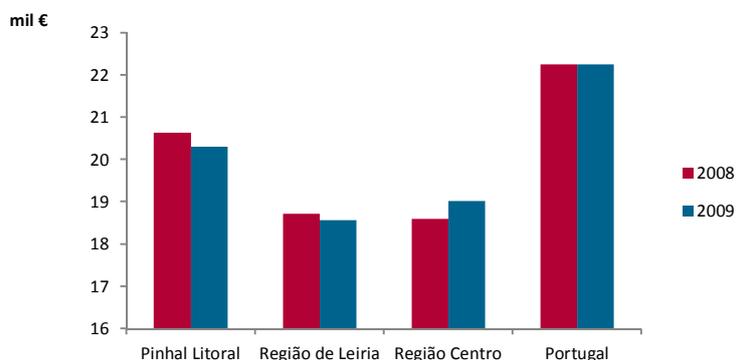
**Gráfico 26 – Peso das principais atividades do setor 2 no total da indústria (2009)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Um aspeto de grande relevância para a competitividade empresarial diz respeito à produtividade aparente do trabalho, medida com base no valor acrescentado bruto gerado em média por cada trabalhador.

**Gráfico 27 – Produtividade aparente do trabalho**



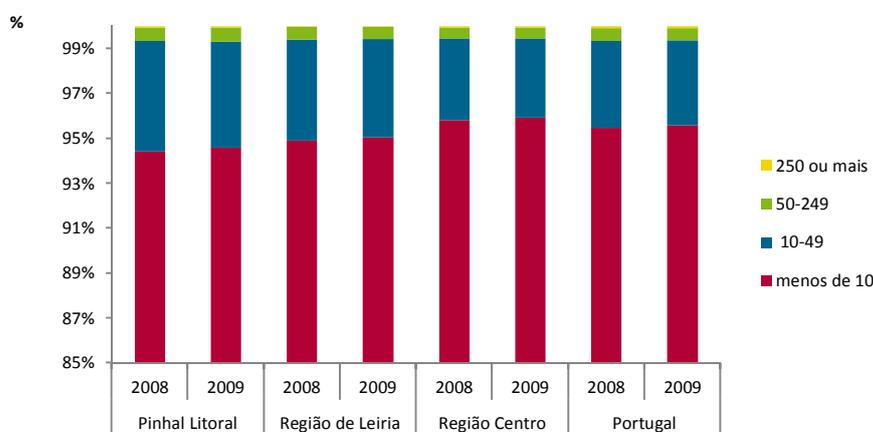
Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

<sup>13</sup> Dada a importância destes setores, eles serão analisados com maior pormenor numa secção específica.

Pela observação do Gráfico 27, é possível constatar que a Região de Leiria apresenta valores próximos da Região Centro (mas muito abaixo do País) e observa uma redução (ainda que ligeira) na produtividade aparente do trabalho, não acompanhando as tendências de estabilidade e de crescimento verificadas, respetivamente, pelo País e pela Região Centro. Já os trabalhadores do Pinhal Litoral são em média menos produtivos que o todo nacional, mas significativamente mais produtivos do que a média da Região Centro. De 2008 para 2009, verifica-se alguma divergência em relação à média do País devido à redução do VAB por trabalhador no Pinhal Litoral. As diferenças de produtividade entre o Pinhal Litoral e a média nacional podem, em certa medida, justificar as diferenças salariais apresentadas no decorrer da análise do pilar mercado de trabalho.

O Gráfico 28 apresenta a distribuição das empresas segundo a sua dimensão. Cerca de 95% das empresas tem menos de 10 trabalhadores ao serviço. Este valor é ligeiramente inferior no caso do Pinhal Litoral (e é compensado pela proporção de empresas que têm entre 10 a 49 trabalhadores) e superior para a Região de Leiria, para a Região Centro e para o País.

**Gráfico 28 – Distribuição das empresas segundo a dimensão**



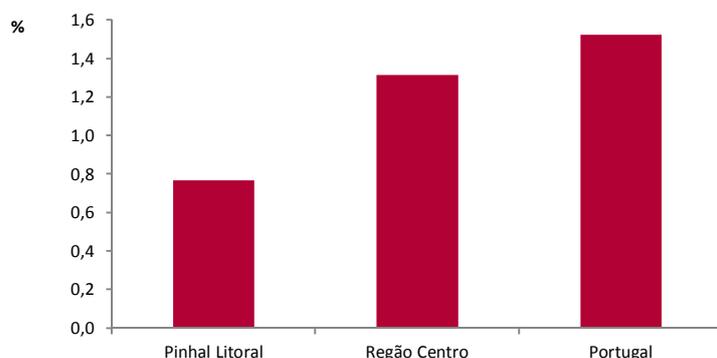
Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

## b) Potencial Tecnológico e de Inovação

Para retratar o potencial tecnológico e de inovação será, em primeiro lugar, analisada a despesa em I&D no total do PIB para o Pinhal Litoral, a Região Centro e o País. No Pinhal Litoral, as despesas em I&D representam 0,8% do PIB, ficando claramente aquém dos valores apresentados para a Região Centro e para o País (sendo também claramente inferior ao estipulado nos objetivos Europa 2020). Ainda que não apresentado no gráfico, é de notar que

este indicador se apresenta bastante estável ao longo do tempo no que diz respeito à NUT III analisada. Quando determinadas por unidade de investigação, as despesas em I&D voltam a ser menores no Pinhal Litoral do que no País (de 243,7 e 753,4 mil €/por unidade de investigação, respetivamente).

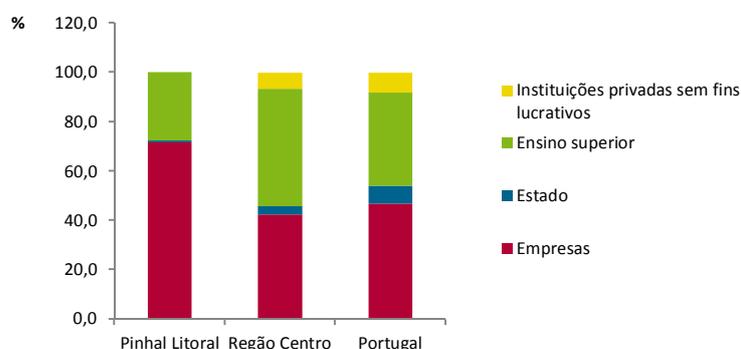
**Gráfico 29 – Percentagem da despesa em I&D no PIB (2011)**



Fontes: DataCentro, CCDR.

Pela análise do Gráfico 30, que apresenta a proporção da despesa em I&D por setor de execução, é notório o domínio da execução de I&D por parte das empresas (responsáveis pela execução de 71,5% do total de despesas em I&D). Este valor está claramente acima do apresentado para a Região Centro (onde o grande responsável pela execução de I&D é o ensino superior) e para Portugal. Quando se diferenciam estas despesas por setor de investimento, o contributo do Estado torna-se mais evidente, em todas as regiões analisadas. Por exemplo, no Pinhal Litoral cerca de 25% das despesas em I&D são financiadas pelo Estado, no entanto mantém-se a importância das empresas às quais corresponde aproximadamente 59% do financiamento em I&D.

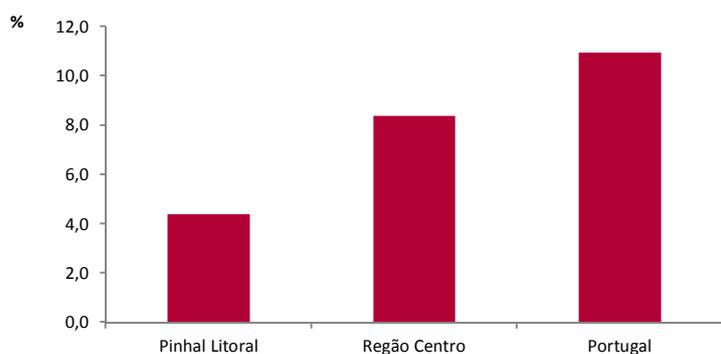
**Gráfico 30 – Proporção da despesa em I&D por setor de execução (2011)**



Fonte: DataCentro, CCDR.

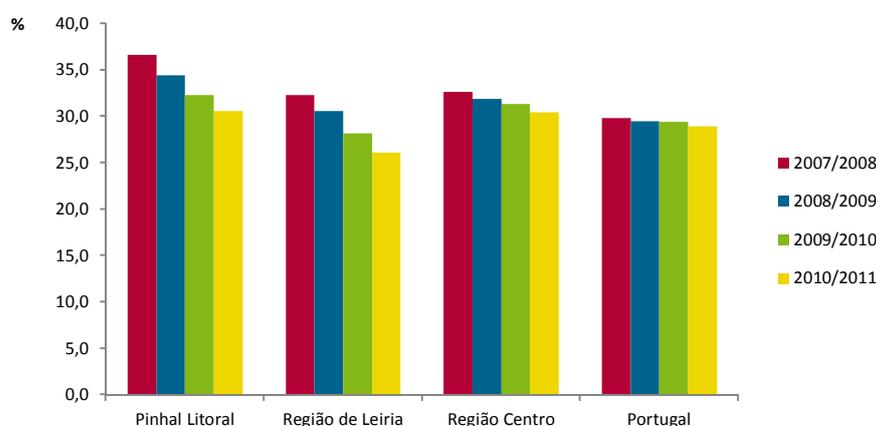
É também de referir que as empresas de alta e média-alta tecnologia têm ainda um pequeno contributo para a economia do Pinhal Litoral, dado que o seu VAB representa apenas 4,4% do total do VAB desta NUT III. Já na Região Centro este indicador assume praticamente o dobro do valor e é ainda maior para o todo nacional (Gráfico 31).

**Gráfico 31 – Proporção do VAB das empresas em setores de alta e média-alta tecnologia (2011)**



Fonte: DataCentro, CCDR.

**Gráfico 32 - Proporção de inscritos em áreas C&T no ensino superior**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

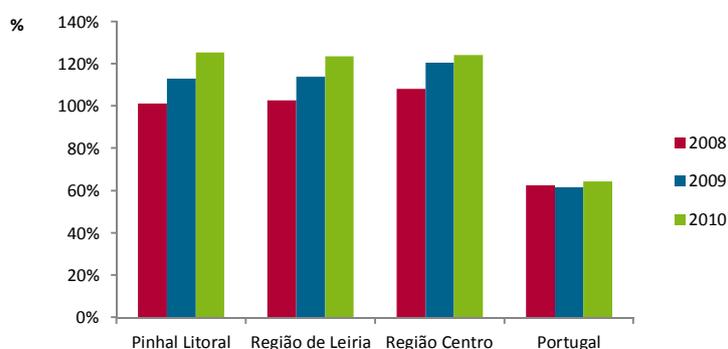
Por último, analisa-se a evolução da proporção de alunos inscritos no ensino superior em áreas científico-tecnológicas (C&T). A Região de Leiria regista uma tendência decrescente durante todo o período de análise relativamente a este indicador, conforme é visível no Gráfico 32. Apesar de também a Região Centro e Portugal registarem uma descida constante na proporção de alunos inscritos em áreas C&T durante o período considerado, esta não é tão acentuada, fazendo com que, no ano letivo 2010-2011, este rácio se situasse nos 30,4% e 28,9% na Região Centro e em Portugal, respetivamente, enquanto a Região de Leiria não ia

além dos 26,1%. De assinalar, porém, que nesse mesmo ano, a proporção de alunos inscritos em áreas C&T no ensino superior, no Pinhal Litoral atingia os 30,6%.

### c) Comércio internacional

Para uma completa análise da dinâmica empresarial é ainda fundamental que se investigue a estrutura do comércio internacional. No gráfico seguinte é possível comparar a taxa de cobertura das importações pelas exportações entre as quatro unidades territoriais de base e para os vários períodos temporais. A taxa de cobertura é claramente mais favorável para a Região de Leiria e para a Região Centro do que para o País.<sup>14</sup> No que respeita à evolução, verifica-se que, quer de 2008 para 2009, quer de 2009 para 2010, a taxa de cobertura na Região de Leiria aumentou. No entanto, observa-se que, no primeiro caso, o aumento foi devido a uma quebra nas importações significativamente superior à quebra nas exportações (de 18% e 9% respetivamente) enquanto, de 2009 para 2010, o acréscimo da taxa de cobertura foi devido a um aumento de exportações na ordem dos 11,5% claramente superior ao acréscimo das importações (com uma variação de 2,8%).<sup>15</sup>

**Gráfico 33 – Taxa de cobertura das importações pelas exportações**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

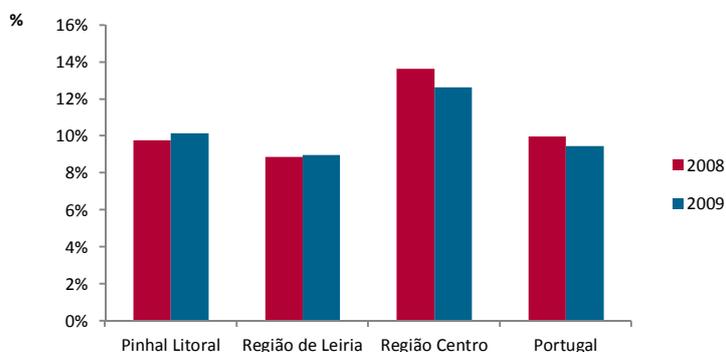
As exportações são um destino importante para a produção gerada numa determinada região. Um aumento da procura externa pelos produtos da região é inegavelmente um importante impulsionador da economia local. No caso da Região de Leiria, as exportações correspondem a cerca de 9% do total de volume de negócios, inferior à percentagem observada para a Região

<sup>14</sup> De notar que a determinação da taxa de cobertura teve por base a localização da sede do operador o que pode inflacionar um pouco as importações da Região de Lisboa e logo explicar a reduzida taxa de cobertura para o País.

<sup>15</sup> No caso do Pinhal Litoral, a taxa de cobertura tem um comportamento similar.

Centro, mas similar aos valores revelados para a média nacional. Refira-se ainda que as exportações da Região de Leiria correspondem a 3,7% das exportações realizadas no total do território nacional.

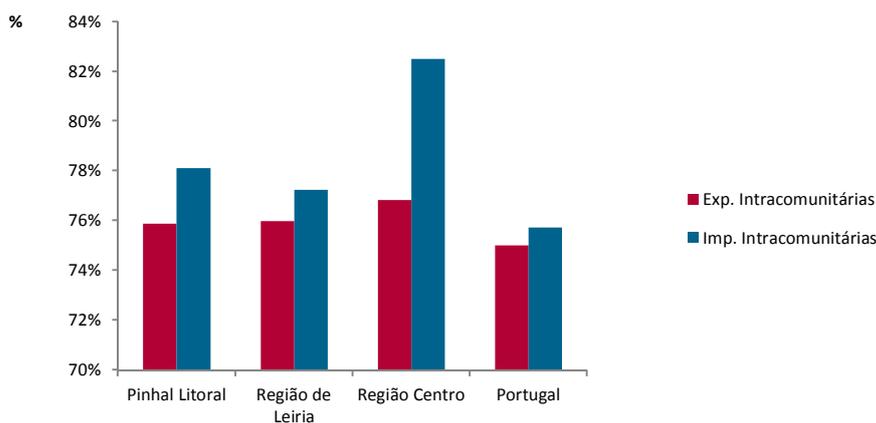
**Gráfico 34 – Exportações no total de volume de negócios**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

No Gráfico 35 apresentam-se as proporções de exportações e importações intracomunitárias no total das exportações e importações para o ano 2010. A maioria do comércio internacional realiza-se com países pertencentes à União Europeia (correspondem a mais de 75% das trocas realizadas). A importância deste tipo de comércio é particularmente visível no caso de importações realizadas na Região Centro.

**Gráfico 35 – Peso das exportações e das importações intracomunitárias (2010)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

#### d) Investimento direto estrangeiro

Ainda no âmbito da análise à dinâmica empresarial, é fundamental considerar também o investimento direto estrangeiro (IDE), um dos fatores determinantes para o desenvolvimento da região, não apenas pelo seu impacto em termos de contributo direto e indireto para o PIB e emprego na região, mas também pelo efeito associado à transferência de conhecimento e tecnologia que geralmente acompanha estes fluxos de capital. Num período de dificuldade de acesso ao financiamento por parte das empresas portuguesas, a injeção de capitais estrangeiros revela-se ainda mais determinante para o desenvolvimento regional.

Segundo Melo (2012),<sup>16</sup> o Pinhal Litoral concentrava, em 2009, apenas 1,8% do total de empresas portuguesas com IDE (definidas como empresas com 10% ou mais de capital estrangeiro). Efetivamente, a grande maioria do IDE encontrava-se nesse ano concentrada na Grande Lisboa (49,6%) e no Grande Porto (12%). Considerando a proporção de empresas em cada região com presença de IDE, é possível constatar que o Pinhal Litoral apresenta uma percentagem bastante inferior à média nacional: em 2009, apenas 0,7% das empresas da Região possuíam 10% ou mais de capital estrangeiro, o que compara com uma percentagem de 1,3% para o todo nacional (convém salientar que o máximo nacional encontra-se, mais uma vez na Grande Lisboa, onde 3% das empresas têm presença de IDE). Embora se reconheça que a medição da prevalência do IDE com base no número de empresas com presença significativa de capital estrangeiro apresente a limitação de não ter em conta o efeito da dimensão das empresas, os números ainda assim são elucidativos relativamente ao baixo desempenho que o Pinhal Litoral apresenta nesta variável.

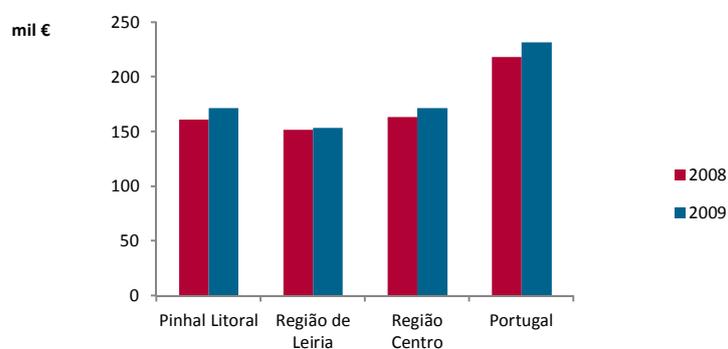
#### e) Setores de destaque

Para a elaboração do Plano Estratégico da Região, é ainda importante dar especial atenção a alguns setores identificados pelos promotores do projeto como setores industriais em que a região mais se destaca em termos de competitividade, como sejam os moldes, cerâmica, pedra, vidro, alimentar, metalomecânica.

<sup>16</sup> O INE não dispõe de estatísticas regionais sobre o IDE, motivo pelo qual se utilizam aqui dados indiretos, recolhidos a partir dos Quadros de Pessoal no âmbito da realização de uma dissertação académica.

A indústria alimentar representa cerca de 1,2% do total de empresas presentes na Região de Leiria e emprega mais de 5,2 milhares de pessoas (2,9% do total de trabalhadores do setor privado da Região). No Gráfico 36 apresenta-se o contributo médio de cada empresa deste setor para as regiões identificadas. Em média, e para o ano de 2008, as empresas pertencentes à indústria alimentar na Região de Leiria apresentavam um valor acrescentado bruto médio de cerca de 152 mil euros, tendo verificado uma ligeira subida em 2009 (devido à redução do número de empresas sem correspondente redução do valor acrescentado bruto total). Este valor é o mais baixo das diversas regiões analisadas. Já o Pinhal Litoral, apresenta valores próximos dos da Região Centro, ainda que inferiores ao da média nacional.

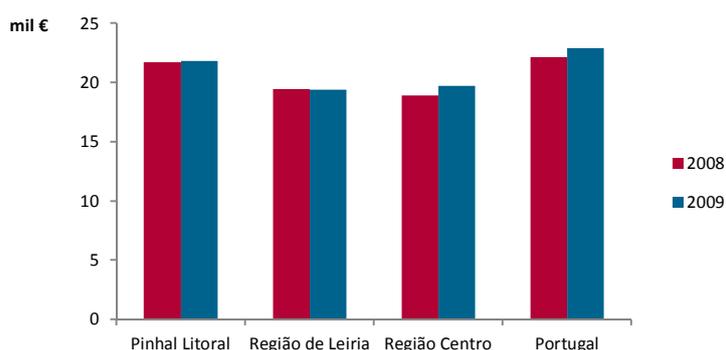
**Gráfico 36 – Valor acrescentado bruto por empresa (Indústria alimentar)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

O VAB por trabalhador é, como aliás já foi referido atrás, um indicador da produtividade do trabalho, que, para o setor da indústria alimentar, parece apontar para uma clara proximidade entre as regiões analisadas, com a Região de Leiria muito próxima da Região Centro e ambas com valores um pouco inferiores aos observados no Pinhal Litoral e em Portugal. As diferenças entre os dois gráficos analisados estão associadas ao facto de, quer a Região de Leiria, quer o Pinhal Litoral, apresentarem no geral empresas do setor alimentar de menor dimensão do que a média nacional (refira-se que a grande exceção é o município de Peniche que apresenta uma média de 23 trabalhadores por empresa neste setor, enquanto a média nacional é de aproximadamente 10).

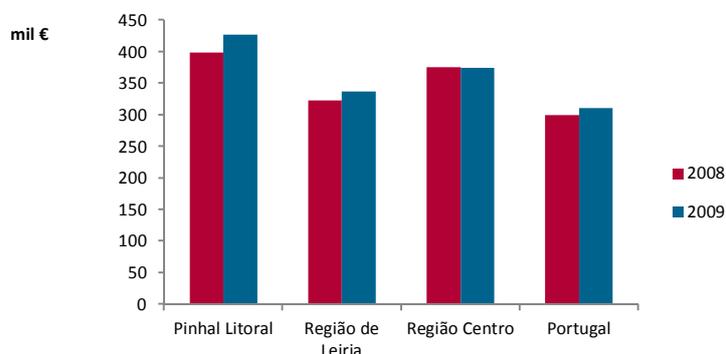
**Gráfico 37 – Valor acrescentado bruto por trabalhador (Indústria Alimentar)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

O setor correspondente ao fabrico de outros produtos minerais não metálicos inclui a fabricação e transformação da cerâmica, do vidro, do cimento e da pedra. Tem claramente maior importância relativa para a Região do que para o todo nacional, dado que emprega 5,3% dos trabalhadores e as empresas deste setor representam 1,3% do total de empresas enquanto, para Portugal, os valores correspondentes são 1,4% e 0,5%, respetivamente.<sup>17</sup> Para além disso, a Região é, neste setor, capaz de gerar mais valor acrescentado por empresa do que o todo nacional, como é evidente no gráfico seguinte. Os valores são ainda mais elevados (e superiores inclusive à média da Região Centro) quando se consideram apenas os municípios que constituem o Pinhal Litoral. De 2008 para 2009, verifica-se um acréscimo no valor acrescentado bruto por empresa. No caso do Pinhal Litoral e apesar do número de empresas deste setor se ter reduzido em cerca de 6%, as empresas remanescentes foram até capazes de gerar um acréscimo no valor acrescentado bruto total.

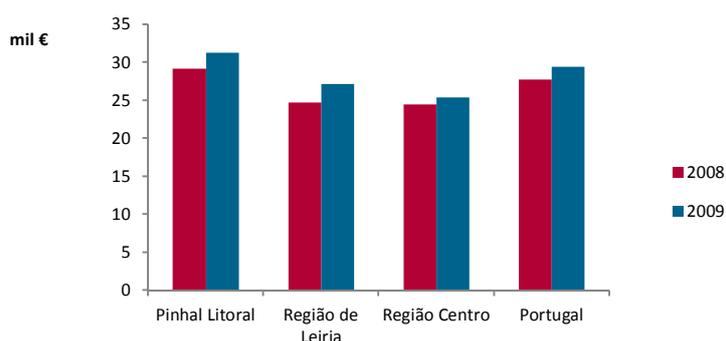
**Gráfico 38 – Valor acrescentado bruto por empresa (Fabricação de outros produtos minerais não metálicos)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

<sup>17</sup> No Pinhal Litoral, a percentagem de trabalhadores afetos a este sector é de 5,8%.

Gráfico 39 – Valor acrescentado bruto por trabalhador (Fabricação de outros produtos minerais não metálicos)

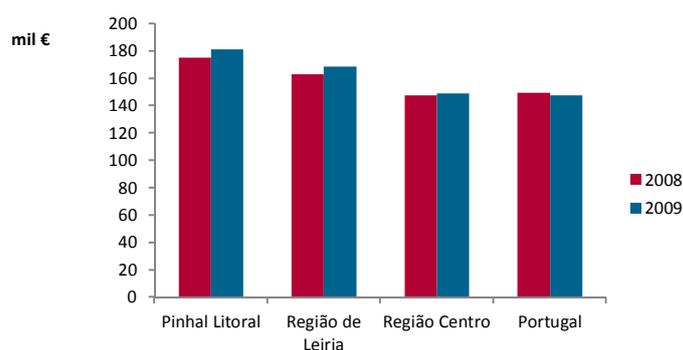


Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

No que respeita à produtividade aparente do trabalho no setor da fabricação de outros produtos minerais não metálicos observa-se, desde logo, uma produtividade superior à apresentada para a totalidade dos setores (por exemplo, no caso da Região de Leiria, os trabalhadores afetos a este setor são 28% mais produtivos do que a média). Em todas as regiões analisadas é possível observar um acréscimo da produtividade, sendo que o Pinhal Litoral mantém o seu lugar de destaque.

O setor metalomecânico (fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos) é também um setor de referência para a Região (desde logo, porque inclui a fabricação de moldes metálicos). 6,6% dos trabalhadores do setor privado no Pinhal Litoral estão afetos a este ramo de atividade (na Região de Leiria são cerca de 5,4%). Este valor demonstra a importância relativa do setor, dado que ultrapassa em larga medida a média nacional de 2,4%. 3,3% das empresas da sub-região do Pinhal Litoral pertencem a este setor (a média nacional é novamente inferior e de 1,3%), mas são responsáveis por 8,7% do total do VAB gerado em 2009, no Pinhal Litoral. Dados estes valores, não é surpreendente constatar que as empresas deste setor localizadas no Pinhal Litoral, mas também na Região de Leiria, têm em média uma maior contribuição para o VAB regional do que quando se consideram todas as empresas da indústria metalomecânica da Região Centro e do País. A Marinha Grande é o município que apresenta o maior valor para este indicador.

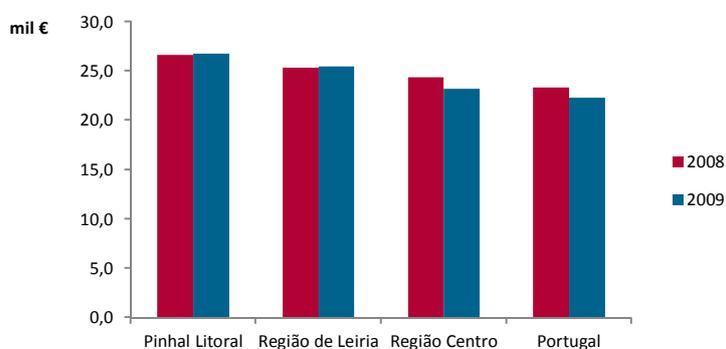
**Gráfico 40 – Valor acrescentado bruto por empresa (Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

A produtividade dos trabalhadores do setor metalomecânico é também um indicador com valores favoráveis à Região objeto de estudo do presente plano dado que, quer o Pinhal Litoral, quer a Região de Leiria apresentam valores superiores aos das restantes regiões. Para além disso, conseguiram contrariar a tendência decrescente verificada em Portugal, tendo até observado uma ligeira subida.

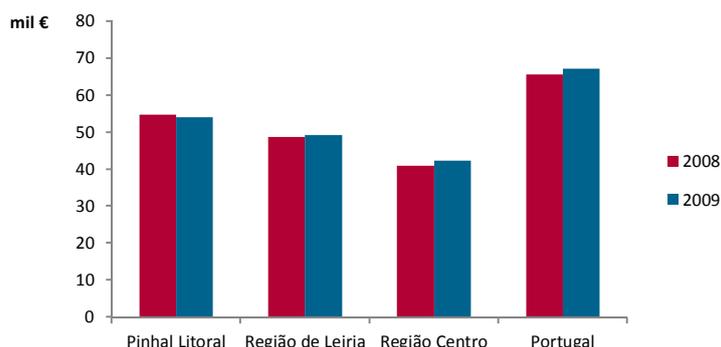
**Gráfico 41 – Valor acrescentado bruto por trabalhador (Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

No que respeita ao comércio refira-se que, ainda que acima dos valores apresentados para a Região Centro, o contributo de cada empresa situada no Pinhal Litoral e sobretudo na Região de Leiria é inferior ao contributo médio de uma empresa deste setor em Portugal (a exceção corresponde ao município da Batalha, o único dos municípios analisados com valor superior à média nacional).

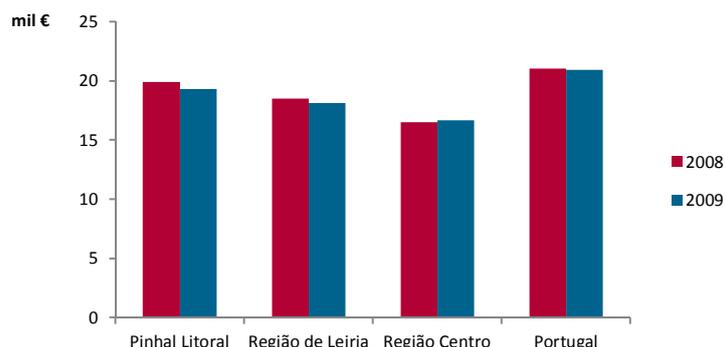
Gráfico 42 – Valor acrescentado bruto por empresa (Comércio)



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Dado que as empresas da Região são, no geral, de menor dimensão do que considerando todo o território nacional, quando o indicador analisado é o VAB/trabalhador obtêm-se resultados mais próximos dos do País, que verificaram uma ligeira descida em 2009 (Gráfico 43).

Gráfico 43 – Valor acrescentado bruto por trabalhador (Comércio)



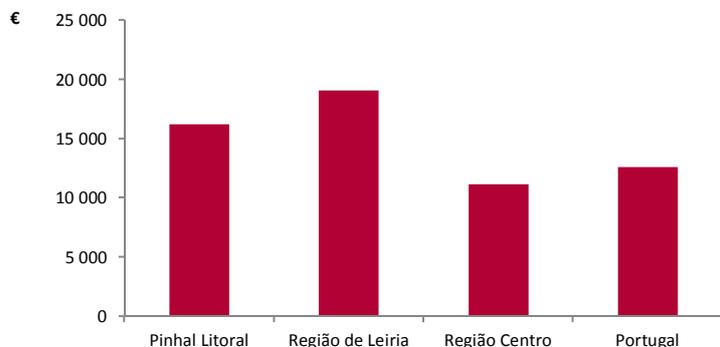
Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

#### f) Agricultura

De seguida, analisam-se alguns indicadores referentes ao setor agrícola. Na Região de Leiria contam-se mais de 16 mil explorações agrícolas, o correspondente a 15% do total de explorações da Região Centro e 5% das explorações existentes no País. O Pinhal Litoral agrega apenas 5,7% do total das explorações agrícolas da Região Centro (2% do total de explorações do País). Ainda assim, a mão-de-obra por exploração é superior nesta NUT III do que no País e na Região Centro, o que de alguma forma pode compensar o reduzido número de explorações agrícolas. Para além disso, é ainda possível apurar que a produtividade da mão-de-obra

agrícola é superior na Região de Leiria em cerca de 71% e 51% quando comparada, respetivamente, com a Região Centro e o País.

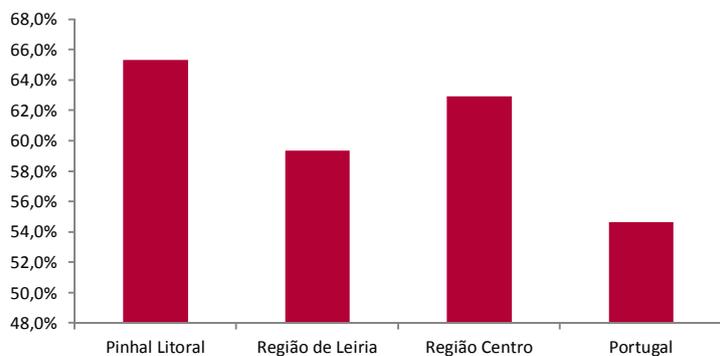
**Gráfico 44 – Produção Padrão por trabalhador (2010)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

No que respeita à dimensão das explorações, elas são, no geral, menores no Pinhal Litoral do que na Região Centro e do que no País, verificando-se que apenas 7,6% do total de explorações tem pelo menos 5 hectares (no País são cerca de 24,4%). No caso da Região de Leiria, 87,4% das explorações possui menos de 5 hectares.

**Gráfico 45 – Proporção de mão-de-obra agrícola com 55 ou mais anos no total de mão-de-obra agrícola (2010)**



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

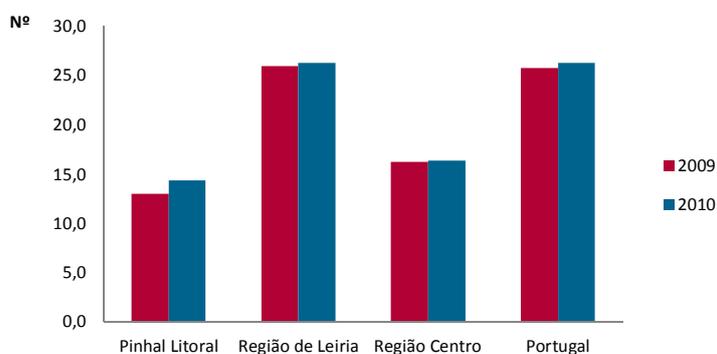
É ainda importante referir que todas as unidades geográficas analisadas verificam uma elevada percentagem de trabalhadores agrícolas com idades iguais ou superiores a 55 anos. Este facto é sobretudo visível no caso do Pinhal Litoral em que a proporção é superior a 65%, bastante acima dos valores observados para o País (de 54,6%) e para a Região Centro (de 62,9%). No caso da Região de Leiria, a percentagem deste tipo de trabalhadores agrícolas é de 59,4%.

## g) Turismo

A atividade turística colabora de forma significativa para a criação de riqueza na economia nacional, regional e local. Em Portugal, estima-se uma contribuição do turismo para o PIB, em 2010, de 9,2%. Sendo o turismo frequentemente referido como um dos potenciais determinantes para a afirmação competitiva da Região em análise, bem como para o País como um todo, procura-se nesta secção caracterizar a oferta e procura turística, usando para o efeito indicadores disponibilizados pelo INE e provenientes do Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria.<sup>18</sup>

Através do Gráfico 46, que indica a capacidade de alojamento (em termos de número de camas em todo o tipo de estabelecimentos hoteleiros) relativamente aos habitantes de cada unidade territorial, pode constatar-se que a Região de Leiria dispõe de uma oferta de alojamento em crescimento ligeiro, e que equipara a nacional. Este facto é motivado pela influência dos municípios de Ourém e Óbidos. O oposto é verificado para o Pinhal Litoral, com uma capacidade claramente inferior à nacional e também inferior à da Região Centro (embora tenha aumentado ligeiramente entre 2009 e 2010).

**Gráfico 46 – Capacidade de alojamento por 1000 habitantes**



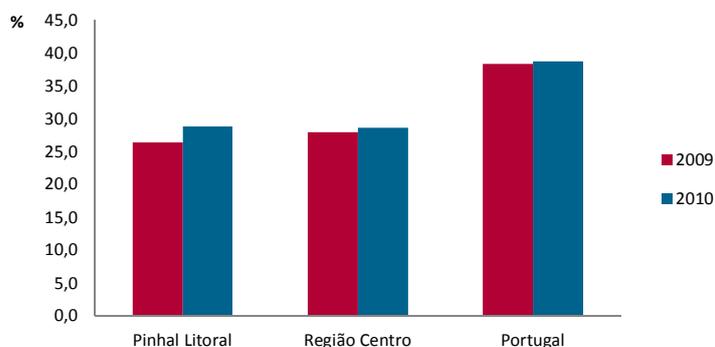
Fonte: INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria (cálculos dos autores).

A taxa líquida de ocupação (Gráfico 47) evidencia a relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis no período de referência nos estabelecimentos hoteleiros. É visível que a taxa de ocupação no Pinhal Litoral é bastante próxima da verificada na Região

<sup>18</sup> Apesar de este inquérito produzir dados desagregados geograficamente até ao nível municipal, devido à necessidade de observância do segredo estatístico, verificou-se a ausência de dados necessários à construção da maioria dos indicadores para alguns dos municípios. Essa situação motivou uma opção para, nesses casos, se caracterizar apenas o Pinhal Litoral (tendo igualmente por referência a Região Centro e o País), uma vez que o problema não se coloca ao nível mais agregado das NUT III.

Centro, embora abaixo da nacional. Ou seja, além de ter uma capacidade de alojamento (indicador de oferta) inferior à nacional, o Pinhal Litoral apresenta também uma taxa de ocupação mais reduzida do que a nacional, situando-se abaixo dos 30%.<sup>19</sup>

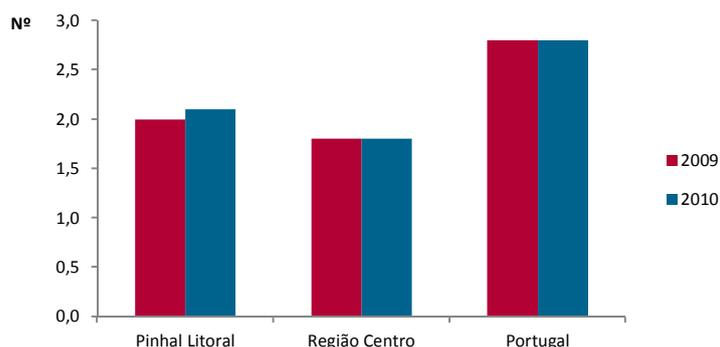
**Gráfico 47 – Taxa líquida de ocupação de camas nos estabelecimentos hoteleiros**



Fonte: INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria (cálculos dos autores).

Um outro indicador que contribui para retratar a procura turística diz respeito à percentagem de estrangeiros no total de hóspedes. O Pinhal Litoral evidencia uma percentagem que ronda os 25% (em 2010), inferior quer à registada na Região Centro como um todo (30,4%), quer à nacional (50,5%). Isto indica que o turismo nesta Região está muito dependente do turismo interno.

**Gráfico 48 – Estada média nos estabelecimentos hoteleiros**



Fonte: INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria (cálculos dos autores).

<sup>19</sup> É importante notar que os dados recolhidos através de inquéritos à hotelaria ignoram a procura turística realizada pelos visitantes que não pernoitam, os excursionistas, para os quais não existem dados disponíveis ao nível geográfico pretendido. No entanto, é reconhecida a relevância destes visitantes na Região, designadamente daqueles que percorrem o circuito Fátima – Batalha – Alcobça.

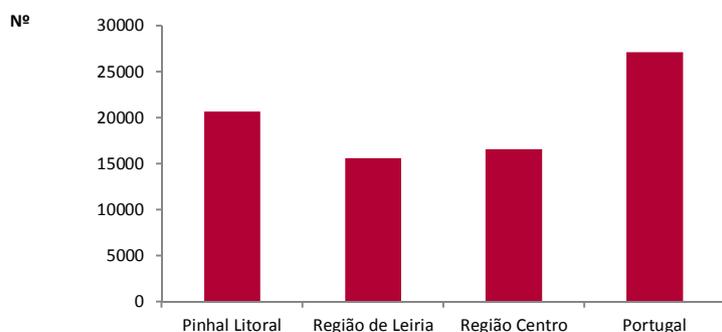
A duração média da estadia (medida em número de dormidas por número de hóspedes que deram motivo a essas dormidas) constitui também um indicador importante na caracterização da procura turística, permitindo diferenciar a procura da Região como destino de férias ou meramente como destino de fim-de-semana ou passagem de curta duração. O Gráfico 48 permite concluir que o Pinhal Litoral apresenta uma estada média ligeiramente superior à da Região Centro (2,1 face a 1,8, em 2010), mas inferior à nacional (2,8), caracterizando-se, assim como destino turístico de fim-de-semana ou curta duração.

## Território

### a) Estrutura Territorial

A Região de Leiria ocupa cerca de 4,3% do território nacional, o correspondente a 3 922,7 km<sup>2</sup> (um pouco mais do dobro do território correspondente à NUT III, Pinhal Litoral). O território é bastante heterogéneo, comportando municípios com dimensões muito variadas (desde 66,8 km<sup>2</sup>, no caso de Castanheira de Pêra, a 626,1 km<sup>2</sup> no caso de Pombal). A altitude também varia, desde o nível da água do mar até 1 205 metros de altitude. 24,6% da sua população habita nas 8 cidades existentes na Região (o que é bastante inferior à percentagem para o País de mais de 40%). No que respeita ao número médio de habitantes por cidade, observa-se um menor valor para a Região de Leiria do que para as restantes regiões analisadas (conforme Gráfico 49), sendo que a maior cidade da Região corresponde a Leiria, com mais de 42,5 milhares de habitantes.

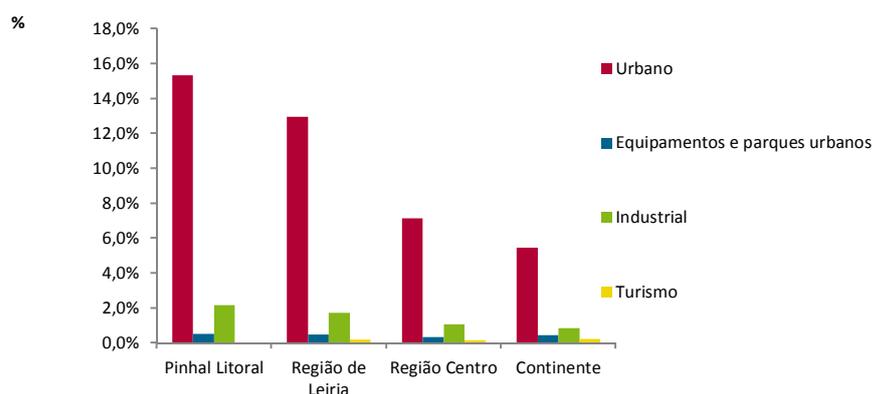
Gráfico 49 – Número médio de habitantes por cidade (2008)



Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

No Gráfico 50 apresenta-se a proporção do território ocupado por: zonas urbanas, equipamentos e parques urbanos, zonas industriais e de turismo. Quer o Pinhal Litoral, quer a Região de Leiria apresentam uma maior percentagem de terreno utilizado para zonas urbanas e para a indústria do que a Região Centro e Portugal Continental.

**Gráfico 50 – Ordenamento do Território (2008)**



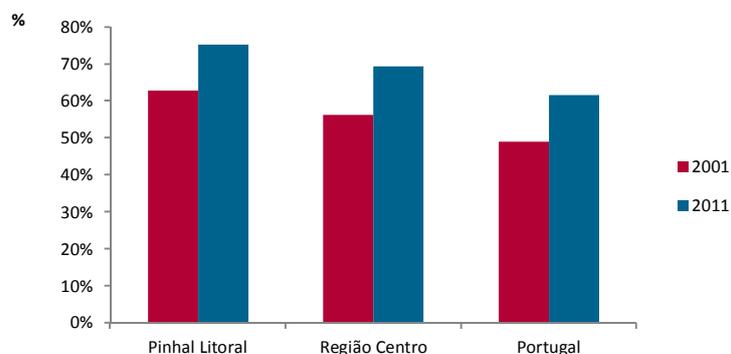
Fonte: INE, Anuário estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

## b) Mobilidade

No que respeita aos movimentos pendulares, verificou-se que, em 2011, 7,3% da população do Pinhal Litoral se deslocava diariamente para fora da NUT III para trabalhar ou estudar (este valor apresentou um acréscimo relativamente a 2001, altura em que a percentagem era de 6,6%). Já no que respeita a entradas de pessoas de fora da Região para trabalhar ou estudar no Pinhal Litoral, o valor é inferior e de 6,59% (com um acréscimo moderado de 2001 para 2011). Ao nível municipal destacam-se os municípios de Óbidos e da Batalha – cerca de um quarto da população residente sai diariamente do município para trabalhar – que revelam também elevadas taxas de entrada (ainda que um pouco inferiores às de saída). Note-se que a grande maioria dos municípios pertencentes à Região de Leiria apresentam uma taxa média de atratividade líquida dos trabalhadores por conta de outrem negativa, ou seja, no geral, verificam mais saídas de trabalhadores para outros municípios do que entradas (a taxa varia entre -1,8% e 0,2%). Estes valores poderão indiciar uma menor atratividade em termos laborais, mas também uma maior preferência por viver na Região (ainda assim, sublinhe-se que não são valores demasiado elevados). A grande maioria dos movimentos pendulares é

feita através da utilização de automóvel, tendo-se notado uma evidente subida da utilização deste meio de transporte entre os anos 2001 e 2011 para todas as regiões analisadas. Este indicador é mais elevado para o Pinhal Litoral do que para a Região Centro ou para o País.

**Gráfico 51 – Proporção de utilização do automóvel nas deslocações pendulares**

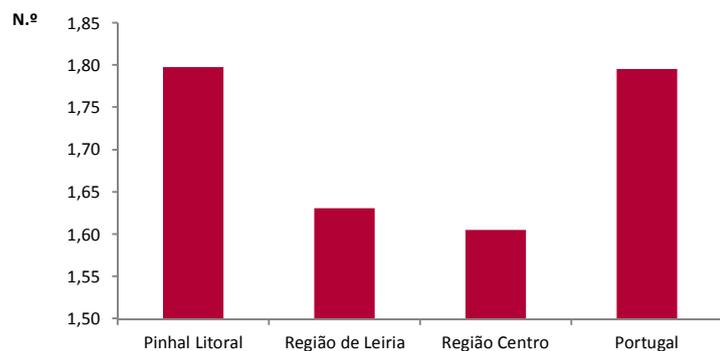


Fonte: INE, Censos 2011 e 2001 e Datacentro (cálculos dos autores).

### c) Parque habitacional

Em primeiro lugar é de notar que na Região de Leiria existiam, em 2011, quase 317 mil alojamentos (em relação ao ano de 2008 verificou-se um acréscimo de 1,12%), o correspondente a 5,4% do total de alojamentos existentes em Portugal e equivalente a 1,63 pessoas por alojamento. Este valor é próximo do observado para a Região Centro, mas bastante inferior ao verificado para o País e para o Pinhal Litoral.

**Gráfico 52 – Número de pessoas por alojamento (2009)**



Fonte: Datacentro (cálculos dos autores).

No Pinhal Litoral, 1,7% dos edifícios estão em estado degradado (a mesma média é verificada pela Região Centro e pelo País). Também é possível constatar um acréscimo de alojamentos

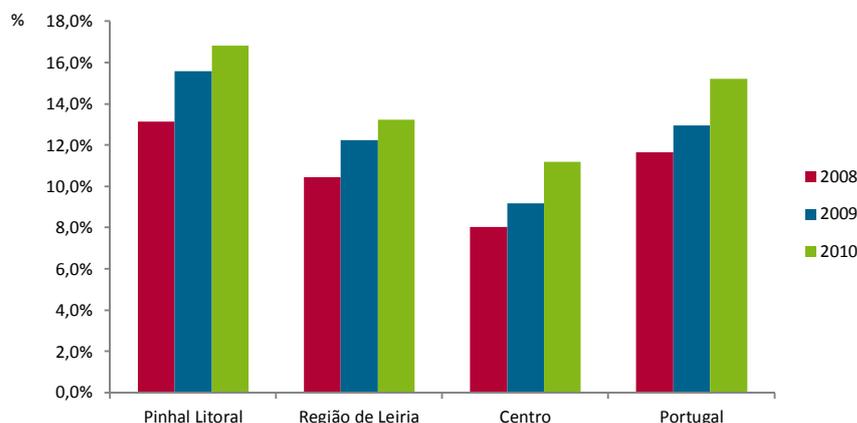
vagos entre 2001 e 2011, que no caso do Pinhal Litoral são de cerca de 35,5% do total de alojamentos.

#### d) Ambiente

Nesta secção pretende-se analisar alguns indicadores que possam indiciar acerca da existência (ou não) de um modelo de desenvolvimento económico sustentável, por um lado, e acerca do nível de bem-estar da população da Região, por outro. Elevadas taxas de crescimento de uma região podem, à partida, indicar elevada competitividade da mesma, mas revelarem-se insustentáveis no longo prazo, se assentarem numa incorreta exploração dos recursos naturais e ambientais.

Para a identificação de comportamentos ambientalmente sustentáveis é relevante a análise da evolução da recolha seletiva dos resíduos urbanos. Conforme fica claro da observação do Gráfico 53, a Região de Leiria registou entre 2008 e 2010 uma tendência crescente inequívoca relativamente à percentagem de resíduos urbanos que é recolhida de forma seletiva. Esta é, aliás, uma evolução que se regista em todas as quatro zonas geográficas.

**Gráfico 53 – Percentagem de resíduos urbanos recolhidos seletivamente**



Fonte: INE, Estatísticas dos Resíduos Municipais (cálculos dos autores).

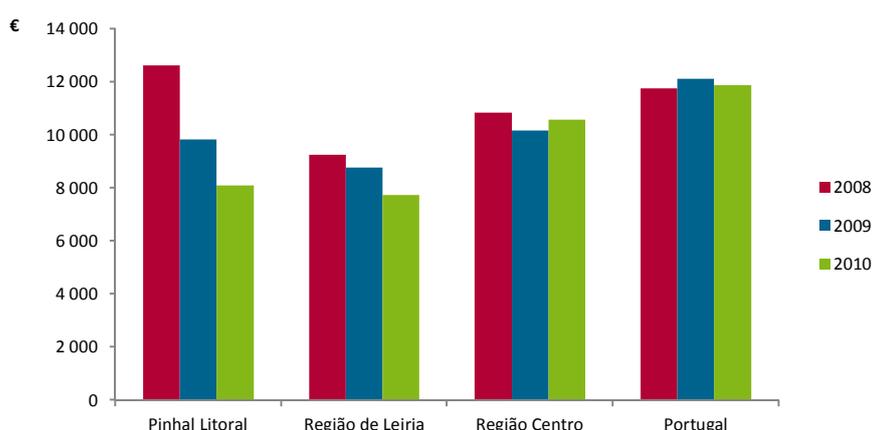
De salientar que, quer a Região de Leiria, quer o Pinhal Litoral, apresentam valores para este indicador claramente favoráveis quando comparados com a Região Centro - o número de Kg de resíduos urbanos recolhidos selectivamente, no Pinhal Litoral, era de 71 Kg por habitante e Região de Leiria, de 59 Kg por habitante, ambos superiores ao valor verificado para a Região Centro (de 49 Kg por habitante), sendo o total de resíduos recolhidos muito similar. Se na

Região de Leiria, em 2010, 13,6% dos resíduos urbanos eram recolhidos de forma seletiva, no País esse valor era de 15,1%. Tratando-se da primeira fase de um processo que visa uma gestão mais eficiente dos resíduos e a minimização dos impactos ambientais resultantes das atividades de consumo e produção, esta aproximação dos valores da Região à média nacional é um indicador positivo relativo ao tipo de práticas ambientais da Região.

O indicador que se apresenta de seguida inclui as despesas dos municípios com a proteção da biodiversidade e da paisagem, ou seja, aquelas que, por exemplo, visam a proteção dos ecossistemas, a conservação das espécies ameaçadas, ou atividades de proteção e gestão da floresta, entre outras. Adicionalmente, incluem-se as atividades de despoluição em sítios aquáticos ou limpeza do litoral e praias, mas também as despesas relacionadas com corpos de bombeiros de natureza municipal.

Conforme se pode verificar no Gráfico 54, a Região de Leiria regista menos gastos com a proteção da biodiversidade e da paisagem do que a Região Centro, sendo que esta, por sua vez, regista um valor ligeiramente inferior ao da média nacional. Por outro lado, este indicador apresenta, na Região de Leiria, uma tendência decrescente em todos os anos do período em análise, tal como a sub-Região do Pinhal Litoral, ao contrário do que acontece, quer para a Região Centro quer para Portugal, que não apresentam no período em apreço uma tendência clara para este indicador.

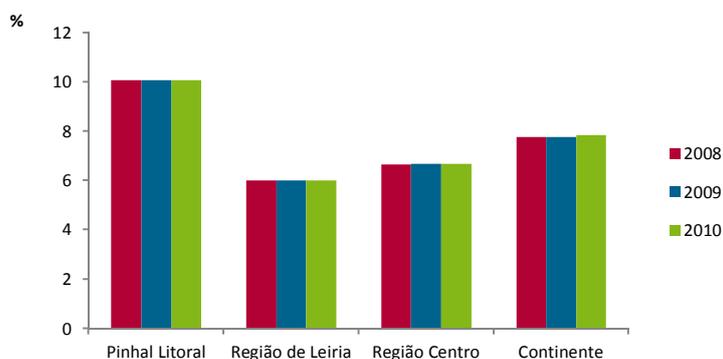
**Gráfico 54 - Despesas dos municípios com Proteção da Biodiversidade e da Paisagem, por 1000 habitantes**



Fonte: INE, Inquérito aos Municípios - Proteção do Ambiente (cálculos dos autores).

A classificação do património natural de uma região como "área protegida" reflete a qualidade da mesma e torna-a alvo de especial atenção, para além de ser um recurso valioso e com potencialidade de atração turística. Como é visível no Gráfico 55, a superfície de áreas protegidas na Região de Leiria manteve-se estável durante o período considerado, o mesmo tendo acontecido nas restantes regiões geográficas em análise, com apenas um pequeno acréscimo registado em 2010 para a região de Portugal Continental. De notar ainda que 27% da superfície de área protegida de Portugal Continental está situada na Região Centro, mas apenas 12,5% desta última faz parte da Região de Leiria. Face à dimensão da região, o Pinhal Litoral destaca-se como a zona geográfica com maior valor relativo de área protegida (10% da área total) mas a Região de Leiria é, pelo contrário, aquele que regista o valor mais reduzido (6% da área total).

Gráfico 55 - Superfície das áreas protegidas (%)



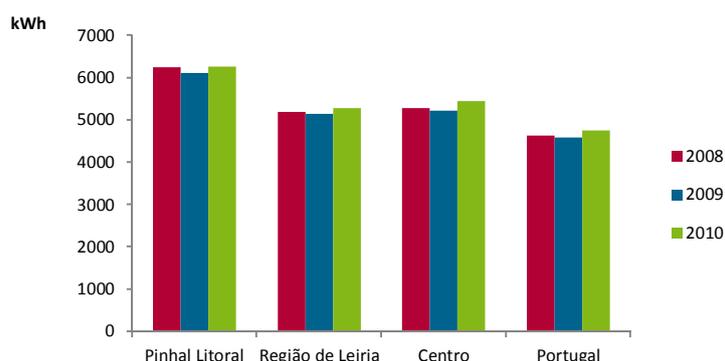
Fonte: INE, Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade (cálculos dos autores).

Os indicadores relativos ao consumo de energia elétrica e combustível automóvel constituem um exemplo representativo de atividades humanas, inerentes às atividades económicas de consumo e produção, com impacto significativo no ambiente e pressão sobre os recursos naturais.

No que diz respeito ao consumo total de energia elétrica, a Região de Leiria regista, durante o período de análise, valores muito semelhantes aos da Região Centro, conforme se pode verificar no Gráfico 56, mas superiores aos registados em Portugal. Em 2010, o consumo total de energia elétrica aumentou nas quatro zonas geográficas em apreço, continuando, porém, a média nacional (4758 kWh por habitante) a ser inferior aos valores registados na Região de Leiria (5279,3 kWh por habitante).

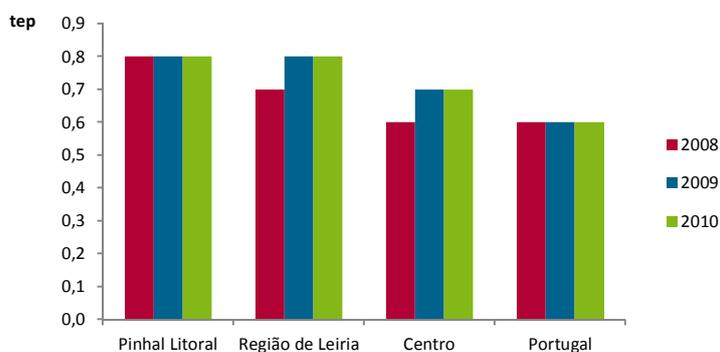
De notar que as diferenças apresentadas acima se devem sobretudo ao maior consumo de energia elétrica no setor industrial (de facto, ao nível do setor doméstico a Região de Leiria apresenta níveis de consumo por habitante muito semelhantes quer à Região Centro, quer à média nacional), pelo que não deverão ser interpretadas como um sinal de menor eficiência energética, dado que, e conforme fica claro na secção respeitante à dinâmica empresarial, o peso da indústria transformadora e extrativa é, na Região de Leiria, bastante superior ao do País.

**Gráfico 56 - Consumo total de energia elétrica por habitante**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

**Gráfico 57 - Consumo de combustível automóvel por habitante**



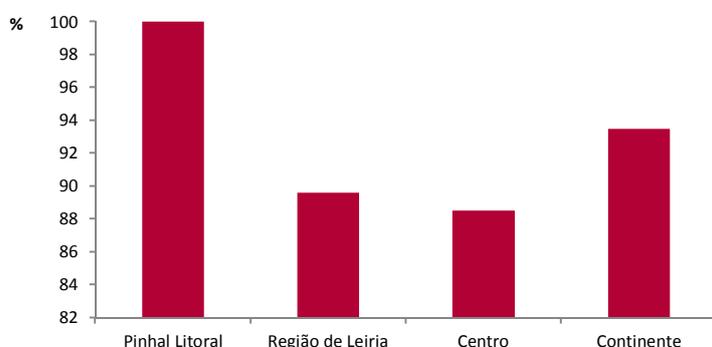
Fonte: INE; Direção Geral de Energia e Geologia (cálculos dos autores).<sup>20</sup>

Relativamente ao consumo de combustível automóvel (Gráfico 57), a Região de Leiria apresenta valores superiores aos da Região Centro, cujos consumos são, por sua vez, superiores aos da média nacional. Em 2009 verificou-se um aumento do consumo de combustível automóvel, por habitante, quer na Região de Leiria, quer na Região Centro, tendo esse valor estabilizado em 2010.

<sup>20</sup> Dados provisórios para 2010. tep – tonelada equivalente do petróleo.

O indicador seguinte fornece informação acerca da gestão dos recursos naturais ambientais da Região, mas é também um indicador do nível de qualidade de vida das suas populações. Diz respeito à relação entre a quantidade de águas residuais rejeitadas e aquelas que são tratadas. Em 2009, na Região de Leiria, 89,6% das águas residuais rejeitadas eram tratadas, um valor ligeiramente acima do registado na Região Centro (88,5%) mas, por seu lado, inferior ao verificado em Portugal Continental (93,5%). De destacar que, neste ano, 100% das águas residuais rejeitadas no Pinhal Litoral eram já tratadas, tratando-se de um indicador bastante positivo, quer em termos ambientais, quer em termos da qualidade de vida das populações abrangidas.

**Gráfico 58 - Proporção de águas residuais tratadas face às águas residuais rejeitadas (2009)**



Fonte: INE, Inventário Nacional de Sistemas de Abastecimento de Água e de Águas Residuais (cálculos dos autores).

## Governança e ambiente institucional

O ambiente institucional é outro fator determinante para a competitividade regional. Efetivamente, o quadro jurídico e administrativo em que os indivíduos, empresas e governos operam e interagem influencia a eficiência da atividade empresarial, a atratividade de novos investimentos, a confiança na governação local e, em última instância, a qualidade de vida percebida pelos cidadãos.

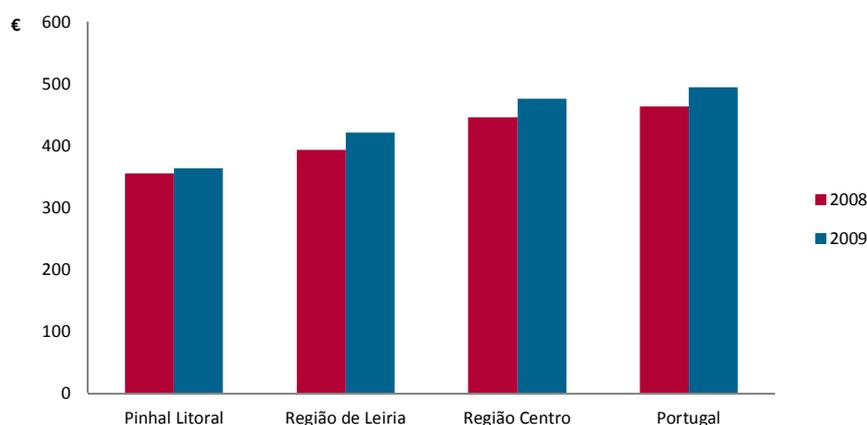
A Região aqui caracterizada é composta por 17 municípios (16 constituintes do Distrito de Leiria, mais o município de Ourém). Cada município encontra-se representado pelos respetivos órgãos de governo local, eleitos pelos seus cidadãos, e que visam a prossecução dos interesses próprios das populações respetivas. Adicionalmente, os municípios encontram-se organizados em formas de cooperação intermunicipal: as comunidades intermunicipais, criadas em 2008 e que se encontram, à data do presente documento, em processo de revisão, quer nas suas

competências, quer na sua configuração geográfica. A Região de Leiria compreende a Comunidade Intermunicipal do Pinhal Litoral (constituída pelos municípios de Leiria, Batalha, Marinha Grande, Porto de Mós e Pombal), do Pinhal Interior Norte (Ansião, Alvaiázere, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos e Pedrógão Grande), bem como parte do Oeste (Nazaré, Alcobaça, Caldas da Rainha, Bombarral, Óbidos e Peniche) e o concelho de Ourém, que pertence à Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo. Paralelamente coexistem, na Região, associações de municípios com fins específicos (de que é exemplo a AMLEI - Associação de Municípios da Região de Leiria, integrando os concelhos de Alvaiázere, Ansião, Batalha, Leiria, Marinha Grande, Ourém, Pombal e Porto de Mós) bem como diversas associações cívicas (como é o caso da ADLEI – Associação para o Desenvolvimento de Leiria, um dos promotores do presente Plano Estratégico).<sup>21</sup>

No que respeita à caracterização estatística, este pilar contará com indicadores de administração local, participação política e justiça.

Os Gráficos 59 e 60 constituem uma tentativa de caracterizar as finanças públicas locais, utilizando os dados mais relevantes (e mais recentes) disponíveis ao nível municipal.

**Gráfico 59 – Despesas correntes das Câmaras Municipais, *per capita***



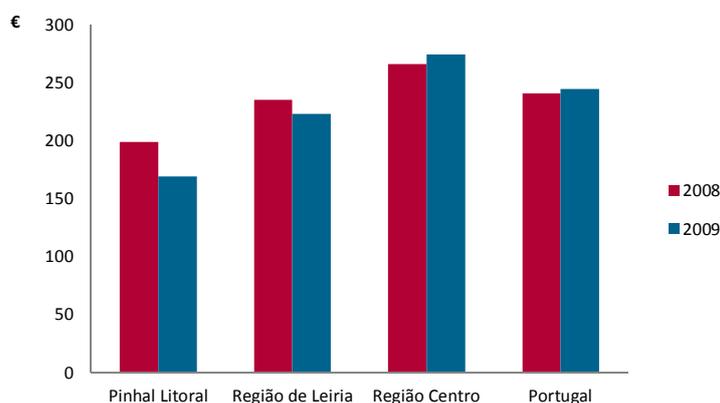
Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

De acordo com o Gráfico 59, é visível que o valor de despesas correntes *per capita* aumentou, de 2008 para 2009, em todas as unidades territoriais em análise, sendo também de registar

<sup>21</sup> É desde já evidente um dos principais desafios que se colocou à elaboração, implementação e monitorização deste plano estratégico: encontrar um esquema que permitisse envolver todos os atores na estratégia a definir e que assegurasse posteriormente o acompanhamento da sua execução (esta problemática será abordada na secção 4.3).

que esse valor é menor na Região de Leiria (bem como no Pinhal Litoral) face à Região Centro e à média nacional. Convém salientar que as despesas correntes das Câmaras Municipais são, em razoável medida, devidas a despesas com pessoal ao serviço (rondando os 25%, em 2009, na Região de Leiria).

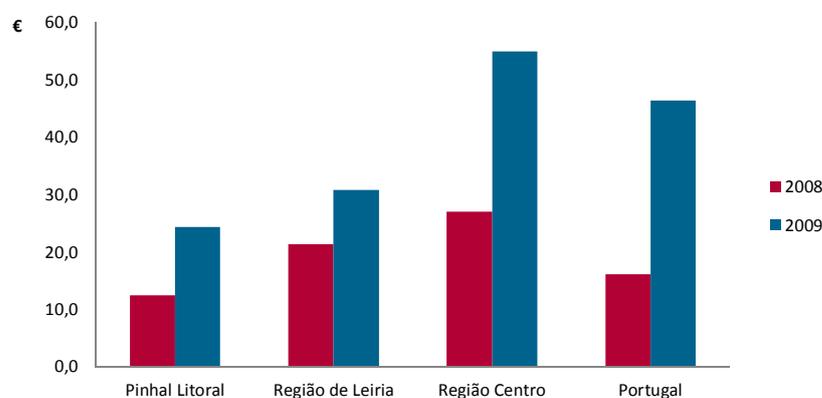
**Gráfico 60 - Despesas de capital das Câmaras Municipais, per capita**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

Ao contrário das despesas correntes, as despesas de capital (Gráfico 60) das Câmaras Municipais sofreram um decréscimo no ano 2009 (face a 2008), tanto na Região de Leiria como no Pinhal Litoral, tendo sido registada uma tendência inversa na Região Centro e em Portugal. Este decréscimo observado na Região em análise poderá estar relacionado com os constrangimentos financeiros enfrentados pelos municípios, forçando-os a abdicar de alguns investimentos para fazer face às despesas correntes, que tipicamente apresentam uma maior rigidez face à conjuntura económica.

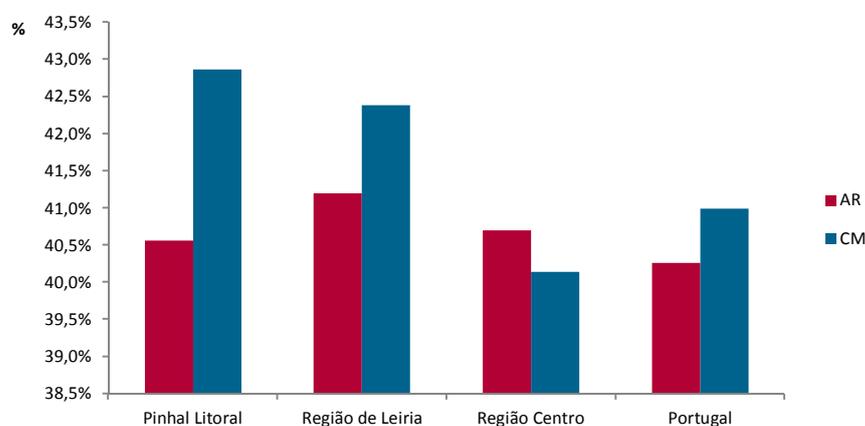
**Gráfico 61 - Endividamento anual das Câmaras Municipais, per capita**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

O Gráfico 61 evidencia fortes disparidades no endividamento anual das Câmaras Municipais (*per capita*) na Região de Leiria face às unidades de referência. Apesar de o indicador calculado para conjuntos de municípios envolver situações diferenciadas de município para município, é de salientar, ainda assim, que o efeito de “simetria” – isto é, o facto de o saldo positivo de uns municípios anular o saldo negativo de outros – não é suficiente para esbater as diferenças entre as unidades territoriais analisadas. Considerando todos os municípios da Região Centro, por exemplo, o endividamento médio anual por habitante era de 55€ em 2009, o que contrasta com os 31€, para a Região de Leiria e 24€ para o Pinhal Litoral. O aumento observado em qualquer das unidades territoriais, de 2008 para 2009, resulta de um misto de situações diferenciadas por município, compreendendo: 1) municípios que viram agravada uma situação de endividamento *a priori*; 2) municípios que passaram de excedente a endividamento e, por fim, 3) municípios que viram a sua situação excedentária diminuir. É ainda de salientar que o aumento no endividamento *per capita*, de 2008 para 2009, é substancialmente menor na Região de Leiria (44%) do que na Região Centro e em Portugal (com taxas de crescimento de 103% e 188%, respetivamente).

**Gráfico 62 - Taxa de abstenção nas eleições para a Assembleia da República (AR) e para as Câmaras Municipais (CM), 2009**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

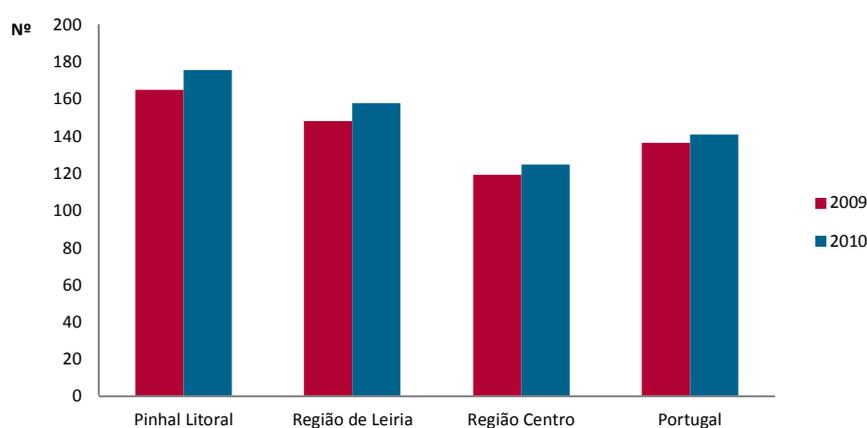
A participação política é aqui aferida através dos dados relativos a taxas de abstenção em eleições, patentes no Gráfico 62. A taxa de abstenção (nas últimas eleições com dados disponíveis) situou-se, ao nível nacional, em 40,3% nas eleições para a Assembleia da República e 41% nas eleições para as Câmaras Municipais. Na Região de Leiria, essa taxa foi ainda mais elevada do que na média da Região Centro e também do que a nacional, em qualquer uma das eleições, sobretudo no caso das eleições para as Câmaras Municipais (em

que se ultrapassa os 42%). Para esta taxa de abstenção elevada na Região em análise contribui a abstenção verificada na NUT III Pinhal Litoral, próxima dos 43%. Este facto constitui inegavelmente um aspeto negativo, uma vez que indicia um certo distanciamento dos cidadãos relativamente ao poder político local, podendo este ser motivado por falta de confiança nas instituições.

O funcionamento da Justiça é também crucial para a definição do ambiente institucional em que as empresas e cidadãos operam. A este respeito, refira-se a duração média dos processos que, para a Região de Leiria (bem como para o Pinhal Litoral), é idêntica ao que se verifica em Portugal (23 meses), embora seja superior ao registado na Região Centro (18 meses). Em qualquer das unidades territoriais, a duração é maior ou igual a um ano e meio, constituindo evidentemente um fator de constrangimento associado ao ambiente institucional.

A diferença entre unidades territoriais é superior no caso do segundo indicador de Justiça considerado (Gráfico 63). Relativizando o número de processos pendentes no final do ano face ao número de pessoas ao serviço durante esse ano em cada unidade territorial, verifica-se que a Região de Leiria apresenta um número superior ao registado tanto na Região Centro, como em Portugal, tendo aumentado de 2009 para 2010 (o que de resto também se verificou nas restantes unidades territoriais).

**Gráfico 63 - Número de processos pendentes nos tribunais judiciais de 1ª instância (incluindo processos cíveis, penais e tutelares), por pessoa ao serviço**



Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro (cálculos dos autores).

## Assimetrias na Região de Leiria

Para finalizar esta secção que trata da caracterização estatística da Região de Leiria, é ainda importante notar a heterogeneidade que se verifica entre os vários municípios da Região. Na Tabela 1 apresentam-se as assimetrias mais evidentes, traduzidas, quer pela distância entre os valores máximos e mínimos, quer pelo coeficiente de variação.<sup>22</sup>

O Turismo destaca-se por ser uma atividade de relevo em alguns municípios da Região de Leiria – como por exemplo, Óbidos e Ourém – e, em contrapartida não ter qualquer significado em municípios do interior da Região, como Alvaiázere e Figueiró dos Vinhos, que não apresentavam, em 2010, qualquer capacidade hoteleira.

Devido à vocação exportadora específica em alguns concelhos da Região de Leiria, como é o caso da Marinha Grande, constata-se também elevada dispersão da percentagem de exportações no total de volume de negócios. Ao nível das atividades, refira-se ainda que, e apesar da indústria ter um peso considerável no todo da Região de Leiria, esta influência não é homogénea em todos os concelhos. Por exemplo, na Marinha Grande, 62,5% do valor acrescentado bruto é de natureza industrial enquanto, em Óbidos, o contributo deste setor para a economia local é de apenas 7,8%.

A densidade populacional também apresenta um elevado coeficiente de variação – o mais importante dentro do eixo estratégico que caracteriza as pessoas da Região. Já no que respeita à mobilidade, observam-se alguns municípios com taxas de atratividade líquida negativa – ou seja, há mais população do município que trabalha fora, do que população de fora que aí vai trabalhar – que é uma característica de municípios com fácil acesso a Lisboa, como é o caso do Bombarral, mas naturalmente não partilhada por outros municípios. Por último, verifica-se ainda alguma disparidade no que respeita às despesas das Câmaras Municipais sobretudo nas despesas de capital.

Estes indicadores apresentados são alguns dos exemplos que permitem evidenciar a realidade multifacetada que é a Região de Leiria. Estas diferenças devem naturalmente ter-se em linha de conta na elaboração e execução do presente Plano Estratégico.

<sup>22</sup> Corresponde ao rácio entre o desvio padrão e a média.

Eixo	Indicador	Mínimo		Máximo		Coeficiente de Variação
		Valor	Concelho	Valor	Concelho	
Pessoas	Densidade populacional	31,46	Pedrógão Grande	369,01	Peniche	0,652
	Índice de envelhecimento	114,67	Leiria	304,83	Alvaiázere	0,373
	Poder de compra per capita (em relação ao País)	57,07	Figueiró dos Vinhos	99,91	Leiria	0,18
	Proporção de população entre 30 e 34 anos com ensino superior	15,20%	Figueiró dos Vinhos	32,60%	Leiria	0,198
	Proporção de desempregados há mais de 1 ano	21,07%	Nazaré	44,32%	Castanheira de Pera	0,173
Atividades	Valor acrescentado bruto por empresa	24	Nazaré	86	Batalha	0,366
	% do VAB no setor secundário	7,80%	Óbidos	62,50%	Marinha Grande	0,509
	Produtividade aparente do trabalho	10,22	Pedrógão Grande	20,77	Leiria	0,218
	Exportações no total do volume de negócios	0,10%	Alvaiázere	32,30%	Marinha Grande	0,884
	Capacidade de alojamento por 1000 habitantes	0	Alvaiázere e Figueiró dos Vinhos	121,3	Óbidos	1,456
Território	Taxa de atratividade líquida	-1,80%	Bombarral	0,20%	Batalha	-0,664
	Resíduos urbanos recolhidos seletivamente	23	Figueiró dos Vinhos e Pedrógão Grande	80	Marinha Grande	0,392
Governança e Ambiente Institucional	Despesas correntes das CM per capita	292	Pombal	1113	Óbidos	0,466
	Despesas de capital das CM per capita	71	Peniche	569	Pedrógão Grande	0,604
	Taxa de abstenção nas eleições para a CM	26,60%	Figueiró dos Vinhos	50,20%	Pombal	0,149

Tabela 1. Heterogeneidade da Região de Leiria

## 3.2. Percepção dos *stakeholders* regionais

---

A participação dos *stakeholders* da Região de Leiria nas Tertúlias e nas respostas aos questionários e entrevistas permitiu uma avaliação qualitativa da Região e, logo, uma caracterização mais abrangente do que aquela que seria possível com base apenas nos indicadores estatísticos atrás analisados. As secções que se seguem descrevem os principais resultados e conclusões desta auscultação relativamente à percepção dos *stakeholders* sobre o ponto de partida e o desenvolvimento futuro da Região de Leiria.

### Contributo resultante do ciclo de Tertúlias *Leiria Região de Excelência*

A realização de um Ciclo de Tertúlias teve por objetivo propiciar um espaço para reflexão sobre a Região, num formato que permitisse aos oradores convidados exporem as suas ideias sobre os temas em análise mas, sobretudo, que incentivasse ao diálogo com os restantes participantes. Deste modo, foi possível auscultar os diferentes agentes da Região sobre o estado atual da mesma, bem como as suas aspirações e ambições para o futuro da Região.

As tertúlias decorreram aproximadamente uma vez por mês, no final do dia, nas instalações da NERLEI, versando sobre diversas temáticas relacionadas com as diferentes vertentes fundamentais ao desenvolvimento da Região.



Os aspetos mais importantes das nove tertúlias realizadas em 2011 e 2012 estão abaixo sintetizados. Para o ano de 2013 está ainda prevista a continuação destas tertúlias que devem

abordar, nomeadamente, temáticas relacionadas com: *i)* A agricultura na Região; *ii)* As tendências demográficas e de envelhecimento na Região; *iii)* A valorização dos recursos do mar na Região; *iv)* a Gestão pública participada pela comunidade.

#### Constrangimentos à Qualificação Urbana de Leiria | 15 de junho 2011

**Orador:**

**Raul Castro**, presidente da Câmara Municipal de Leiria

**Participantes:** 42

**Principais questões debatidas:**

Abandono e degradação dos edifícios do centro histórico, falta de segurança na zona e falta de consenso relativamente ao uso possível para esses edifícios.

**Ações de melhoria sugeridas:**

Fiscalização dos bares; interdição da circulação de trânsito no centro histórico; diminuição do IMI; apoio na elaboração de projetos e acompanhamento de obra.

#### Constrangimentos ao Desenvolvimento da Indústria na Região | 20 de julho 2011

**Oradores:**

**Augusto Mateus**, economista e ex- ministro da Economia, Indústria, Comércio e Turismo; **António Lucas**, presidente da câmara municipal da Batalha; **Narciso Mota**, presidente da câmara municipal de Pombal; **Gonçalo Lopes**, vereador da câmara municipal de Leiria

**Participantes:** 40

**Principais questões debatidas:**

Dificuldades sentidas pelas PME face à conjuntura económica desfavorável; riscos associados à execução de alguns projetos como, por exemplo, o aeroporto de Monte Real; construção de forma dispersa de infraestruturas básicas para a indústria na Região.

**Ações de melhoria sugeridas:**

PME deveriam trabalhar mais em conjunto e não individualmente, buscando a

criação de alto valor e não baixo custo; melhor aproveitamento dos fundos estruturais existentes por parte das PME; simplificação e agilização dos processos relacionados com a atividade industrial (ex: impostos e licenciamento) por parte das autarquias; planeamento e concertação ao nível regional relativamente a infraestruturas básicas para a indústria (ex., parques industriais).

## A Justiça e os cidadãos | 21 de setembro de 2011

### Orador:

**Laborinho Lúcio**, Juíz Conselheiro do Supremo Tribunal de Justiça e ex-ministro da Justiça

**Participantes:** 28

### Principais questões debatidas:

Crise de eficácia da justiça, levando à crise de credibilidade relativamente aos resultados de algumas decisões judiciais.

### Ações de melhoria sugeridas:

Criação de uma política geral e de um sistema único de governo de justiça, que permita torná-la mais eficaz (sendo para tal necessária, porém, uma revisão constitucional).

## O Turismo e a Região - Ao encontro de novas respostas | 27 de outubro de 2011

### Oradores:

**António Lucas**, ex-presidente da Assembleia-geral do Turismo de Leiria/Fátima e membro da atual Direção; **Francisco Vieira**, ex-presidente do Turismo de Leiria/Fátima; **Miguel Sousinha**, ex-presidente da Associação Nacional de Regiões de Turismo e do Turismo Leiria/Fátima.

**Participantes:** 20

### Principais questões debatidas:

Dificuldades em aproveitar o potencial e diversidade turísticos da região; dificuldade em construir uma imagem "vendável" para o exterior; especificidades do turismo religioso (Fátima) e da necessidade de uma promoção diferenciada

dos restantes produtos turísticos; rigidez do Plano Estratégico Nacional do Turismo.

**Ações de melhoria sugeridas:**

Planos de promoção do turismo mais flexíveis e adaptáveis à realidade; ganhar escala e dimensão através da união ou mesmo eventual fusão com as regiões adjacentes (nomeadamente, com o Turismo do Oeste); qualificação dos territórios, nomeadamente ao nível ambiental, e eliminação de barreiras arquitetónicas; abertura da base aérea de Monte Real ao tráfego civil.

**Responsabilidade Social Organizacional: Experiências na Região | 28 de novembro de 2011**

**Oradores:**

**Maria de Jesus Marques** (Centro Hospitalar S. Francisco), **Sandra Vieira** (Simlis - Saneamento Integrado do Lis), **Licinia Leitão** (Veolia - Águas de Ourém) e **Rosa Pedrosa** (inCentea - Tecnologias de Gestão, SA)

**Participantes:** 18

**Principais questões debatidas:**

A responsabilidade social como forma de gestão empresarial; partilha da experiência do primeiro grupo *Kraft* na Região de Leiria, no âmbito do projeto do GIGS, IPLeiria "Responsabilidade Social das Organizações: ADN da Estratégia Empresarial", que teve como resultado o livro das Boas Práticas em Responsabilidade Social;

**Ações de melhoria sugeridas:**

Realização do diagnóstico, por parte das empresas da Região, das ações que já levam a cabo nas suas organizações e que se podem enquadrar numa política de Responsabilidade Social; adaptação destas políticas em formas de criação de valor.

**Desafios da Administração Local | 18 de janeiro de 2012**

**Oradores:**

**Ricardo Carvalho**, adjunto do secretário de Estado da Administração Local e Reforma Administrativa; **Armando Vieira**, presidente da Associação Nacional de

Freguesias

**Participantes:** 72

**Principais questões debatidas:**

A reforma da administração local, a extinção de freguesias e os receios relacionados com eventuais perdas do efeito de proximidade ao cidadão e na sua participação cívica; a reforma do setor empresarial local e os objetivos do governo relativamente à sua redução; alteração do modelo de gestão e financiamento das Comunidades Intermunicipais; revisão da Lei das Finanças Locais e reforma da Lei Eleitoral Autárquica.

**Ações de melhoria sugeridas:**

Reforço das sinergias, com partilha de serviços e competências, entre as Comunidades Intermunicipais (deixando estas de ser meras gestoras de fundos e candidaturas); delimitação dos setores de atividade em que podem operar as empresas municipais e estabelecimento de critérios de sustentabilidade das mesmas.

**O Ambiente como Fator Crítico de Desenvolvimento | 18 de abril de 2012**

**Oradores:**

**Nuno Lacasta**, diretor geral da Agência Portuguesa do Ambiente; **Raul Castro**, presidente da câmara municipal de Leiria.

**Participantes:** 23

**Principais questões debatidas:**

Necessidade de conciliação entre atividade económica e qualidade ambiental, por forma a atingir um nível de desenvolvimento sustentável e uma Região de Excelência.

**Ações de melhoria sugeridas:**

Menos burocracia e mais coerência e cooperação entre as diferentes entidades que tutelam os recursos ambientais; melhor organização do território e gestão integrada dos recursos ambientais.

**Oradores:**

**Moisés Espírito Santo**, etnólogo, sociólogo, filólogo e linguista português; **Leonel Fadigas**, arquiteto paisagista e urbanista.

**Participantes:** 18

**Principais questões debatidas:**

A Região de Leiria como região económica e não geográfica e sem um passado histórico que lhe confira uma identidade própria; dificuldade em ganhar dimensão por forma a captar e reter a necessária massa crítica para a tornar numa Região de Excelência.

**Ações de melhoria sugeridas:**

Encontrar elementos comuns à Região que permitam estabelecer uma identidade; sendo um espaço essencialmente económico, dotar a Região de uma organização mais funcional.

**Oradores:**

**Fernando Cardoso de Sousa**, membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações; **Paulo Bártolo**, diretor do Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado do Produto; **Joaquim Martins**, administrador da Famolde, SA.

**Participantes:** 22

**Principais questões debatidas:**

As pessoas como cerne da criatividade e inovação; apresentação de projetos inovadores e indicadores que revelam a excelência do trabalho de investigação feito na Região e sua interligação com as empresas; contributo da inovação para o crescimento das empresas.

### Ações de melhoria sugeridas:

Maior colaboração para potenciar a inovação; criação de sistemas transparentes entre gestão e trabalhadores, dentro das organizações; apostar na fusão de serviços/ produtos; descoberta de novas formas de criação de valor; criar nas organizações um ADN de inovação.

Da realização destas tertúlias é possível identificar alguns aspetos em relação aos quais parece existir algum consenso e que surgem destacados pelos diferentes *stakeholders* envolvidos nas mesmas:

- ✓ necessidade de envolver e comprometer os principais responsáveis de política da Região, por forma a atingir a Excelência;
- ✓ necessidade de organizar a Região de forma mais funcional;
- ✓ necessidade de assumir a diversidade e heterogeneidade da Região, respeitando as especificidades e ajustando as políticas/ medidas sempre que necessário (nomeadamente no que respeita à promoção do turismo da Região);
- ✓ necessidade de melhorias em termos de acessibilidades à Região, nomeadamente, através da abertura da Base Aérea de Monte Real à aviação civil.

## Contributo dos questionários

Uma outra forma de aferir o que os *stakeholders* pensam (perceção) sobre o posicionamento da Região face a outras regiões consistiu no envio de um questionário<sup>23</sup> às entidades que se considerava serem mais representativas da mesma (deputados, autarcas, empresários de vários setores de atividade e com empresas de dimensão variada, dirigentes de instituições de ensino, agentes culturais, dirigentes de associações empresariais e de sindicatos, jornalistas, dirigentes de associações sem fins lucrativos na área da ciência, solidariedade social, cultura e desporto e autores de trabalhos publicados sobre a Região). Dos 200 questionários enviados, foram recebidas 42 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 21%.

O questionário era constituído por uma primeira parte, de resposta fechada, com um conjunto de 45 fatores relativamente aos quais se pedia que indicassem se como posicionavam a Região

<sup>23</sup> Que se encontra em anexo ao presente documento.

de Leiria.<sup>24</sup> Na segunda parte do questionário eram colocadas questões abertas, num total de seis, de resposta facultativa.

Os 45 fatores incluídos na primeira parte do questionário foram agrupados em seis componentes, cujos resultados estão listados na tabela que se segue. De salientar ainda que o questionário não apresentava qualquer definição/ limites para a Região de Leiria pelo que as respostas desta primeira parte do questionário foram obtidas com base num conceito “abstrato” de Região de Leiria, variando, com uma grande probabilidade, de pessoa para pessoa.

	A – Meio envolvente físico	B – Meio envolvente económico	C – Meio envolvente urbano espacial	D – Meio envolvente sociocultural	E – Meio envolvente político-legal	F – Meio envolvente evolutivo
<b>Média</b>	5,4	4,2	4,2	4,5	3,5	4,1
<b>Fator com pior avaliação</b>	Condições climáticas	Nível de Investimento Público	Ordenamento do Território	Carta social dos Municípios	Inserção numa área ou região com estatuto político-administrativo	Plano de desenvolvimento estratégico da região
<b>Média</b>	4,8	3,3	3,1	3,8	2,9	4,8
<b>Fator com melhor avaliação</b>	Localização Geográfica	Cultura de empreendedorismo	Infraestruturas tecnológicas e serviços de saúde	Património Cultural	Existência de institutos de investigação e universidades	Abertura ao exterior e à economia de mercado
<b>Média</b>	6	5,2	4,8	5,3	4,3	4,8

Tabela 2. Resumo dos resultados dos questionários

A avaliação média obtida no âmbito dos 45 fatores apresentados como potencialmente relevantes para a competitividade da Região foi de 4,3, com um desvio padrão de 1,32. Isto significa, portanto, que os agentes entrevistados consideram que, em média, a Região de Leiria tem um posicionamento de 4,3 numa escala tipo Likert de 1 a 7 (sendo 7 o máximo) nos 45 fatores analisados. Como é possível constatar através da análise da tabela acima, a componente “Meio envolvente físico” foi a que teve uma avaliação média mais elevada (5,4) e, pelo contrário, a classificação mais baixa foi obtida pela componente “Meio envolvente político-legal” (3,5). Por seu lado, em termos de avaliação individual dos fatores, verifica-se que a “Localização geográfica” é percecionada pelos inquiridos como aquele em que a Região se encontra melhor posicionada (média de 6,0), enquanto a “Inserção numa área ou região com estatuto político-administrativo” surge como o pior fator (média de 2,9).

<sup>24</sup> Foi utilizada uma escala de Likert, de 1 a 7, em que 1 significava um posicionamento “entre as piores” e 7, significava um posicionamento “entre os melhores”, para cada *item* em consideração.

De entre as 42 respostas obtidas para o questionário, 31 incluíam respostas às seis questões abertas (e facultativas). Destacam-se de seguida alguns dos principais aspetos referidos em cada pergunta.

#### **a) O que entende por Região de Leiria?**

- ✓ Pinhal Litoral.
- ✓ Distrito de Leiria
- ✓ Distrito de Leiria + Ourém
- ✓ Concelho de Leiria + concelhos limítrofes.
- ✓ Concelhos da CIMPL (ou concelhos da CIMPL + Ourém + Alcobaça+ Nazaré).

#### **b) Qual é a sua visão para a região de Leiria em 2020?**

- ✓ Uma região que tenha na qualidade uma referência e que se procure diferenciar através da inovação, seja em que área for.
- ✓ Uma região mais coesa, mais coerente e capaz de seduzir os residentes e os turistas.
- ✓ Uma região que consiga ser atrativa para investir, viver e visitar.
- ✓ Uma região com identidade, forte culturalmente e com uma população qualificada ao nível do conhecimento e da cidadania.
- ✓ Uma região que deve ultrapassar a reduzida influência político-estratégica traduzida no abandono de projetos de interesse comum (por ex., linha do oeste e abertura da Base Aérea de Monte Real à aviação civil).
- ✓ Uma região reconhecida nacional e internacionalmente por um tecido empresarial inovador e dinâmico, detentora de um património cultural e histórico gerador de um pólo de atração turística internacional.
- ✓ Quarta região do País em termos de prosperidade económica e social onde se possa encontrar um grande sentido de pertença.
- ✓ Região com uma aposta mais séria na interligação turística entre o turismo de praia, histórico, religioso e ambiental/aventura.
- ✓ Região caracterizada por um tecido empresarial com gestores empreendedores e com empresas mais internacionalizadas.
- ✓ Região com forte aposta no setor social e no Ensino Superior.

#### **c) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível das empresas?**

- ✓ Apoiar as empresas na área produtiva, adaptando os fundos às necessidades reais de investimento produtivo e não apenas apoio para a área de I&D.
- ✓ Continuar a pautar-se por práticas empreendedoras.
- ✓ Qualificar os empresários e quadros superiores, criando novas competências de gestão empresarial.
- ✓ Apostar na formação dos seus ativos, na inovação e em novos avanços tecnológicos.

- ✓ Procurar novos mercados, esforço de inovação, renovação das empresas (gestão/sucessão), ligação às escolas superiores e de ensino profissional e melhorar os processos de gestão por forma a aumentar a produtividade e consequentemente a competitividade.
- ✓ Procurar modelos de negócio colaborativos.
- ✓ Focalizar a intervenção no mercado internacional, no desenvolvimento de produtos diferenciadores e inovadores.
- ✓ Reforçar capacidades tecnológicas e interagir cada vez mais com centros de saber (Centros Tecnológicos, Universidades, Institutos Politécnicos, Incubadoras de Empresas, etc.).
- ✓ Criar hábitos de formação contínua e de contacto com diferentes realidades empresariais.

#### **d) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível das autarquias?**

- ✓ Unirem-se estrategicamente na defesa de um projeto regional.
- ✓ Definir a estratégia e objetivos a médio prazo e informar a população, fazendo-a sentir-se parte desse projeto.
- ✓ As autarquias terão que trabalhar mais com o sentido de serviço público, abandonando outro tipo de motivações.
- ✓ Desenvolvimento de uma boa estratégia de Marketing Territorial, não esquecendo a melhoria das condições de vida e de fixação das empresas.
- ✓ Desburocratização dos serviços; licenciamentos rápidos e a custos razoáveis.
- ✓ Criação de incentivos vários à instalação de empresas na região.
- ✓ Criação de parques industriais devidamente ordenados e estruturados, que incluam os diferentes serviços de apoio às empresas, nomeadamente ao nível dos serviços de logística.
- ✓ Criação de condições que fomentem a animação cultural da região, nos seus diferentes domínios, tornando-a numa região atrativa para a fixação de pessoas.
- ✓ Resolução dos principais problemas de carácter ambiental.
- ✓ Garantir respostas ao nível social para os cidadãos.
- ✓ Constituir-se como elemento facilitador e promotor do desenvolvimento empresarial e social da Região.
- ✓ Adotar uma política de apoio ao enriquecimento dos RH, facilitando a fixação de investigadores e fazendo pressão para uma maior articulação do sistema de ensino e do setor empresarial.
- ✓ Apostar na captação de investimento para a região e numa gestão de proximidade que permita responder a necessidades específicas da população.

#### **e) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível do ensino?**

- ✓ Consolidar a qualidade da oferta e dos processos de aprendizagem, tornar o inglês língua de trabalho e apostar fortemente na internacionalização, sobretudo no ensino superior.
- ✓ Aproximar mais o ensino, quer da sociedade civil, quer do meio empresarial da Região por forma a preparar os alunos e adequar os métodos de ensino mais direcionados para a realidade (ajustados às necessidades do mercado e das empresas).
- ✓ Apostar na investigação aplicada por forma a estreitar ainda mais a ligação às empresas, em especial da região.
- ✓ Incentivar e qualificar mais o ensino profissional.
- ✓ Apostar numa cultura de rigor e exigência e nas capacidades criativas dos estudantes e seu envolvimento na vida da cidade.
- ✓ Reforçar o papel preponderante do IPL como catalisador nuclear do ensino na região de forma a garantir a permanência dos seus maiores valores na região.

- ✓ Transformar o ensino Politécnico em ensino Universitário.
- ✓ Investir no pré-escolar por forma a compensar o défice de capacidade de muitas famílias para estimularem os seus filhos para a aprendizagem e valorização do conhecimento.
- ✓ Sensibilizar as escolas, ensino superior incluído, para fazerem perceber aos seus alunos a importância do conhecimento mais geral e menos técnico, bem como para a capacidade para empreender, pensar, refletir, relacionar, planejar,...
- ✓ Desenvolver cursos profissionais relacionados com as áreas do desenvolvimento turístico e empresarial, ligadas ao mar, à produção agrícola e às características de ruralidade.

#### **f) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível da sociedade civil?**

- ✓ Maior participação nas atividades da sua terra, a fim de potenciar a sua história, as suas artes e a sua economia.
- ✓ Maior consciencialização de uma cidadania ativa e interventiva, com envolvimento direto nas ações desenvolvidas na região.
- ✓ Mobilizar a sociedade civil através da gestão pública “exemplar”. Aumento de confiança na gestão pública local, através do exemplo de boas práticas, do rigor, da transparência de forma a promover a interiorização de um sentimento de pertença à região.
- ✓ Envolver a comunidade e as diferentes organizações que a compõem (associações, clubes, IPSS, movimentos, etc.) para um objetivo comum, para que a Região se possa assumir e ser reconhecida nacional e internacionalmente como uma comunidade dinâmica, interventiva, onde vale a pena viver, trabalhar, investir ou visitar.

As conclusões a que foi possível chegar com a realização das tertúlias atrás referidas, bem como as principais tendências de opiniões obtidas relativamente às seis questões de resposta aberta e facultativa dos questionários, foram usadas como um dos pontos de partida para o conjunto inicial de perguntas colocado aos especialistas do painel *Delphi*. Este grupo foi constituído por 21 especialistas em diversas áreas de atuação: presidentes de câmara, outras entidades ligadas à vida política, presidentes de associações, empresários e outras personalidades com mérito reconhecido na Região nas suas áreas de atividade. O painel foi desenvolvido através da realização de 3 rondas, com o objetivo de validar e obter sugestões de alteração em relação às propostas mais determinantes para o desenvolvimento estratégico da Região. Deste painel *Delphi* resultou a validação da visão e objetivos estratégicos, bem como dos objetivos específicos e iniciativas para cada eixo, que serão apresentadas no capítulo 4 do presente Plano Estratégico.

### 3.3. Análise SWOT

---

A presente secção pretende sintetizar todo o trabalho realizado na FASE 1 do processo de planeamento estratégico, através da elaboração de uma análise SWOT. Nesta, foram sumariadas as principais forças e fraquezas, constrangimentos e oportunidades identificadas através da caracterização quantitativa e qualitativa descrita anteriormente. A síntese SWOT que de seguida se apresenta resultou de um processo interativo, consistindo numa partilha mútua de informação quantitativa e qualitativa entre a equipa de trabalho e os vários *stakeholders*; esta interação foi concretizada através do painel *Delphi* atrás mencionado e dos debates ocorridos no Ciclo de Tertúlias. Este sistema de apreciação iterativo permitiu não só a concretização da matriz SWOT, mas para além disso, o próprio processo visou um adequado envolvimento dos decisores no processo de reflexão estratégica.

As tabelas 3 a 6 que se seguem identificam os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que se detetam de forma mais premente para a Região em análise. A matriz SWOT (tabela 7) constitui já um primeiro passo na formulação da estratégia, uma vez que sintetiza as orientações (descritas na tabela 8) que permitem tirar o máximo partido dos pontos fortes da Região e minimizar o efeito das suas fraquezas, potenciando as oportunidades e reduzindo o efeito potencial das ameaças detetadas.

		Pontos Fortes ( <i>Strengths-S</i> )
Pessoas (P)	P.S.1	Crescimento e densidade populacional acima da média nacional
	P.S.2	Tendência ascendente da taxa de transição / conclusão no ensino secundário regular, bem como do número de alunos matriculados no ensino superior
	P.S.3	Taxa de escolarização pré-escolar elevada e acima da média nacional
	P.S.4	Situação mais favorável do que a média do País no que toca a dificuldades das famílias ao nível social e de criminalidade
	P.S.5	Aumento da proporção de trabalhadores com níveis de escolaridade superior
	P.S.6	Menor taxa de desemprego na Região e menor incidência do desemprego de longa duração (superior a 1 ano), a que não é alheio o facto de apresentar um rácio de ofertas de emprego por número de desempregados melhor do que na Região Centro e Portugal
	P.S.7	Excelentes ofertas educacionais asseguradas por instituições públicas e privadas da Região, associadas à música, desporto, dança, etc.
Atividades (A)	A.S.1	Forte vocação exportadora (taxa de cobertura das importações pelas exportações bastante superior à nacional)
	A.S.2	Potencial de excelência em tecnologias facilitadoras essenciais relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos, envolvendo: o design, a conceção, a prototipagem, fabrico avançado e marketing de novos produtos. Esta área permite fazer a confluência entre a especialização industrial, a atividade de investigação levada a cabo em unidades de investigação de excelência e a atividade de ensino na principal IES da Região.
	A.S.3	Indústria transformadora da Região concentrada em setores com VAB por empresa acima da média nacional (com destaque para os moldes, cerâmica, vidro, cimento e pedra).
	A.S.4	Presença na Região de uma IES de grande dimensão (IPLeiria), com formação de qualidade reconhecida por entidades externas independentes, elevadas taxas de empregabilidade, e com escolas dispersas por 3 diferentes cidades da Região, contribuindo diretamente para o aumento da formação dos cidadãos, mas também com importantes efeitos indiretos ao nível da atração de pessoas para a Região.
	A.S.5	Excelência do trabalho de investigação desenvolvido na Região e sua interligação com as empresas, reconhecida pelos <i>stakeholders</i> .
	A.S.6	Elevada percentagem das despesas em I&D que são executadas pelas empresas (Pinhal Litoral).
	A.S.7	Presença de um número significativo de empresas gazela na Região.
	A.S.8	Experiência consolidada em formação tecnológica pós-secundária, resultante do aumento, nos últimos anos, da cobertura de cursos de especialização tecnológica na Região.
	A.S.9	Produtividade da mão-de-obra agrícola superior à da Região Centro e do País.
	A.S.10	Elevada capacidade instalada para o turismo (em alguns dos municípios), em termos alojamento, infraestruturas, equipamentos e restauração de qualidade.
Território (T)	T.S.1	Localização geográfica central face ao país e estratégica em termos de ligações europeias e transeuropeias
	T.S.2	Boas acessibilidades rodoviárias às principais cidades do País
	T.S.3	Indicadores favoráveis relativamente à conservação e proteção ambiental (em termos de produção e recolha seletiva de resíduos e de áreas protegidas).
	T.S.4	Qualidade do meio envolvente reconhecida como muito positiva pelos <i>stakeholders</i> regionais e corroborada por diversos <i>rankings</i> , que colocam Leiria (principal cidade da Região em estudo) nas posições cimeiras em termos de qualidade de vida

	<i>T.S.5</i>	Conjugação de diversos recursos com potencial económico elevado, quer recursos naturais (floresta, montanhas, linha costeira, recursos termais, recursos para energias renováveis), como recursos construídos (monumentos património da humanidade, património arquitetónico).
<b>Governança e ambiente institucional (G)</b>	<i>G.S.1</i>	Associações empresariais da Região dinâmicas, representativas e com fortes ligações ao sistema científico e tecnológico.

Tabela 3. Síntese dos principais pontos fortes da Região de Leiria

<b>Pontos Fracos (Weaknesses- W)</b>		
<b>Pessoas (P)</b>	<i>P.W.1</i>	Poder de compra concelhio médio na Região aquém da média nacional
	<i>P.W.2</i>	Reduzida percentagem da população na faixa etária dos 30-34 anos que possui um diploma do ensino superior (aquém da média nacional e bastante abaixo da meta da estratégia Europa 2020)
	<i>P.W.3</i>	Índice de envelhecimento na Região superior à média nacional e com tendência crescente
	<i>P.W.4</i>	Força de trabalho regional relativamente pouco qualificada, muito concentrada em empresas de pequena dimensão e com níveis salariais inferiores à média nacional
	<i>P.W.5</i>	Elevada percentagem dos desempregados com níveis de qualificação inferior ao secundário, podendo dificultar o reingresso no mercado de trabalho
<b>Atividades (A)</b>	<i>A.W.1</i>	Produtividade aparente do trabalho decrescente e bastante abaixo da média nacional
	<i>A.W.2</i>	Reduzido peso das despesas de I&D sobre o PIB.
	<i>A.W.3</i>	Reduzido peso do VAB das empresas de alta e média-alta tecnologia no VAB total da Região
	<i>A.W.4</i>	Elevada concentração das exportações da Região em países comunitários
	<i>A.W.5</i>	Potencial turístico subaproveitado, refletido numa reduzida taxa líquida de ocupação da capacidade hoteleira, reduzido tempo de estadia média na Região e reduzida proporção de hóspedes estrangeiros
	<i>A.W.6</i>	Reduzida presença de IDE na Região
<b>Território (T)</b>	<i>T.W.1</i>	Assimetrias intra regionais elevadas, refletidas sobretudo no distanciamento relativo do Interior Norte da Região face ao Pinhal Litoral, em termos demográficos, de dinamismo empresarial, de despesas das CM e ainda de capacidade de alojamento para o turismo
	<i>T.W.2</i>	Elevada dependência do transporte individual e rodoviário, refletindo-se em indicadores desfavoráveis de segurança rodoviária (sinistralidade e mortalidade) e de consumo de combustível por habitante (com consequências ambientais). Esta fraqueza justifica-se em grande medida pela ausência de uma ligação ferroviária (funcional) às principais cidades e portos marítimos do País, para transporte de passageiros e de mercadorias
	<i>T.W.3</i>	Ausência de um aeroporto regional que permita potenciar o turismo e que apoie a internacionalização das empresas da Região
	<i>T.W.4</i>	Subaproveitamento ao nível económico do património cultural, religioso e natural com potencial turístico, associado à ausência de uma identidade e uma marca territorial vendável para o exterior
	<i>T.W.5</i>	Focos localizados de poluição, relacionados com a atividade pecuária da Região

	<b>T.W.6</b>	Lacunas na manutenção, gestão sustentável e aproveitamento económico da floresta
<b>Governança e ambiente institucional (G)</b>	<b>G.W.1</b>	Perceção negativa dos <i>stakeholders</i> regionais acerca do meio envolvente político-legal, reforçada pelos indicadores estatísticos que evidenciam um distanciamento dos cidadãos relativamente ao poder político local
	<b>G.W.2</b>	Dificuldades de articulação efetiva entre órgãos de administração (entre diferentes autarquias e também entre o governo central e o governo local) e entre instituições públicas e privadas (foi recorrente a referência a uma insuficiente articulação entre as IES e as empresas)
	<b>G.W.3</b>	Custos de contexto considerados elevados, para o que contribuirá o funcionamento lento na justiça (situação mais grave na Região do que na média nacional)

Tabela 4. Síntese das principais fraquezas da Região de Leiria

<b>Oportunidades (Opportunities - O)</b>	
<b>O.1</b>	Quadro Financeiro Plurianual Europeu para 2014-2020, com todas as oportunidades de desenvolvimento regional inerentes
<b>O.2</b>	Crescimento da procura externa dirigida a Portugal, com taxas de aumento previstas para o período de 2013 a 2015 superiores a 5% ao ano (segundo as mais recentes projeções do Banco de Portugal). A Região de Leiria pode tirar partido desta oportunidade, uma vez que apresenta uma concentração relativa maior na produção de bens transaccionáveis, com forte vocação exportadora
<b>O.3</b>	Crescimento elevado em economias emergentes (tais como economias da América do Sul, América Central, Ásia e Norte de África), que proporcionam novas oportunidades de exportação, mas também de expansão internacional através de investimento direto no exterior. As dinâmicas produtivas e o estágio de desenvolvimento destas economias implicam oportunidades para a internacionalização sobretudo no setor da construção e obras públicas (desenvolvimento de infraestruturas e exportação de materiais de construção), produção de máquinas e aparelhos (incluindo moldes, para suporte à indústria), mas também de produtos de consumo final (nomeadamente produtos gift – porcelanas, cerâmicas, vidros – associados ao aumento do nível de vida das famílias desses países). São também de referir duas áreas específicas com grande potencial destas economias: economia “verde”, concretamente as indústrias do ambiente (tratamento de águas e de lixos) e produção de energias renováveis (e equipamentos a montante), bem como a formação de quadros superiores (sobretudo nos países de língua portuguesa) (fonte: AICEP, Livraria Digital, vários documentos)
<b>O.4</b>	Crescimento da procura externa por produtos agrícolas portugueses (segundo dados do INE, com uma taxa média de crescimento anual de 3,3% entre 2008 e 2011), constituindo uma oportunidade para um setor que assume na Região de Leiria um peso relativo superior ao do País e da Região Centro
<b>O.5</b>	Reformas estruturais em curso ao nível nacional destinadas de diminuir os designados “custos de contexto”
<b>O.6</b>	Políticas públicas europeias, orientadas para o crescimento baseado na economia do conhecimento, sendo esperada uma aposta em iniciativas que permitam o aumento da qualificação e competências da população, bem como projetos que promovam o <i>upgrade</i> das atividades produtivas para níveis mais avançados de incorporação de tecnologia
<b>O.7</b>	Crescimento internacional de procura para nichos de mercado no turismo, tais como turismo sénior, o turismo religioso, turismo de saúde e turismo de natureza
<b>O.8</b>	Mudança de paradigma de comunicação para o mercado de turismo, cada vez mais assente em ofertas personalizadas e utilização da internet para organização das viagens e para a promoção de destinos, possibilitando a atração de novos públicos, de diferentes

	localizações mundiais
<b>O.9</b>	Tendências de evolução do comércio internacional de serviços, com a deslocalização crescente de centros de serviços partilhados para países / regiões com uma relação favorável custo / qualificação da mão-de-obra
<b>O.10</b>	Oportunidades associadas à elaboração, implementação e monitorização do presente Plano Estratégico, que pretende contribuir para uma estratégia de desenvolvimento futuro partilhada e apropriada pelos <i>stakeholders</i> regionais

Tabela 5. Síntese das principais oportunidades para a Região de Leiria

<b>Ameaças (Threats - T)</b>	
<b>T.1</b>	Evolução desfavorável de algumas economias da Zona Euro importantes nas relações internacionais da Região (como é o caso da Espanha), produzindo efeitos negativos sobre as exportações da Região, mas também sobre o IDE em Portugal
<b>T.2</b>	Efeitos adversos da crise nacional e europeia, com destaque para as consequências em termos de diminuição do rendimento disponível das famílias, aumento de falências de empresas da Região, aumento do desemprego e aumento da pobreza
<b>T.3</b>	Aumento da instabilidade social e da criminalidade provocadas pelo ambiente recessivo
<b>T.4</b>	Perda de potencial de conhecimento associado aos movimentos de emigração de jovens com elevada qualificação ( <i>Brain drain</i> )
<b>T.5</b>	Diminuição ao nível nacional do número de candidatos ao ensino superior

Tabela 6. Síntese das principais ameaças para a Região de Leiria

		Oportunidades (Opportunities - O)										Ameaças (Threats - T)				
		O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5
Pontos Fortes (Strengths-S)	P.S.1				SO 4		SO 5									
	P.S.2															
	P.S.3															
	P.S.4															
	P.S.5															
	P.S.6															
	P.S.7															
	A.S.1			SO 1											ST 2	
	A.S.2											ST 1				
	A.S.3															
	A.S.4															
	A.S.5			SO 2							SO 6					
	A.S.6															
	A.S.7															
	A.S.8															
	A.S.9				SO 4											
	A.S.10															
	T.S.1															
	T.S.2															
	T.S.3		SO 3						SO 3							
T.S.4																
T.S.5																
G.S.1			SO 1													
Pontos Fracos (Weaknesses-W)	P.W.1									WO 2						
	P.W.2						WO 3									
	P.W.3															
	P.W.4			WO 1										WT 2		
	P.W.5	WO 4						WO 4								
	A.W.1															
	A.W.2															
	A.W.3							WO 8								
	A.W.4													WT 1		
	A.W.5								WO 7							
	A.W.6															
	T.W.1						WO 2			WO 2						
	T.W.2															
	T.W.3															
	T.W.4															
T.W.5																
T.W.6																
G.W.1																
G.W.2			WO 1													
G.W.3																

Tabela 7. Matriz SWOT

Orientações resultantes da análise SWOT - descrição	
SO 1	Alavancar o potencial exportador da Região, maximizando as oportunidades que decorrem do crescimento de novos mercados, procurando aumentar a quota de mercado nesses países através da internacionalização de empresas de construção, do setor energético, da exportação de bens de equipamento e intermédios em que a Região possui experiência e qualidade reconhecida, mas também através do desenvolvimento de produtos de consumo diferenciados, de elevado valor acrescentado, dirigidos a nichos de mercado
SO 2	Promover o <i>upgrade</i> das indústrias predominantes (moldes, cerâmica, vidro e pedra), através da incorporação de tecnologias facilitadoras essenciais presentes na Região, associadas ao desenvolvimento de novos produtos e de uma maior articulação entre as empresas e o sistema científico e tecnológico regional
SO 3	Potenciar o turismo internacional, criando condições (de acessibilidades locais, nacionais e internacionais, bem como de comunicação internacional da Região), para que turistas de todo o mundo possam usufruir das características únicas da Região de Leiria
SO 4	Estimular o rejuvenescimento do setor agrícola na Região, atraindo jovens para o setor e maximizando as oportunidades criadas pelo aumento da procura externa por produtos agrícolas e agro alimentares de elevado valor acrescentado

<b>SO 5</b>	Beneficiar das oportunidades ao nível das políticas públicas europeias na área da educação e formação, para assumir uma orientação clara para a vocação internacional da Região, nas opções de ofertas em termos de educação básica, secundária e superior. Esta orientação deve ser bidirecional: apostar numa formação das crianças e jovens da Região que lhes confira as <i>soft skills</i> adequadas para a integração numa Região com vocação global e, simultaneamente, promover a exportação ao nível do ensino superior, atraindo mais jovens estrangeiros e aumentando a presença da principal IES da Região no exterior
<b>SO 6</b>	Aumentar a atração de capital estrangeiro, potenciando os pontos fortes identificados para a Região
<b>WO 1</b>	Contornar a debilidade empresarial associada à reduzida dimensão média, promovendo uma maior cooperação inter-empresarial e entre as empresas e o sistema científico e tecnológico, com o intuito de posicionar a produção regional nas cadeias de valor europeias e globais e de possibilitar a incorporação de tecnologias mais avançadas de produção
<b>WO 2</b>	Elevar a capacidade de atração de IDE que se dirige a Portugal, procurando atrair centros de serviços partilhados de empresas nacionais ou multinacionais, que possam inclusivamente localizar-se no interior da Região, contribuindo para a diminuição da heterogeneidade regional
<b>WO 3</b>	Aumentar a proporção da população na faixa etária dos 30-34 anos que possui um diploma do ensino superior, através de uma maior atração de estudantes do ensino secundário (de toda a Região e do resto do País) para se diplomar e permanecer posteriormente na Região
<b>WO 4</b>	Reforçar a aposta formativa na Região ao nível de cursos profissionais, tirando partido do financiamento potencial no âmbito do próximo programa europeu de Fundos Estruturais, com o intuito de aumentar a qualificação média dos trabalhadores e, conseqüentemente, a produtividade média do trabalho
<b>WO 5</b>	Explorar as oportunidades de financiamento europeu proporcionadas pelo programa 2014-2020 para ultrapassar as fraquezas da Região em termos de transportes internos e internacionais (de passageiros e mercadorias)
<b>WO 6</b>	Desenvolver mecanismos de <i>governance</i> no âmbito do presente Plano Estratégico que permitam melhorar a articulação entre autarquias, sistema científico e tecnológico, empresas e sociedade civil
<b>WO 7</b>	Potenciar o aproveitamento da capacidade instalada para o turismo e das condições únicas naturais e de património físico existente
<b>WO 8</b>	Enquadrar os esforços de investimento em investigação e ciência no âmbito das prioridades europeias
<b>ST 1</b>	Evitar os efeitos locais da crise internacional, minimizando os problemas de desemprego e conseqüências sociais inerentes, através das exportações e do <i>upgrade</i> dos setores predominantes
<b>ST 2</b>	Proporcionar condições para a retenção dos jovens diplomados na Região, usufruindo da qualidade de vida que lhe é reconhecida, e criando oportunidades de trabalho associadas às tecnologias essenciais nas quais a Região é competitiva, em vários setores: na indústria transformadora, no <i>design</i> e conceção de produto, no turismo e serviços complementares e na agricultura
<b>ST 3</b>	Potenciar a capacidade de atração da principal IES da Região, explorando e comunicando de forma mais eficaz a qualidade que lhe é reconhecida ao nível da oferta formativa, da investigação vocacionada para o tecido empresarial e das taxas de empregabilidade
<b>WT 1</b>	Defender a Região dos efeitos adversos resultantes da evolução conjuntural negativa em alguns dos parceiros internacionais, redirecionando as exportações para países extra-comunitários
<b>WT 2</b>	Requalificar profissionalmente os desempregados, adequando a sua formação a áreas de crescente necessidade no futuro próximo, tais como a intervenção social e atividades de apoio aos idosos

Tabela 8. Orientações resultantes da análise SWOT

### 3.4. Identificação de prioridades estratégicas

As orientações resultantes da análise SWOT, elencadas anteriormente, permitem identificar alguns denominadores comuns, que constituem temas de **intervenção prioritária**. Estes encontram-se elencados na Figura 8, estando interligados entre si numa lógica de causa efeito:

- ✓ **Recursos:** onde se identificam as bases fundamentais para o desenvolvimento regional.
- ✓ **Processos:** onde se descrevem as tecnologias de produção, a especialização, redes de cooperação, funcionamento das instituições, etc., que se entende contribuir para uma utilização dos recursos existentes que permita maximizar os resultados pretendidos.
- ✓ **Resultados:** onde se incluem os *outputs* esperados e que dão o mote para aquela que é a visão de futuro para a Região em 2020 (descrita detalhadamente na secção seguinte).



Figura 8. Identificação de prioridades

Convém notar que os efeitos de causalidade previstos na Figura anterior não são unidirecionais, havendo consciência que o desenvolvimento regional é um processo dinâmico, com interligações complexas e circulares entre os vários fatores determinantes para esse desenvolvimento.

---

## 4. Proposta de desenvolvimento estratégico para *Leiria Região de Excelência*

---

Do trabalho efetuado na FASE 1 do processo de planeamento estratégico, e levando em consideração os *inputs* decorrentes da análise objetiva, concomitantemente com os contributos dos *stakeholders* envolvidos no processo, resultou uma visão estratégica agregadora para a Região de Leiria, que pretende orientar a sua atuação até 2020, a par com a definição de objetivos estratégicos por eixo de atuação e respetivo plano de ação.

### 4.1. Visão, objetivos estratégicos e eixos de atuação para a Região de Leiria

---

A história desta Região, as suas vantagens competitivas, bem como as oportunidades de desenvolvimento que se colocam nos próximos anos, estão subjacentes a uma visão de futuro que passa necessariamente por um reforço da sua vocação global, tornando-a numa região de referência em termos de posicionamento nas cadeias de valor europeias e globais. A **visão estratégica assumida para *Leiria Região de Excelência 2020*** é traduzida através do seguinte mote:

*Região com qualidade de vida, atrativa, qualificada e mobilizada em torno de uma estratégia comum no sentido de ser uma referência reconhecida nacional e internacionalmente pela sua **vocação global***

**Lema: AQUI – Atrair, Qualificar, Unir e Internacionalizar**

A realização desta visão de futuro para a Região, requer uma ação efetiva em áreas muito diversificadas, tornando conveniente (quer em termos de formulação estratégica, quer em

termos de posterior implementação e monitorização), uma atuação por eixos, com os seguintes objetivos estratégicos:



Figura 9. Visão e objetivos estratégicos para *Leiria Região de Excelência 2020*

## 4.2. Plano de ação e implementação

Para atingir os objetivos gerais identificados anteriormente é necessário traçar um plano de ação onde se definam objetivos específicos associados a cada eixo estratégico, bem como as iniciativas a concretizar no sentido de os alcançar e os respetivos promotores (Figura 10).

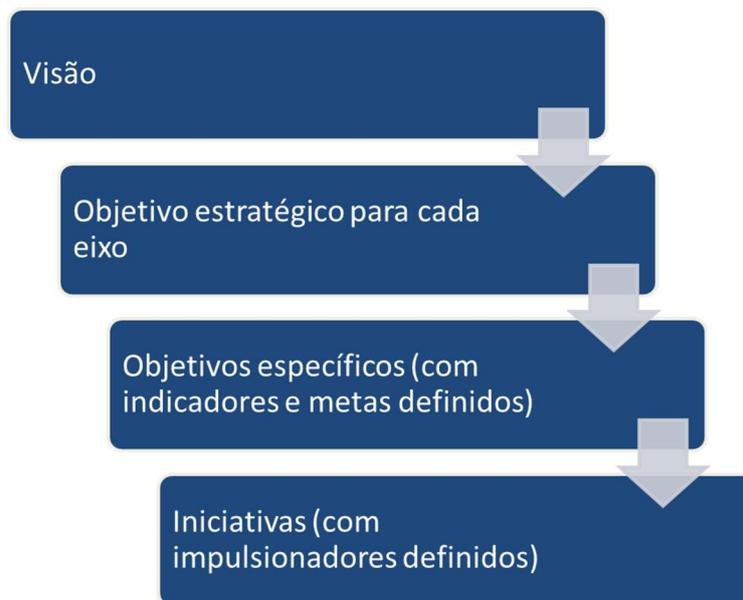


Figura 10. Desdobramento da estratégia em objetivos específicos e iniciativas.

Para efeitos de posterior controlo de execução do plano de ação, são descritos os indicadores associados a cada objetivo específico e metas definidas para 2020. O principal princípio base subjacente à escolha destes indicadores foi o grau de ajuste enquanto variável de medida de alcance para cada objetivo definido, seguido de critérios de mensurabilidade, disponibilidade e facilidade de acesso, para tornar exequível o processo de monitorização. Convém notar, no entanto que, pela sua especificidade e âmbito local, nem todos os indicadores propostos são baseados em dados estatísticos passíveis de ser consultados nas fontes oficiais de informação estatística. A proposta para ultrapassar esta dificuldade consiste em atribuir ao ODERL (Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região de Leiria) a função de recolha, tratamento e divulgação dos dados estatísticos requeridos para a monitorização do plano (ver secção 4.3). As metas propostas para 2020 resultam de um equilíbrio entre a necessidade de serem realizáveis e a intenção de incitarem um esforço de melhoria no indicador correspondente, procurando igualar (ou mesmo ultrapassar) o valor da Região à média nacional.

A informação que se segue apresenta o plano de ação organizado por objetivo específico (OE), que se encontra numerado e designado de acordo com o eixo estratégico a que respeita: Pessoas (P), Atividades (A), Território (T) e Governança e Ambiente Institucional (G). São indicados, para cada OE, as iniciativas, agentes impulsionadores e outros agentes implicados, bem como os indicadores e metas para 2020.

**PESSOAS (P):** *Proporcionar qualidade de vida, qualificação, dotação de soft skills, oportunidades de trabalho*

**OE.P.1:** Aumentar o nível de habilitação médio da população

Indicadores		Metas 2020
Taxa de transição / conclusão no ensino secundário		90%
% de trabalhadores com ensino secundário completo		40%
% de diplomados do ensino superior entre 30-34 anos		40%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Desenhar e implementar um programa curricular para o ensino secundário adaptado aos estudantes trabalhadores, com uma forte componente de ensino em contexto prático, envolvendo os agrupamentos escolares conjuntamente com as autarquias e associações empresariais	NERLEI	Empresas, associações empresariais e setoriais, sociedade civil, associações cívicas, entidades com competência para conferir cursos de formação profissional
Proceder a um levantamento das principais causas de insucesso e abandono escolar precoce ao nível do ensino secundário na Região, seguido de um plano de intervenção que procure ultrapassar essas causas	Agrupamentos escolares, autarquias	
Desenvolver um programa integrado de formação profissional, com base numa análise detalhada das lacunas de formação na Região (dirigido a trabalhadores e também à requalificação de desempregados)	NERLEI	
Criar mecanismo de bolsas a atribuir aos melhores alunos do secundário para estudar no ensino superior	IPL	
Criar, interna e externamente, as condições necessárias para que o IPL possa passar a Universidade de matriz técnica, aumentando a sua atratividade	IPL	
Continuar a aposta na aprendizagem ao longo da vida ao nível superior, mantendo possibilidades de ensino superior em regimes Pós-Laboral, Ensino a Distância ou a Tempo Parcial	IPL	
Divulgar a principal IES da Região no exterior e criar parcerias internacionais para atrair mais jovens estrangeiros para estudar na Região	IPL	
Implementar políticas municipais de apoio ao arrendamento jovem, no sentido de fomentar a retenção de jovens diplomados na Região	CIMPL	

**PESSOAS (P):** Proporcionar qualidade de vida, qualificação, dotação de soft skills, oportunidades de trabalho

**OE.P.2:** Aumentar o envolvimento da população em iniciativas culturais na Região

Indicadores		Metas 2020
Taxa média de variação anual (2012-2020) de participantes em eventos culturais decorridos na Região		10%
Iniciativas	Agente impulsionador	Outros agentes implicados
Inserir no programa anual de atividades das escolas (até ao secundário) um maior nº de atividades culturais	CIMPL Agrupamentos escolares	Autarquias, grupos artísticos e culturais da Região
Aumentar a realização de eventos culturais nos concelhos do interior da Região		

**PESSOAS (P):** Proporcionar qualidade de vida, qualificação, dotação de soft skills, oportunidades de trabalho

**OE.P.3:** Dotar a população de competências fundamentais para a integração numa Região com vocação global, desde a educação básica

Indicadores		Metas 2020
% de alunos do secundário que participam em projetos de intercâmbio internacional por ano letivo (soma dos alunos <i>outgoing</i> com os alunos <i>incoming</i> )		5%
% de alunos que, no final do ensino secundário, possuem o <i>First Certificate in English</i> (FCE) - nível B2		50%
Iniciativas	Agente impulsionador	Outros agentes implicados
Estabelecer parcerias com cidades / regiões no estrangeiro para realização regular de mobilidade internacional, ao nível do ensino secundário	Agrupamentos escolares	Autarquias
Realizar ações de divulgação junto das famílias sobre as possibilidades, vantagens e informações práticas para intercâmbios internacionais entre alunos do ensino secundário	Agrupamentos escolares	Autarquias, Associações de pais
Realizar testes de nivelamento de inglês no final do 3º ciclo do ensino básico, de acordo com o quadro europeu comum de referência para as línguas, e implementação de cursos de preparação para o FCE, em diversos níveis, a decorrer entre o 10º e 12º anos	CIMPL	Autarquias, Agrupamentos escolares, Associações de pais

**PESSOAS (P):** Proporcionar qualidade de vida, qualificação, dotação de soft skills, oportunidades de trabalho

**OE.P.4:** Facilitar a integração social da população que decidir vir trabalhar e estudar para a Região

Indicadores		Metas 2020
Taxa média anual de crescimento migratório (2012 a 2020) na Região		0,5%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Elaborar e divulgar uma plataforma de acolhimento <i>online</i> com as principais informações relativas à forma de aceder a habitação e serviços inerentes, aos serviços de saúde, educação, transportes, cultura, apoios sociais, etc.	CIMPL	Autarquias, ADLEI, outras associações cívicas
Definir taxas de IMI mais baixas do que na média nacional, de forma concertada para toda a Região		

**PESSOAS (P):** Proporcionar qualidade de vida, qualificação, dotação de soft skills, oportunidades de trabalho

**OE.P.5:** Aumentar o nível médio de vida

Indicadores		Metas 2020
Poder de compra concelhio <i>per capita</i> em % da média nacional		90%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Conjunto de iniciativas propostas para aumentar a qualificação (com implicações na produtividade e, consequentemente, nos níveis remuneratórios), bem como as iniciativas propostas no eixo “Atividades” dirigidas ao aumento da competitividade do tecido produtivo regional	Interligar com OE.P.1 + OE.A.1 a OE.A.7	Interligar com OE.P.1 + OE.A.1 a OE.A.7

**ATIVIDADES (A):** Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo

**OE.A.1:** Aumentar a intensidade exportadora das empresas da Região, com particular incidência para os países extra-comunitários

Indicadores		Metas 2020
% das exportações no volume de negócios		15%
% de exportações extra-comunitárias		35%
Iniciativas	Agente impulsionador	Outros agentes implicados
Criar redes de cooperação entre empresas e outras organizações que permitam ganhar escala para facilitar a sua penetração em novos segmentos de mercado e em novas geografias	NERLEI	Outras associações empresariais e setoriais da Região
Organizar missões empresariais aos mercados extra-comunitários que permitam difundir as vantagens competitivas da Região		
Desenvolver a marca <i>Leiria Região de Excelência</i> , que potencie a promoção integrada das vantagens competitivas da Região, sobretudo junto dos mercados extra-comunitários		
Promover encontros regulares na Região com membros da diáspora portuguesa, no sentido de beneficiar dos seus contactos nos mercados externos (contornando barreiras burocráticas, obtendo informações específicas sobre os mercados ou divulgando os fatores diferenciadores dos produtos regionais)		

**ATIVIDADES (A):** Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo

**OE.A.2:** Promover a inovação e valor acrescentado nas indústrias predominantes, através da incorporação, nos processos e nos produtos, de tecnologias essenciais presentes na Região

Indicadores		Metas 2020
Taxa média de aumento anual do VAB por empresa (2012-2020)		3%
% VAB proveniente de empresas de média e alta tecnologia		8%
Despesa em I&D em % do PIB		2%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
<p>Criar um Pólo de Ciência e Tecnologia da Região direcionado para o desenvolvimento de novos produtos, envolvendo IES, centros de investigação, centros tecnológicos, empresas, incubadoras, autarquias e escolas (ensino regular e profissional)</p> <p>Criar um prémio anual para projetos / ideias inovadoras com projeção nacional.</p>	IPL, NERLEI e CIMPL	Outras associações empresariais e setoriais, entidades regionais do sistema científico e tecnológico

**ATIVIDADES (A):** Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo

**OE.A.3:** Elevar a capacidade de atração de investimento

Indicadores		Metas 2020
% de empresas na Região com 10% ou mais de capital estrangeiro		1,5%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
<p>Criar uma estrutura regional de captação de investimento</p> <p>Criar um portal eletrónico com o objetivo de comunicar os fatores diferenciadores da Região de forma adequada aos decisores no exterior</p>	NERLEI	IPL Associações empresariais e setoriais CIMPL

**ATIVIDADES (A):** *Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo*

**OE.A.4:** Promover uma maior articulação entre as IES da Região e as empresas e outras organizações, através da transferência de conhecimento e tecnologia, desenvolvimento de investigação aplicada e prestação de serviços

Indicadores		Metas 2020
Taxa de aumento anual do valor de prestação de serviços das IES da Região		12%
Número anual de empresas novas criadas a partir de projetos de alunos e professores das IES da Região		3
Taxa de aumento média anual (2012-2020) do número de patentes adquiridas por empresas		25%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Criar e divulgar de forma efetiva um portfólio de investigação e prestação de serviços por parte da IES	IPL	NERLEI e outras associações empresariais e setoriais, autarquias
Estabelecer um plano de contactos com empresas e outras organizações, visando a identificação das suas necessidades em termos de conhecimento e tecnologia		
Criar programas de atração de eventos de natureza técnico-científica de grande dimensão		
Reorganizar as estruturas de transferência de conhecimento existentes, no sentido de agilizar a identificação e captação de oportunidades de financiamento a projetos conjuntos entre IES e empresas		
Organizar encontros de divulgação das atividades desenvolvidas pelas incubadoras da Região, tendo como público-alvo os alunos finalistas do ensino secundário e alunos do ensino superior, com o objetivo de incentivar o empreendedorismo		

**ATIVIDADES (A):** Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo

**OE.A.5:** Estimular o rejuvenescimento e inovação do setor agrícola

Indicadores		Metas 2020
% de trabalhadores agrícolas com idades inferiores a 55 anos		45%
Taxa média de variação anual (2012-2020) do valor da produção padrão por trabalhador na agricultura		3%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Requalificar profissionalmente desempregados, dotando-os de formação vocacionada para o setor agrícola	NERLEI	Instituições de formação profissional
Criar uma bolsa de terrenos agrícolas, proporcionando o encontro entre oferta e procura de terreno agrícola disponível para arrendar / vender	CIMPL	ADAE
Apoiar projetos de investigação dirigidos ao desenvolvimento de novos produtos agrícolas / florestais ou novos métodos de produção	IPL	Cooperativas Empresas do setor

**ATIVIDADES (A):** Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo

**OE.A.6:** Valorizar os recursos do mar

Indicadores		Metas 2020
Nº de eventos associados aos recursos marinhos realizados anualmente na Região (média anual 2012 a 2010)		10
Nº médio anual (2012 a 2020) de projetos de investigação aplicada associados aos recursos marinhos		5
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Associar os recursos marinhos únicos da Região à marca <i>Leiria Região de Excelência</i> , por forma a atrair a organização de eventos internacionais	IPL	NERLEI Outras Autarquias Empresas do setor
Divulgar e potenciar a capacidade de investigação aplicada e prestação de serviços dos centros de investigação da Região ligados aos recursos marinhos (GIRM - IPL)		

**ATIVIDADES (A):** Alavancar as ligações local global, inovando e acrescentando valor, atraindo investimento e potenciando o turismo

**OE.A.7:** Potenciar o turismo

Indicadores		Metas 2020
Taxa líquida de ocupação de camas nos estabelecimentos hoteleiros		35%
% de hóspedes estrangeiros		30%
Estada média (dormidas) nos estabelecimentos hoteleiros		3
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Apoiar a realização de um filme e/ ou série televisiva rodada na Região (divulgando os seus principais atrativos turísticos)	CIMPL	Região de Turismo Outras Autarquias ADLEI Escolas profissionais e superiores com área do Turismo Empresas do setor
Criar ofertas turísticas multi-produto que conjuguem a diversidade de recursos naturais e edificados		
Abrir a base aérea de Monte Real à aviação civil, procurando rentabilizar a infraestrutura através da captação de uma operadora <i>low cost</i>		
Criar ligações ferroviárias funcionais às principais cidades do País (linha do Oeste)		
Criar a marca <i>Leiria Região de Excelência</i> , que promova os principais atrativos turísticos da Região junto dos mercados interno e internacional		

**TERRITÓRIO (T):** Preservar o património natural e edificado, dotando-o das infraestruturas essenciais à qualidade de vida e atividade económica

**OE.T.1:** Reduzir a dependência de transporte individual rodoviário

Indicadores		Metas 2020
Proporção de utilização do automóvel nas deslocações pendulares		65%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Melhorar a rede e os serviços de transportes públicos interurbanos	CIMPL	Outras Autarquias Administração Central
Promover a revitalização e modernização da linha ferroviária do Oeste e a ligação da linha ferroviária do Oeste à do Norte		

**TERRITÓRIO (T):** Preservar o património natural e edificado, dotando-o das infraestruturas essenciais à qualidade de vida e atividade económica

**OE.T.2:** Utilização eficiente dos recursos naturais, garantindo a sua sustentabilidade

Indicadores		Metas 2020
Taxa de variação no consumo total de energia elétrica por habitante		-10%
% dos resíduos urbanos recolhidos seletivamente		15%
Classificação da qualidade das águas superficiais da Bacia do Lis (segundo critérios definidos legalmente)		Bom
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Promover ações de sensibilização junto das empresas e outras organizações para utilização de fontes de energia alternativa e produção individual de energia elétrica	CIMPL	ENERDURA (Agência Regional de Energia da Alta Estremadura), NERLEI, IPL Agrupamentos escolares
Gerir de forma inter-municipal os sistemas de água, esgotos e resíduos sólidos domésticos e industriais	CIMPL	Autarquias
Preservar e aumentar as zonas de lazer e espaços verdes na Região	CIMPL	Autarquias
Pressionar as entidades responsáveis do governo central no sentido de concretizar a construção da estação de tratamento de efluentes suínícolas para a Bacia do Lis	CIMPL	Administração central
Apoiar projetos de investigação aplicada na área da eficiência energética	IPL	Empresas, Autarquias

**TERRITÓRIO (T):** Preservar o património natural e edificado, dotando-o das infraestruturas essenciais à qualidade de vida e atividade económica

**OE.T.3:** Revitalizar edifícios e infraestruturas da Região atualmente subaproveitadas

Indicadores		Metas 2020
Taxa de variação média anual do nº de visitantes aos museus e monumentos da Região		10%
Taxa de variação média anual do nº de participantes em eventos culturais / artísticos / desportivos realizados em equipamentos públicos desportivos ou multiusos da Região		10%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Apoiar a organização de eventos de carácter diferenciador que se realizem nos espaços dos museus e monumentos da Região, de modo integrado entre os vários municípios	CEPAE (Centro de Património da Estremadura)	CIMPL, Região de Turismo, direções dos museus e monumentos da Região
Criar um passe "Roteiro dos museus e monumentos da Região de Leiria" que permita a aquisição vantajosa de ingressos		
Criar / actualizar instrumentos de apoio à decisão para a utilização eficiente de equipamentos (carta de equipamentos sociais, carta de equipamentos desportivos, carta turística)	CIMPL	Região de Turismo, ADLEI, outras associações cívicas

**TERRITÓRIO (T):** Preservar o património natural e edificado, dotando-o das infraestruturas essenciais à qualidade de vida e atividade económica

**OE.T.4:** Valorizar os recursos florestais da Região

Indicadores		Metas 2020
Taxa de variação (2012-2020) do VAB na Região proveniente da silvicultura		5%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Fazer levantamento da situação de partida em termos de produção na silvicultura na Região (cadastro florestal, volume de produção, dimensão das empresas, volume de emprego, etc.) e dos principais clientes de procura final e intermédia	CIMPL	ENERDURA (Agência Regional de Energia da Alta Estremadura), empresas do setor, IPL
Identificar as principais oportunidades de aumento do VAB no setor, considerando as atuais utilizações de produtos florestais, mas também incentivando a investigação sobre novos modos de utilização dos recursos florestais (energia, mercado de carbono, lazer, etc.)		

**GOVERNANÇA E AMBIENTE INSTITUCIONAL (G):** Ambiente institucional orientado para o bem estar da população e para facilitar a atividade das empresas; estratégia de desenvolvimento apropriada e partilhada pelos decisores

**OE.G.1:** Aumentar a participação cívica e sentimento de identificação dos cidadãos com o poder político local

Indicadores		Metas 2020
Taxa de abstenção nas eleições para as CM		40%
% de municípios com orçamentos participativos		100%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Utilizar as TIC para criação de mecanismos de comunicação eficaz entre os municípios e os munícipes	CIMPL	Autarquias Agrupamentos escolares, Associações cívicas
Criar atividades de enriquecimento curricular dirigidas ao ensino básico e secundário que permitam transmitir a importância da participação cívica e das decisões tomadas ao nível local para o bem estar da população		
Implementar a produção de relatórios de sustentabilidade por parte de todos os municípios (para promover e divulgar de forma transparente as boas práticas de gestão pública local)		

**GOVERNANÇA E AMBIENTE INSTITUCIONAL (G):** Ambiente institucional orientado para o bem estar da população e para facilitar a atividade das empresas; estratégia de desenvolvimento apropriada e partilhada pelos decisores

**OE.G.2:** Aumentar a representatividade das associações regionais (cívicas e empresariais)

Indicadores		Metas 2020
Taxa média de variação anual do nº de associados por associação (2012-2020)		10%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Criar uma base de dados com todas as associações cívicas e empresariais da Região, com a descrição dos principais objetivos e atividades	ADLEI	NERLEI, outras associações empresariais e cívicas, IPL

**GOVERNANÇA E AMBIENTE INSTITUCIONAL (G):** Ambiente institucional orientado para o bem estar da população e para facilitar a atividade das empresas; estratégia de desenvolvimento apropriada e partilhada pelos decisores

**OE.G.3:** Simplificar processos administrativos através da incorporação de TIC nas diversas formas de interação entre empresas / cidadãos e serviços públicos

Indicadores		Metas 2020
Taxa de variação (2012-2020) do nº de empresas que recorre às TIC para interagir com serviços públicos		50%
Taxa de variação (2012-2020) do nº de cidadãos que recorre às TIC para interagir com serviços públicos		50%
Iniciativas	Agente impulsionador	Outros agentes implicados
<p>Verificar quais os principais entraves burocráticos à atividade corrente das empresas (bem como relativamente à sua criação) e os processos passíveis de serem desmaterializados</p> <p>Implementar mecanismos de simplificação administrativa, mediante diagnóstico anterior</p> <p>Identificar os serviços públicos em que a duração média do atendimento é maior e identificação dos casos passíveis de simplificação através da introdução de TIC na relação entre o cidadão / empresa e o serviço</p>	CIMPL	<p>Autarquias NERLEI, Associações cívicas, empresariais e setoriais</p>

**GOVERNANÇA E AMBIENTE INSTITUCIONAL (G):** Ambiente institucional orientado para o bem estar da população e para facilitar a atividade das empresas; estratégia de desenvolvimento apropriada e partilhada pelos decisores

**OE.G.4:** Capacitar os *stakeholders* para a mobilização em torno da defesa dos interesses coletivos para a Região

Indicadores		Metas 2020
Taxa média de variação anual do nº de participantes em eventos associados à divulgação da execução do presente PE (entre 2012 e 2020)		10%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Divulgar o PE na imprensa local	NERLEI	IPL, CIMPL, ADLEI
Continuar a organização de encontros e tertúlias com impacto nacional		
Criar a página <i>Leiria Região de Excelência</i> nas redes sociais com o objetivo de partilha mútua de informação e ideias sobre o desenvolvimento estratégico da Região		
Dinamizar e potenciar a atividade do Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região de Leiria (ODERL) através da produção e divulgação regular de estudos regionais, com base nos dados recolhidos		

**GOVERNANÇA E AMBIENTE INSTITUCIONAL (G):** Ambiente institucional orientado para o bem estar da população e para facilitar a atividade das empresas; estratégia de desenvolvimento apropriada e partilhada pelos decisores

**OE.G.5:** Comprometer os decisores regionais com a estratégia de desenvolvimento definida no presente PE

Indicadores		Metas 2020
% de indicadores do presente PE atingidos em 2020		75%
Iniciativas	Agente impulsor	Outros agentes implicados
Colocar em prática um mecanismo de <i>governance</i> eficaz (a desenvolver na secção seguinte)	NERLEI, IPL, CIMPL, ADLEI	Outras associações empresariais, setoriais e cívicas

### 4.3. Mecanismo de *governance* e monitorização

---

O sucesso de implementação do plano estratégico decorre, em parte, do envolvimento dos agentes regionais abrangidos durante o processo de planeamento, com consequências no grau de identificação com o Plano Estratégico definido, mas está também claramente dependente do mecanismo de *governance* e monitorização que for colocado em prática e que deve assegurar o alinhamento de todos os atores com a estratégia desenhada (European Comission, 2012).

No caso concreto da Região em análise, este é um aspeto que assume ainda maior importância, dado que não existe uma entidade política / institucional única coincidente com os limites geográficos da Região, nem de quaisquer outros mecanismos de gestão ao nível em causa, implicando a ausência de centralização da decisão politicamente legitimada. O reconhecimento desta limitação foi reforçado ao longo do processo de elaboração do presente PE, sobretudo durante as interações que decorreram na FASE 1, em que foi evidente a existência de opiniões muito diferentes sobre qual deve ser o papel de cada entidade promotora na dinamização do PE, a par da preocupação de todos os intervenientes com uma possível indefinição sobre quem deve liderar a sua implementação.

Reconhece-se, assim, que será necessário um grande esforço de comprometimento e interação por parte dos promotores e outros agentes envolvidos com os objetivos e iniciativas definidas na estratégia.

Neste contexto, propõe-se um modelo de *governance* apropriado à execução do presente PE, baseado numa ótica de liderança colaborativa, e assente nos seguintes princípios genéricos:

- ✓ Os agentes impulsionadores devem assumir inteiramente, e de modo formal, o compromisso com as iniciativas propostas no PE, através da inclusão das iniciativas das quais são impulsionadores principais nos seus próprios planos de atividade. Dessa forma será possível garantir o necessário alinhamento e convergência de interesses entre os objetivos específicos e legítimos de cada entidade, e os objetivos globais do PE.
- ✓ Dada a heterogeneidade e multiplicidade de atores envolvidos no PE, o que torna mais difícil encontrar uma forma espontânea de colaboração e de gestão de conflitos, deve

existir uma entidade / estrutura própria para a gestão da implementação do plano, com conhecimento interdisciplinar.

- ✓ As iniciativas propostas, e não apenas as metas, devem ser objeto de um acompanhamento de execução rigoroso.
- ✓ As iniciativas, de maior ou menor complexidade, devem ser geridas com base em boas práticas de gestão de projetos e, de preferência, obedecendo a uma metodologia comum a todas (envolvendo, nomeadamente: plano de projeto, gestão das alterações, planos de comunicação, gestão de *stakeholders*, controlo de custos, planos de risco).

A Figura 10 ilustra a proposta da equipa de planeamento para o que se considera ser uma estrutura de *governance* e monitorização apropriada, que se baseia nas orientações genéricas sugeridas pela Comissão Europeia para as estratégias regionais de especialização inteligente (European Commission, 2012).

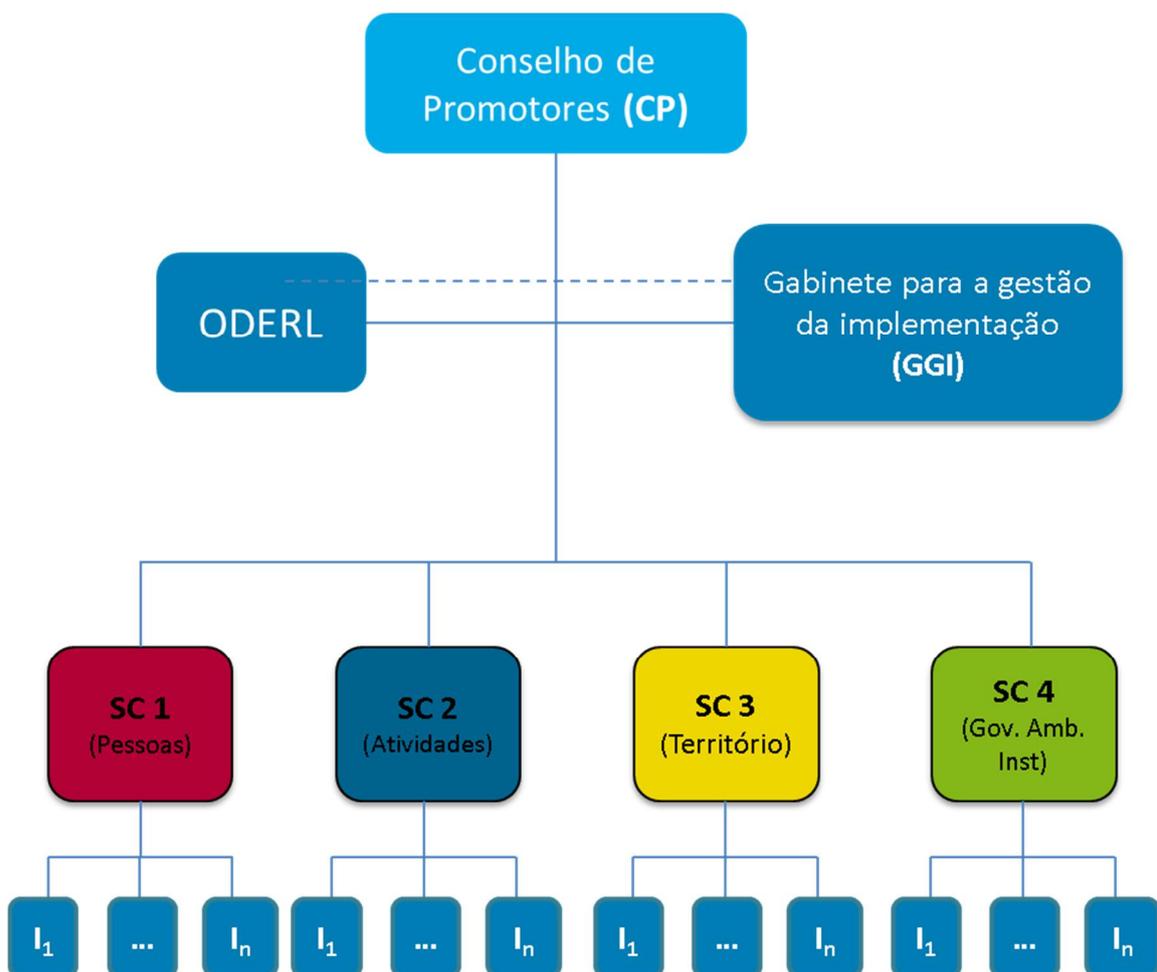


Figura 11. Estrutura de *governance* e monitorização

Os órgãos e funções previstos nesta estrutura são os seguintes:

- **Conselho de Promotores (CP)** - este órgão, de natureza político-institucional, deve assumir a liderança do processo de implementação da estratégia. Compete-lhe tomar as principais decisões inerentes à execução e monitorização do plano de ação e do cumprimento dos objetivos, bem como assumir o papel determinante de articulação entre as instituições envolvidas. Propõe-se que o Conselho seja composto por um representante de cada um dos 4 parceiros do presente Plano Estratégico, podendo incluir outros membros associados ao meio empresarial e académico ou membros do governo local não representados pelos 4 promotores anteriormente referidos. Sugere-se que seja presidido de forma rotativa, de modo anual, por cada um dos seus membros (ao longo do período de vigência do PE). Ao Conselho de Promotores compete ainda constituir (e nomear os respetivos membros) do Gabinete de Gestão da Implementação (GGI) e dos *Steering Committee* das 4 áreas estratégicas, cujas funções se descrevem de seguida.

- **Gabinete de Gestão da implementação (GGI)** – composto por uma equipa de reduzida dimensão, com pelo menos um gestor de projetos, que exerça funções de articulação de todo o processo, sob a orientação geral do CP, e desempenhe ainda funções de carácter técnico, nomeadamente:

- ✓ Preparar informação sobre metodologia de gestão para os *Steering Committee* de cada eixo estratégico, garantindo uma metodologia de gestão comum a todas as iniciativas (envolvendo, nomeadamente: plano de projeto, gestão das alterações, planos de comunicação, gestão de *stakeholders*, controlo de custos e planos de risco);
- ✓ Articular *timings* de implementação das diferentes iniciativas;
- ✓ Elaborar calendário de reuniões;
- ✓ Acompanhar e preparar toda a documentação de suporte às reuniões dos SC e do CP;
- ✓ Emitir alertas sobre a execução das iniciativas (com base na informação reportada pelos *Steering Committee* de cada eixo estratégico) e preparar relatórios regulares de progresso para o Conselho de Promotores.

- Equipa técnica associada ao **Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região de Leiria (ODERL)** – equipa atualmente com 4 membros, pertencentes ao IPL e à NERLEI. O ODERL, que já se encontra criado e em funcionamento, deve alargar o conjunto de indicadores recolhidos, tratados e divulgados, no sentido de corresponder às necessidades de

monitorização de todos os indicadores propostos anteriormente, incluindo aqueles que não estão disponíveis nas fontes estatísticas oficiais (colmatando essa lacuna através do levantamento da informação necessária junto dos organismos que a possam facultar: associações, autarquias, agrupamentos escolares, etc.). O ODERL funciona sob a alçada do Conselho de Promotores e deve fornecer ao GGI todos os indicadores necessários à monitorização do plano.

- **Steering Committees (SC)**, quatro ao todo, um para cada eixo estratégico definido. A recomendação de divisão em 4 grupos visa facilitar a gestão de implementação nas diferentes áreas de ação. Propõe-se que estes SC sejam constituídos por membros dos parceiros do Plano Estratégico e outros agentes com reconhecida experiência na área em causa. A missão destas equipas consiste em aprovar, no contexto do PE, o plano de projeto de cada iniciativa, avaliar o seu cumprimento, aconselhar e dar sugestões para a execução dos projetos. Devem reunir no mínimo trimestralmente e reportar as conclusões de progresso em conformidade com as especificações do GGI, que as reúne num relatório de progresso para fazer chegar ao CP.

- Agente **impulsionador de cada iniciativa (I)** – cabe-lhe a gestão da implementação de cada iniciativa, liderando a equipa de projeto, cuja constituição deverá variar consoante o âmbito e a extensão de cada iniciativa em concreto. O progresso da execução de cada iniciativa (projeto) será reportado ao SC correspondente, de acordo com a metodologia definida pelo GGI.

---

## 5. CONCLUSÕES

---

A Região de Leiria é caracterizada por ter uma boa localização estratégica, com presença de recursos naturais e construídos de elevado potencial económico, boas acessibilidades rodoviárias aos principais centros urbanos do País, densidade populacional acima da média, menor taxa de desemprego e menos problemas de coesão social do que a média do País. Possui um forte dinamismo industrial, em particular no que respeita ao setor dos moldes, vidro, cerâmica, pedra e plástico, com uma reconhecida vocação exportadora e associações empresariais dinâmicas, com forte ligação ao meio académico. Detém, portanto, um claro potencial para alcançar a excelência. No entanto, apresenta ainda algumas debilidades, tais como: população menos qualificada e com ganhos salariais médios menores associados a uma menor produtividade do trabalho, reduzido poder de compra *per capita*, reduzida aposta na I&D e em alta e média tecnologia, reduzida presença de IDE, assimetrias regionais, significativas lacunas em termos de soluções de transporte (em particular, via ferroviária e aérea) e reduzida articulação entre órgãos de administração, instituições públicas e privadas, para as quais é imperativo dar resposta.

O plano que aqui se apresenta tem por finalidade criar a estrutura necessária para conduzir a Região pelo caminho para essa auspiciada excelência. Constitui o resultado visível de um processo de planeamento que, desde o início, contou com o envolvimento de um conjunto significativo de agentes regionais, colaborando, quer pela participação em tertúlias, quer respondendo a questionários e entrevistas, através dos quais transmitiram a sua visão atual e futura acerca da Região e ofereceram um contributo de valor incontestável para a estratégia aqui apresentada.

A primeira fase do planeamento culminou com a elaboração de uma análise SWOT, que resultou da identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a partir de um diagnóstico profundo sobre a Região e o seu contexto, e da auscultação dos *stakeholders*. Com base nesta análise, e tendo em mente o que se pretende alcançar com o projeto *Leiria Região de Excelência*, foram definidos diversos objetivos estratégicos direcionados para cada um dos 4 eixos: pessoas, atividades, território e governança. A fase seguinte contemplou a elaboração de objetivos específicos acompanhados de várias iniciativas concretas que deverão permitir o alcance de cada um dos objetivos.

Alguns dos objetivos apresentados são transversais aos vários eixos, sendo que as iniciativas que compreendem contribuem para atingir mais do que um objetivo estratégico e, por isso, deverão ser considerados como prioritários. Por exemplo, o aumento da **qualificação** deverá, por um lado, permitir direta e indiretamente o aumento da qualidade de vida e, por outro lado, aumentar a produtividade e competitividade das atividades, o que por sua vez torna a Região mais **atrativa** quer para viver, quer para trabalhar. Iniciativas associadas à estratégia de globalização da Região são também prioritárias e passam, não só pelo incentivo às exportações, mas também por ações que permitam captar investimento, potenciar o turismo e outras ainda mais estruturantes, como sejam as que permitem dotar a população de competências essenciais à **internacionalização** da Região. Para este fim, destaca-se a importância da criação de uma marca *Leiria Região de Excelência* reconhecida nacional e internacionalmente e capaz de promover o que de bom se faz na Região. Aumentar a participação dos cidadãos e fomentar a cooperação entre instituições, ou seja, **unir** a Região, deverá por sua vez permitir afirmar a Região no panorama nacional e internacional, com consequências positivas para o sucesso das empresas e bem estar das pessoas.

A apresentação de ações específica e claramente direcionadas, bem como a definição de metas quantificáveis associadas aos indicadores apresentados, julga-se essencial para a motorização e monitorização da estratégia regional a implementar em Leiria. Salienta-se ainda que a eficiência da estratégia que aqui se esboça está dependente da implementação de um mecanismo de *governance* eficaz, envolvendo a participação ativa e o total compromisso do poder local, associações, instituições de ensino, empresários,... e cidadãos em geral.

O presente plano estratégico pretende ser dinâmico e aberto, no sentido de permitir acolher novas iniciativas e objetivos que contribuam para a construção de uma *Região de Excelência*. Ao invés de se apresentar como um fim em si mesmo, este documento contém as linhas estratégicas orientadoras para um trabalho que deve ter início agora e...

... **AQUI – Atrair, Qualificar, Unir, Internacionalizar**

---

# BIBLIOGRAFIA

---

Augusto Mateus & Associados, 2008. Santarém 2020, Estratégia, Modelo de Desenvolvimento e Plano de Acção (documento de trabalho).

Augusto Mateus & Associados, 2012. Plano de Desenvolvimento do Alto Minho: Diagnóstico Estratégico ([www.altominho2020.com](http://www.altominho2020.com)).

Câmara Municipal de Coruche, 2009. Plano Estratégico de Desenvolvimento Coruche 2020, Eurodois ([www.cm-coruche.pt/portal-do-investidor/coruche-2020-plano-estrategico](http://www.cm-coruche.pt/portal-do-investidor/coruche-2020-plano-estrategico)).

CIMPL, CEDRU, 2008. Plano estratégico e de acção 2007 – 2013 para o território do Pinhal Litoral.

Comissão Europeia, 2011. Estratégias de investigação e inovação para a especialização inteligente. Política de Coesão 2014-2020.

European Commission, 2012. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3). Regional Policy.

Guerra, J. 2011. Fatores que influenciam a competitividade dos municípios; a importância da gestão do conhecimento. Tese de Doutoramento

Instituto Politécnico de Leiria, 2010. Plano Estratégico 2010 – 2014.

Melo, I. 2012. Análise regional e setorial do IDE em Portugal. Dissertação de Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Metro Vancouver, 2010. Metro Vancouver 2040 – Shaping our Future, Regional Growth Strategy, Bylaw No.1136.

NERLEI, 2012. *Desafios – Revista de Desenvolvimento Regional*, 48.

Tampere City Council, 2009. Tampere Flows - Big City of Smooth Living Responsibly Leading Development. Tampere City Strategy 2020, Approved by the City Council on 12 August 2009.

## Consulta de páginas web

---

Instituto Nacional de Estatística: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

CCDRC: [www.ccdrc.pt](http://www.ccdrc.pt)

DataCentro, CCDRC: [www.datacentro.ccdrc.pt](http://www.datacentro.ccdrc.pt)

ODERL: [www.observatorio.nerlei.pt](http://www.observatorio.nerlei.pt)

Banco de Portugal: [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

AICEP: [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

---

# ANEXOS

---

# ANEXO 1

## DESCRIÇÃO DOS SETORES DE ATIVIDADE

Setor	Designação
1	Agricultura, silvicultura e pesca
2	Indústrias extractivas Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão Fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas e artificiais Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos Indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicação, produtos eletrónicos e ópticos Fabricação de equipamento elétrico Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e. Fabricação de material de transporte Indústrias transformadoras, n. e.; reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos
3	Produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
4	Construção
5	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos Atividades de alojamento e restauração
6	Transportes e armazenagem Atividades de edição, gravação e programação de rádio e televisão Telecomunicações Consultoria, atividades relacionadas de programação informática e atividades dos serviços de informação
7	Atividades financeiras e de seguros Atividades imobiliárias
8	Atividades jurídicas, de contabilidade, gestão, arquitetura, engenharia e atividades de ensaios e análises técnicas Investigação científica e desenvolvimento Outras atividades de consultoria, científicas e técnicas Atividades administrativas e dos serviços de apoio Administração pública e defesa; segurança social obrigatória Educação Atividades de saúde humana Atividades de apoio social Atividades artísticas, de espetáculos e recreativas Outras atividades de serviços Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico. atividades de produção de bens e serviços pelas famílias para uso próprio Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

Fonte: INE

# ANEXO

# 2

## MINUTA DO QUESTIONÁRIO

### ESTUDO SOBRE OS FATORES QUE INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE DA REGIÃO DE LEIRIA

NOME:

ENTIDADE A QUE PERTENCE:

IDADE: Menos de 35 anos    36 a 50 anos    51 a 65 anos .    Mais de 65 anos

CONCELHO ONDE VIVE:

E-MAIL <sup>25</sup>:

Por favor, indique para cada uma das questões seguintes, como considera que a Região de Leiria se posiciona<sup>26</sup>. Para esse efeito, utilize uma escala entre “1” e “7”.

#### COMPONENTE A

Entre os piores = 1

Entre os melhores = 7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Localização geográfica							
2. Identificação com um monumento							
3. Condições climáticas							
4. Características naturais da região onde se insere							

#### COMPONENTE B

Entre os piores = 1

Entre os melhores = 7

<sup>25</sup> Para envio das conclusões.

<sup>26</sup> Considerando a Região de Leiria+como a área que entender mais adequada.

	1	2	3	4	5	6	7
5. Atratividade turística							
6. Oferta hoteleira de qualidade (hotéis de 4 e 5 estrelas)							
7. Taxa de desemprego							
8. Nível das remunerações e produtividade do trabalho							
9. Qualidade da mão-de-obra, motivação e atitudes							
10. Cultura de empreendedorismo							
11. Nível de investimento público							
12. Nível de investimento privado							
13. Facilidade de acesso a recursos financeiros							
14. Qualidade dos serviços financeiros e de gestão							
15. Ligação entre as empresas da região e os centros de investigação							

### COMPONENTE C

Entre os piores = 1

Entre os melhores = 7

	1	2	3	4	5	6	7
16. Infraestruturas básicas (transporte)							
17. Infraestruturas tecnológicas (tecnologias de informação e comunicação, telecomunicações e internet)							
18. Infraestruturas científicas							
19. Ordenamento do território							
20. Existência de terrenos disponíveis para a atividade económica							
21. Existência de parques industriais							
22. Serviços de saúde (emergência médica)							

### COMPONENTE D

Entre os piores = 1

Entre os melhores = 7

	1	2	3	4	5	6	7
23. Grau de concentração do emprego em atividades de alto valor							

acrescentado							
24. Rendimento <i>per capita</i>							
25. Taxa de criminalidade							
26. Existência de estabelecimentos de ensino secundário e superior na região							
27. Património cultural							
28. Oferta cultural							
29. Taxa de cobertura de lares							
30. Taxa de cobertura de creches / jardins de infância							
31. Carta social dos municípios							
32. Serviços de saúde							

## COMPONENTE E

Entre os piores = 1

Entre os melhores = 7

	1	2	3	4	5	6	7
33. Nível de burocracia da Administração Pública							
34. Acesso a Fundos Comunitários por parte das empresas localizadas na região							
35. Política de proteção do ambiente							
36. Preocupação com o meio envolvente ecológico e de energia							
37. Taxas dos Impostos Municipais							
38. Existência de institutos de investigação e universidades							
39. Inserção numa área ou região com estatuto político - administrativo (área metropolitana, zona demarcada, zona franca)							

## COMPONENTE F

Entre os piores = 1

Entre os melhores = 7

	1	2	3	4	5	6	7
40. Plano de desenvolvimento estratégico da região							
41. Imagem para os visitantes							
42. Abertura ao exterior e à economia de mercado							
43. Investimento em ativos da economia do conhecimento							
44. Taxa de participação em educação pós escolar (Educação pós universitária e Educação vocacional)							
45. Capacidade de Inovação e I&D							

As questões seguintes são de resposta facultativa:

- a) O que entende por região de Leiria?
- b) Qual é a sua visão para a região de Leiria em 2020?
- c) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível das empresas?
- d) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível das autarquias?
- e) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível do ensino?
- f) Para alcançar essa visão, o que deve ser feito ao nível da sociedade civil?

Agradecemos a sua colaboração.

**JLM – CONSULTORES DE GESTÃO, SA**

**SEDE SOCIAL: EDIFÍCIO IDD – ALDEAMENTO SANTA CLARA – RUA DA CARVALHA, 570 - 2400-441 LEIRIA -**

**ESCRITÓRIO: RUA DR. BRILHANTE, 7 – 2460 – 040 ALCOBAÇA**

**NIPC: 502.605.979**

**CAPITAL SOCIAL: 100.000,00**

**REGISTADA NA C. R. C. DE LEIRIA**

