

A competitividade económica

Conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial à luz da experiência LEADER

Fascículo 4



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



A competitividade económica

**Conceber uma estratégia de desenvolvimento
territorial à luz da experiência LEADER**

Fascículo 4

“INOVAÇÃO EM MEIO RURAL”

CADERNO N.º 6 – FASCÍCULO 4

OBSERVATÓRIO EUROPEU LEADER

JULHO DE 2000

*Este fascículo foi redigido por **Gilda Farrell** (Directora adjunta do Observatório Europeu LEADER) e **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

*É o produto das reflexões conduzidas pelo Grupo de Trabalho Inovação do Observatório Europeu LEADER, coordenado por **Gilda Farrell** e constituído por **Evelyne Durieux** (Observatório Europeu LEADER), **Martine François** (GRET, França), **Robert Lukesch** (ÖAR, Áustria), **Elena Saraceno** (CRES, Itália), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Espanha) e **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

*Participaram na finalização do documento **Yves Champetier** e **Jean-Luc Janot** (Observatório Europeu LEADER). Responsável pela produção: **Christine Charlier**.*

Índice

| | |
|--|-----------|
| Abordagem territorial do desenvolvimento rural | 5 |
| Introdução | 7 |
| Parte 1: | 9 |
| 0 contexto | 11 |
| 1.1 Novas oportunidades para os territórios rurais | 14 |
| 1.2 Os ensinamentos e contributos do LEADER | 14 |
| 1.3 Necessidades e margem de manobra para conceber a competitividade económica | 20 |
| Parte 2: | 23 |
| Analisar a competitividade económica de um território | 25 |
| 2.1 Competências, saber-fazer e capacidade para dominar as tecnologias | 25 |
| 2.2 Capacidade para assegurar uma gestão adequada dos recursos financeiros | 26 |
| 2.3 As empresas | 28 |
| 2.4 As ligações com os mercados | 31 |
| 2.5 Síntese | 33 |
| Parte 3: | 35 |
| Implementação de uma estratégia de reforço da competitividade económica | 37 |
| 3.1 Da competitividade económica empresarial à competitividade económica territorial | 37 |
| 3.2 Alguns elementos metodológicos | 38 |
| 3.3 Criar uma dinâmica colectiva que favoreça os efeitos multiplicadores | 42 |
| 3.4 Exemplos de estratégias de grupos LEADER | 43 |
| 3.5 Conclusão | 50 |

Abordagem territorial do desenvolvimento rural

Face à crise que conheceram muitas zonas rurais na Europa, a iniciativa comunitária LEADER traçou, sem dúvida, novas vias de desenvolvimento que hoje surgem como um início de resposta às exigências de revitalização e abertura destas zonas.

Agora, a questão é saber em que medida as vias traçadas pelo LEADER podem ser consolidadas e permitir às zonas rurais adquirir uma verdadeira “competitividade territorial”.

Esta questão assume contornos cruciais no momento em que o programa LEADER chega ao seu fim, cedendo o lugar ao LEADER +. A passagem a esta nova fase do LEADER, do qual esperamos um “mais” em relação à iniciativa precedente, pode ser ocasião de um indispensável salto qualitativo. Para que isto seja uma realidade, cada zona deverá elaborar o seu “projecto de território”, visando o que denominamos de “competitividade territorial”.

Que entendemos por “competitividade territorial”?

No sentido corrente, ser competitivo significa “poder suportar a concorrência do mercado”. A competitividade territorial tem, por conseguinte, um sentido à priori estritamente económico. Mas, será que podemos dizer por esta razão que um território é competitivo quando produz, por exemplo, matérias-primas agrícolas baratas mas em condições sociais deploráveis e sem qualquer respeito pelo ambiente? Esta interrogação conduz à criação de um sentido mais lato de competitividade, que se exprime num conceito de competitividade territorial: um território torna-se competitivo sempre que possa fazer face à concorrência de um mercado, assegurando ao mesmo tempo uma durabilidade ambiental, económica, social e cultural baseada em lógicas de rede e de articulação interterritorial. Por outras palavras, a competitividade territorial supõe:

- > *ter em conta os recursos do território na procura de uma coerência de conjunto;*
- > *a implicação dos agentes e das instituições;*
- > *a integração dos sectores de actividade numa lógica de inovação;*

- > *a cooperação com os outros territórios e a articulação com as políticas regionais, nacionais, europeias e o contexto global.*

A elaboração do projecto de território é, por conseguinte, um processo que visa atribuir aos agentes locais e às instituições uma capacidade quádrupla: capacidade para valorizar o seu ambiente, agir em conjunto, criar elos de ligação entre sectores tentando reter localmente o máximo de valor acrescentado e iniciar relações com outros territórios e o resto do mundo.

Estas quatro capacidades podem relacionar-se entre si com base naquilo a que chamamos “as quatro dimensões” da competitividade territorial, que se combinam de forma específica em cada território, ou seja:

- > **“competitividade social”** – capacidade dos agentes de agir eficazmente juntos com base numa concepção partilhada entre os diferentes níveis institucionais;
- > **“competitividade ambiental”** – capacidade dos agentes de sublinhar a importância do seu ambiente tornando-o num elemento distintivo do seu território, assegurando ao mesmo tempo a preservação e a renovação dos recursos naturais e patrimoniais;
- > **“competitividade económica”** – capacidade dos agentes de produzir e reter um máximo de valor acrescentado no território reforçando as relações entre sectores e fazendo a combinação dos recursos das vantagens para valorizar o carácter específico dos produtos e serviços locais;
- > **posicionamento no contexto global** – capacidade dos agentes de encontrar o seu lugar em relação aos outros territórios e ao mundo exterior em geral, de forma a fazer avançar o seu projecto territorial assegurando-lhe uma viabilidade no contexto da globalização.

Os processos aqui descritos foram já iniciados em numerosos territórios. O problema está em inscrevê-los a longo prazo e no âmago da estratégia de desenvolvimento de cada um deles.

O Observatório Europeu LEADER, ao publicar estes cinco fascículos, baseando-se na experiência do LEADER I (1991-1994) e do LEADER II (1994-1999), pretende enriquecer a reflexão dos agentes que, nos territórios rurais europeus, procuram uma nova competitividade territorial fundada na concertação e na cooperação.

O fascículo 1 coloca a situação de partida no centro da elaboração de uma estratégia territorial; o fascículo 2 trata a “competitividade social”; o fascículo 3 fala da “competitividade ambiental” como elemento desta estratégia; o fascículo 4 aborda a “competitividade económica” e o fascículo 5, a “competitividade à escala global”.

Cada fascículo passa em revista um dos aspectos da competitividade territorial, em função da seguinte grelha:

- > análise do contexto;
- > ensinamentos do LEADER e da experiência dos grupos de acção local (GAL);
- > proposta de ferramentas e de métodos;
- > apresentação de estratégias possíveis.

Inúmeros exemplos utilizados nos diferentes fascículos da série fazem referência a acções, actividades ou empresas apresentadas de maneira mais detalhada no reportório “**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**”, publicado em 7 idiomas pelo Observatório Europeu LEADER a partir de 1997 e acessível em 6 idiomas na página Internet “Rural Europe” (<http://www.rural-europe.aeidl.be>).

Encontrará igualmente neste local Internet inúmeras informações pertinentes sobre a Iniciativa Comunitária de Desenvolvimento Rural LEADER, assim como a maior parte das publicações realizadas pelo Observatório Europeu LEADER.

Introdução

O presente fascículo sobre a competitividade económica dos territórios rurais, definida como a capacidade para gerar e reter valor acrescentado, baseia-se na experiência da Iniciativa LEADER e visa introduzir na análise os elementos de diferenciação que caracterizam os territórios rurais.

Um primeiro esboço de “tipologia de situações”, apresentado no Capítulo 1, mostra que a competitividade económica se enuncia de forma diferente consoante o tipo de território e mais ainda de acordo com a diversidade das situações existentes num mesmo território (coexistência de microterritórios dinâmicos com zonas em declínio, por exemplo).

A partir desta constatação, podem colocar-se várias questões: será possível atingir um certo equilíbrio em termos de desenvolvimento na totalidade do espaço compreendido num território LEADER ou, pelo contrário, há espaços irremediavelmente condenados ao declínio e ao abandono? Uma abordagem que integre os aspectos incorpóreos (a identidade, a adesão a projectos colectivos, a concertação interinstitucional e público-privado, etc.) é mais adequada para promover novos equilíbrios e novas oportunidades? Os ensinamentos do LEADER neste domínio revelam a importância da “proximidade” para conseguir êxito nesta abordagem, mesmo em zonas onde o território apresenta sinais de anos de abandono.

De um modo geral, os obstáculos (ou os pontos fracos) à competitividade económica situam-se a três níveis:

- > **a montante da produção** – em termos de disponibilidade de infra-estruturas e de serviços adequados à produção local e de possibilidades de produção de matérias-primas, de produtos intermédios e de tecnologias para reforçar as diferentes fileiras;
- > **na própria produção** – pode dizer respeito a níveis de qualidade/quantidade insuficientes dos produtos, bem como a problemas estruturais mais profundos, como o domínio de uma monoprodução tradicional sem qualquer efeito multiplicador em termos de empresas e de competências;
- > **a jusante da produção** – a nível das relações com os mercados/consumidores e da capacidade de organização dos produtores para obter escalas adequadas; a nível da criação de novos produtos, baseando-se nos recursos próprios e sobretudo numa imagem diferenciada do território.

Também não se pode compreender a competitividade económica de um território sem ter em conta as relações existentes entre as instituições públicas e entre estas, os cidadãos e os grupos de interesses. É por isso que também se podem encontrar obstáculos ao nível das **relações com as instituições públicas**, nomeadamente na implementação de medidas/concertações para fomentar o crescimento dos sectores económicos “fundamentais”, a criação de novas oportunidades e o reforço das estruturas necessárias para sustentar o desenvolvimento local a longo prazo.

Alguns exemplos de estratégias de intervenção do LEADER em relação aos tipos de territórios e de situações (Capítulo 3) abrem pistas de reflexão sobre a forma de voltar a criar alavancas de desenvolvimento económico mesmo em territórios “marginais” ou que se defrontam com processos de reestruturação. A longo prazo, estas estratégias, apoiadas pela Iniciativa LEADER, só podem consolidar-se com base no reforço das capacidades de concertação, de mobilização de todos os recursos e da criação de estruturas adequadas assentes no empenhamento dos agentes locais, públicos e privados.

Parte 1

0 contexto

0 contexto

Durante muito tempo, o equilíbrio económico da maior parte dos territórios rurais esteve essencialmente dependente da agricultura. No entanto, nalguns países desde o início do século e noutros muito mais recentemente, a importância da agricultura diminuiu muito, nomeadamente em termos de população activa agrícola, tendo muitas vezes levado a um êxodo maciço da população.

Esta evolução conduziu a uma diversificação das situações económicas nos territórios rurais. Assim, podemos distinguir na Europa rural de hoje uma grande diversidade de situações e elaborar várias tipologias susceptíveis de ilustrar esta diversidade.

Pelo nosso lado elaborámos uma grelha de leitura baseada em 9 tipos de situações que se encontram frequentemente, às vezes de maneira isolada e outras de forma combinada e que podem reflectir, pelo menos parcialmente, esta diversidade dos territórios rurais:

- > agricultura que ocupa grande parte da população activa e constitui ainda a base da economia (**Tipo 1**)
- > agricultura rica, pouco intensiva em termos de mão-de-obra (**Tipo 2**)
- > sobrevivência de grandes propriedades agrícolas tradicionais (“latifúndios”) (**Tipo 3**)
- > espaços naturais ou protegidos que têm uma função essencial (**Tipo 4**)
- > orientação para o acolhimento turístico baseado em estruturas de pequena dimensão (**Tipo 5**)
- > presença importante de residências secundárias e/ou de estruturas de acolhimento (terceira idade, pessoas deficientes, etc.) (**Tipo 6**)
- > grande número de pequenas empresas (**Tipo 7**)
- > situação suburbana (**Tipo 8**)
- > população maioritariamente idosa e/ou uma elevada taxa de dependência (**Tipo 9**)

A acção dos programas LEADER I e II, pela sua definição e cobertura geográfica (territórios dos objectivos 1, 5b e 6), tinha por objectivo criar novas oportunidades económicas na maior parte dos territórios abrangidos, com excepção dos que tinham uma economia extrovertida, nomeadamente as zonas agrícolas ricas e as situadas na periferia imediata das cidades. O LEADER acompanhou a procura de novas formas de competitividade territorial, com base numa intervenção pública que visava uma valorização mais participativa e mais sistemática dos recur-

sos locais.

Recorrendo a algumas das variáveis utilizadas por Garofoli¹ para elaborar uma tipologia de “modelos de desenvolvimento local”, os nove tipos de territórios rurais podem ser descritos da seguinte forma:

Tipo 1 – Territórios onde a agricultura ocupa uma população ainda importante

Estas zonas caracterizam-se por:

- > uma percentagem elevada da população trabalha na agricultura ou na criação de gado;
- > importância do trabalho não assalariado, da pluriactividade e do trabalho a tempo parcial;
- > organização de algumas operações de transformação dos produtos agrícolas nas próprias explorações;
- > sistemas de transformação e de comercialização assentes na organização de uma série de operadores (cooperativas de transformação, consórcios de comercialização, agrupamentos de aquisição de serviços, etc.);
- > uma capacidade de inovação no domínio da qualidade, da rotulagem, do controlo dos mercados e dos sistemas de distribuição, etc.;
- > uma capacidade de organização colectiva no quadro do sector e de articulação entre produtores/estruturas diferentes, nomeadamente no que se refere a actividades de diversificação para o turismo: rotas do vinho, do queijo, etc.;
- > *habitat* ligado à distribuição das explorações.

Exemplos na Europa: zonas de culturas temporãs e zonas de criação intensiva ou extensiva de gado. Esta categoria abrange uma grande diversidade de territórios: zonas de montanha da Grécia, onde mais de 40% da população activa ainda trabalha em sistemas tradicionais de pluricultura e de criação de gado; zonas costeiras gregas e espanholas onde se pratica uma agricultura muito intensiva, frequentemente em estufas; zonas de agricultura muito moderna, mas muito endividada e muito poluente, como na Bretanha (França), na Flandres (Bélgica) ou nos Países Baixos; territórios de criação extensiva de gado, como Auvergne e no Limousin (França).

[1] Garofoli Gioacchino, in *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli Editori, 1991, pp. 64-65. As variáveis utilizadas andam à volta da estrutura produtiva e estrutura das empresas; origem dos empresários e dos capitais; mercados; dinâmica de formação das empresas; estrutura do emprego e estrutura social e territorial; instituições locais e políticas económicas.

Tipo 2 – Territórios com uma agricultura rica e pouco intensiva em termos de mão-de-obra

Trata-se de zonas caracterizadas por:

- > uma percentagem geralmente diminuta de população activa, especialmente no sector agrícola;
- > excesso estrutural de mão-de-obra, nomeadamente feminina;
- > grande dimensão das explorações agrícolas (com forte tendência para a concentração) e uma orientação geral para a monocultura;
- > forte mecanização da produção e relações superfície/mão-de-obra e capital/mão-de-obra muito elevadas;
- > preponderância da agricultura na criação de receitas e na organização do território e da paisagem;
- > fraca inter-relação entre as empresas, dependendo as decisões de produção e comerciais essencialmente de “preços administrados” e de subvenções;
- > procura de novas funções para os agricultores, a fim de evitar a prazo um declínio demográfico;
- > reduzida procura de políticas de desenvolvimento local e forte adesão à acção das organizações sindicais agrícolas;
- > papel do sector público fortemente determinado pela administração das ajudas da Política Agrícola Comum (PAC).

Exemplos na Europa: planícies cerealíferas da bacia parisiense em França; planícies orizícolas do norte de Itália; todas as zonas de produção de milho e de girasol; zonas de criação extensiva de gado no Reino Unido.

Tipo 3 – Territórios de grandes propriedades agrícolas tradicionais (“latifúndios”)

Estas zonas apresentam de um modo geral as seguintes características:

- > forte presença de trabalhadores assalariados agrícolas e um absentismo frequente dos proprietários;
- > fraca valorização do território e fortes obstáculos para o acesso à terra por outros agentes para além dos proprietários tradicionais;
- > procura de soluções legais para superar estes obstáculos (reforma agrária na Escócia, “privatização” e desmantelamento das grandes propriedades nos novos *Länder* alemães);
- > reduzida taxa de criação de empresas;
- > saber-fazer limitado em matéria de transformação dos produtos;
- > *habitat* concentrado em aldeias.

Exemplos na Europa: alguns territórios da Escócia, do sul da Península Ibérica (Andaluzia em Espanha, Alentejo em Portugal), da Sicília e dos novos *Länder* alemães.

Tipo 4 – Territórios dominados por espaços naturais ou protegidos

Estas zonas caracterizam-se por:

- > uma percentagem importante da população envolvida em actividades de exploração dos recursos silvícolas ou piscícolas ou de criação extensiva de gado;
- > diversificação para produtos biológicos e/ou naturais de qualidade;
- > estruturação do sector do turismo em função da valorização da natureza e da sua conservação;
- > situações muitas vezes conflituosas na utilização dos recursos, por vezes com oposições muito fortes entre os diferentes grupos de interesse;
- > concertação entre estruturas públicas e privadas formalizada por regulamentação ou acordos contratuais;
- > organização em rede e cooperação interterritorial (federações de parques naturais, por exemplo);
- > dispersão do *habitat*.

Exemplos na Europa: territórios setentrionais da Escandinávia, territórios que integram parques naturais já antigos (a maior parte dos parques nacionais) ou outros de formação mais recente (frequentemente parques regionais).

Tipo 5 – Territórios orientados para o acolhimento turístico baseado em estruturas de pequena dimensão

Estes territórios caracterizam-se por:

- > estruturas de acolhimento de pequena dimensão, geridas familiarmente;
- > identidade e estrutura social fortemente consolidadas;
- > elevada percentagem de população activa no sector do turismo, mesmo a tempo parcial;
- > relações estreitas entre os diferentes sectores de actividade a nível local;
- > artesanato e pequenas e médias empresas desenvolvidas à volta do abastecimento dos mercados locais (incluindo os turísticos);
- > limitações na construção e na procura de infra-estruturas, grande controlo da população sobre o ambiente e a utilização dos recursos e, em certos casos, uma vontade explícita de limitar a frequência turística.
- > forte utilização do *habitat*.

Exemplos na Europa: os territórios alpinos da Áustria e da Itália, nomeadamente as zonas habitadas por minorias ou por populações com uma forte identidade.

Tipo 6 – Territórios dominados pelas residências secundárias ou por estruturas de acolhimento

Estas zonas caracterizam-se por:

- > uma parte importante do *habitat* destinado a residências secundárias;
- > forte procura de habitação por parte de residentes na cidade, de reformados e, em certos casos (territórios do sul da Europa), de estrangeiros;
- > fraco desenvolvimento turístico fora da estação alta;
- > actividades de serviços de carácter temporário e/ou uma procura permanente apenas no que se refere a certos tipos de serviços;
- > crescimento do sector imobiliário por vezes sem ser acompanhado do desenvolvimento de infra-estruturas.

Exemplos na Europa: alguns territórios rurais do País de Gales e da Escócia; alguns territórios do sul de França, do litoral mediterrânico em Espanha e da Toscana na Itália.

Tipo 7 – Territórios cuja economia é dominada pelas pequenas empresas locais

Podem distinguir-se nesta categoria três tipos de situações: os territórios onde os sectores estão pouco estruturados (pequenas empresas sem ligações entre si), os territórios cujos sectores, pelo contrário, estão fortemente estruturados (pequenas empresas especializadas mas complementares umas das outras) e os territórios especializados num único sector.

No primeiro caso observa-se:

- > existência no território de um grande número de pequenas empresas heterogéneas, algumas presentes desde há muito;
- > ausência de especialização, o que torna difícil as inter-relações entre empresas, bem como a identificação das suas necessidades em termos de serviços e de políticas de apoio;
- > mercados na maior parte locais ou regionais.

Exemplos na Europa: certos territórios do sul da Escócia, do sul da Itália e, de um modo mais geral, todos os territórios onde não foi concebida uma lógica de colaboração/concorrência entre empresas.

Em contrapartida, nos territórios cuja especialização facilita as articulações entre empresas e as iniciativas

centradas na divulgação tecnológica e nos serviços às empresas encontra-se:

- > um grande número de pequenas empresas (que coexistem frequentemente com médias e grandes empresas) especializadas e complementares (a que se chama a “especialização difusa” no caso dos nichos industriais italianos);
- > oferta local de formação para competências e especializações técnicas ligadas ao desenvolvimento do sector;
- > coesão social e territorial importante;
- > acesso aos mercados globais, com uma concorrência a nível mundial;
- > nível elevado de inovação tecnológica que abrange todo o sector;
- > mas, por vezes, também um nível deficiente de formação de quadros, devido à possibilidade imediata de aceder ao mercado de trabalho.

Este tipo de estruturação é mais raro nos territórios rurais europeus. Encontra-se sobretudo no norte de Itália (nichos industriais de Veneza, da Lombardia e de Friul) e em certas zonas rurais da França (Tarn e Jura).

Por último, o terceiro caso caracteriza-se por:

- > pequenas empresas especializadas num mesmo produto e por conseguinte concorrentes entre si;
- > oferta local de formação profissional, mas uma fraca diversidade de conhecimentos;
- > acesso aos mercados nacionais e europeus, mas com uma forte concorrência para obter esse acesso.

Este tipo corresponde às zonas de produção agro-alimentar em pequena escala, como as zonas de produção de queijo (*ver mais adiante o exemplo do Brengenzwald na Áustria*), as zonas de produção de vinho italianas, portuguesas, etc.

Tipo 8 – Territórios suburbanos

Estes territórios deparam-se com:

- > uma forte presença de trabalhadores que se deslocam diariamente para a cidade (“migrantes diários”);
- > estruturas de serviços e comerciais que enfrentam a concorrência das zonas metropolitanas ou das cidades próximas;
- > uma taxa de criação de empresas insuficiente;
- > dificuldades para assegurar um nível suficiente de serviços à população;
- > *habitat* residencial dominante;
- > erosão da identidade territorial.

Exemplos na Europa: a maior parte das zonas rurais situadas perto das grandes cidades.

Tipo 9 – Territórios com populações idosas e/ou elevadas taxas de dependência

Estas zonas caracterizam-se por:

- > um declínio económico e social que reflecte níveis de rendimentos por habitante pouco elevados e uma taxa de emprego reduzida;
- > um declínio demográfico importante conjugado com um envelhecimento da população;
- > dificuldades em assegurar a sucessão/retoma das empresas e das explorações agrícolas;
- > uma valorização fraca do território, acompanhada de um abandono progressivo do capital imobiliário e patrimonial e das infra-estruturas;
- > nível de serviços e de atracção insuficientes para reter os jovens;
- > uma estrutura produtiva fortemente dispersa que torna difícil induzir efeitos multiplicadores susceptíveis de serem criados pelas intervenções públicas;
- > a necessidade declarada de intervenções públicas para manter as empresas e os empregos existentes, sustentados sobretudo graças à pluriactividade;
- > dificuldades na organização dos agentes.

Exemplos na Europa: grande número de territórios situados em meio montanhoso (com excepção das zonas com forte vocação turística ou industrial), alguns territórios do interior da Espanha, da Grécia, de Portugal, do Mezzogiorno italiano, certos territórios franceses como as planícies do Limousin, Aude, etc.

1.1 Novas oportunidades para os territórios rurais

Só a partir do final da década de oitenta, nomeadamente com o aparecimento e a difusão do conceito de “ruralidade” é que foram criadas políticas experimentais nalguns territórios marginalizados, a fim de voltarem a encontrar uma competitividade económica. Estas políticas abriram o caminho a uma análise microeconómica com base em processos de desenvolvimento e de transformação social. Tal análise permitiu identificar elementos específicos do desenvolvimento (ou do não desenvolvimento) dos diferentes meios rurais, fazendo surgir o conceito de “território” como um eixo que permitia articular as relações entre instituições, economia e organização social.

Assim, **entende-se por “competitividade económica territorial” a capacidade dos agentes para criarem e reterem o valor acrescentado através da integração dos recursos locais em produtos e serviços que dêem**

resposta às novas expectativas dos consumidores e à evolução dos mercados. A acção assenta numa reorientação das políticas públicas de intervenção e em modalidades de organização dos processos de produção e de distribuição destinados a criar vantagens competitivas valorizando as especificidades de cada território.

Actualmente, sente-se mais do que nunca na Europa a necessidade de os territórios rurais terem uma competitividade económica. Com efeito, a preservação das paisagens e a diversificação da oferta de produtos e de serviços baseados no património específico de cada região tornaram-se pilares do reposicionamento da economia rural num contexto de concorrência mundial.

A Iniciativa LEADER passou a ser, a partir do 1992, a resposta política “experimental” da União Europeia à necessidade de reconstituir a competitividade económica dos territórios rurais em dificuldade.

Em complementaridade das políticas europeias, nacionais e regionais que actuam mais sobre os factores materiais, as intervenções locais facilitadas pelo LEADER procuram agir sobre os factores imateriais e culturais do desenvolvimento. Por outro lado, o LEADER não se limita a apoiar as actividades directamente produtivas, propondo-se também melhorar o ambiente social e valorizar ao mesmo tempo o património natural e cultural.

Oito anos após o lançamento da Iniciativa Comunitária de Desenvolvimento Rural, podem extrair-se algumas lições quanto à pertinência das políticas de intervenção implementadas a nível local e à necessidade de se aprofundar ou mesmo de se alargar o seu âmbito de intervenção.

1.2 Os ensinamentos e contributos do LEADER

Primeiro contributo: o LEADER impulsionou uma pedagogia da abordagem integrada do desenvolvimento em territórios em dificuldade, assumindo o risco da sua experimentação.

O LEADER propôs que se concentrasse o apoio ao desenvolvimento em microterritórios identificados a partir de elementos de coesão económica, ambiental, cultural, etc. A elaboração de um plano estratégico para cada um dos territórios abrangidos, com base numa parceria “horizontal” que agrupasse os agentes públicos e privados locais devia, em princípio, permitir evitar que a mesma “receita de desenvolvimento” se estendesse a todos os territórios abrangidos.

A acção devia permitir, antes de mais, uma primeira integração das variáveis económicas, socioculturais e ambientais na análise do território.

No entanto, uma visão integrada do território só se pode construir progressivamente, em função das intervenções “no terreno”. É difícil, no quadro de realidades profundamente fragmentadas, emergir uma visão global de uma primeira análise, mesmo conseguindo cruzar os diferentes interesses e percepções. O que não quer dizer que a abordagem local, “endógena”, do desenvolvimento seja sempre coroada de sucesso.

Segundo contributo: o LEADER revelou a pertinência da criação de uma estrutura flexível e eficaz, o “grupo de acção local” (GAL), que passou a desempenhar um papel de catalisador e de interface entre as solicitações dos agentes locais e as entidades públicas e privadas.

Os GAL identificaram progressivamente os domínios de intervenção mais relevantes no seu contexto, analisando as oportunidades oferecidas pelos mercados em relação aos recursos e às estruturas locais. Demonstraram igualmente que uma intervenção de desenvolvimento local precisa do apoio das entidades públicas e das estruturas e organismos privados existentes no território para favorecer a experimentação e a aplicação de novas vias de desenvolvimento económico.

Muitas vezes os GAL permitiram igualmente que as administrações locais, em especial os municípios, desempenhassem um papel de animação social, fomentando as iniciativas e valorizando as sinergias eventualmente existentes entre os interesses dos agentes socioeconómicos locais e os do conjunto da comunidade local. Esta sinergia é um elemento indispensável para realizar projectos económicos, sociais e outros nos territórios mais desfavorecidos.

EXEMPLO

O GAL Mugello/Val de Sieve (Toscânia, Itália) é uma grande parceria que agrupa numerosas instituições públicas (15 municípios e uma comunidade de montanha) e nada menos de 42 entidades privadas. Entre os seus associados contam-se o município de Firenzuola e oito empresários privados do sector da “pietra serena”, uma pedra cinzenta local frequentemente utilizada pelos artistas da Renascença italiana e cuja utilização hoje em dia está reduzida à pavimentação de centros históricos. O GAL inscreveu nas suas prioridades uma acção que incidia especificamente na revalorização deste sector. Com

o apoio do GAL, do município de Firenzuola e de conselheiros especializados, os produtores iniciaram então um processo de investigação e desenvolvimento destinado a desenvolver novos produtos e utilizações para a “pietra serena”. Paralelamente, o município de Firenzuola apoiou a organização de acções de formação e de intercâmbio com instituições especializadas, a fim de reintroduzir a antiga profissão de canteiro. Foram assim identificados três novos campos de aplicação para a “pietra serena”: o mobiliário urbano, a decoração de interiores e a criação de diversos objectos de “pietra serena”. O papel do grupo de acção local e do município na animação e acompanhamento do projecto foi essencial. No seu conjunto, representou um investimento do LEADER de 224 000 euros. Desde o lançamento da operação que se assiste a um crescimento contínuo do sector da pedra, tanto em termos de volume de negócios (+60%) como de emprego (34 novos postos de trabalho a tempo inteiro, ou seja, um aumento de 20%). Para além destes resultados de natureza económica, assiste-se a uma alteração profunda na maneira de actuar dos empresários, que passaram a cooperar estreitamente entre si. A ponto de se poder hoje falar não só da organização de um sector, mas também da instituição progressiva de um verdadeiro agrupamento de empresas especializadas na “pietra serena”. Este exemplo mostra a importância e a pertinência de uma boa ligação público-privado nos territórios em dificuldade.

Terceiro contributo: a criação dos GAL permitiu introduzir progressivamente elementos essenciais para a elaboração de um modelo de desenvolvimento económico endógeno.

Eis alguns exemplos:

EXEMPLO 1:

Ajustar colectivamente a relação entre produtores locais e mercados locais

Em 1993, o grupo LEADER West Cork lançou uma estratégia centrada na criação de uma marca regional. O objectivo era conseguir uma maior coordenação entre os produtores no que se refere à comercialização dos produtos turísticos e agro-alimentares locais. Depois de algumas acções de formação em matéria de controlo da qualidade, a intervenção conduziu à criação de um rótulo, “Fuchsia Ltd.”, que implica o respeito de um certo número de regras e de critérios de qualidade.

EXEMPLO 2:

Estabelecer relações de colaboração entre os empresários e os outros agentes

Na Áustria, a “Käsestrasse Bregenzerwald” (rota do queijo da floresta de Bregenz) representa um exemplo do desenvolvimento local integrado do Bregenzerwald, um território florestal e montanhoso situado na zona leste de Bregenz, capital do Land de Vorarlberg. No âmbito da parceria local cooperam 23 municípios e diversas associações, bem como agricultores, proprietários de restaurantes, operadores turísticos, produtores agro-alimentares, comerciantes e artesãos. A “rota do queijo” tornou-se a acção-modelo desta parceria territorial, cujos laços se reforçaram ainda mais através das múltiplas actividades organizadas no quadro do projecto. Com efeito, a “construção” da rota do queijo é um processo contínuo, porque exige a participação activa e sustentada de um número crescente de empresas, de voluntários e de agentes públicos.

EXEMPLO 3:

Aumentar o nível da cultura económica através da formação e da experimentação

A inauguração em Abril de 1998 da “Stenfors Development Kitchen” (cozinha do desenvolvimento de Stenfors), em Robertsfors (Västerbotten, Suécia), é o resultado de um processo que durou cinco anos. Lançado por 5 agricultoras, este projecto tinha por objectivo criar uma cozinha colectiva que lhes permitisse preparar produtos locais cozinhados segundo receitas familiares para fins comerciais. Ao permitir partilhar os equipamentos de preparação, embalagem e armazenamento, a “cozinha” criou uma actividade e uma nova fonte de rendimento para as 17 pessoas que utilizam actualmente esta estrutura.

EXEMPLO 4:

Aproveitar melhor as oportunidades oferecidas pelos mercados locais até aí não explorados

No Reino Unido, o grupo LEADER Ross & Cromarty, que opera na região dos Highlands escoceses, apoiou um projecto de horticultura biológica em pequena escala, com o objectivo de abastecer em flores, legumes e frutos frescos os habitantes da península de Applecross. Até aí, os habitantes desta região isolada abasteciam-se, uma vez por semana, em produtos alimentares provenientes do exterior. Podiam igualmente adquirir produtos alimentares no centro urbano mais próximo, situado a... 130 km. Com a criação da sociedade “Applecross Organics” surgiu a possibilidade de aceder a produtos frescos de qua-

lidade ao longo de todo o ano, especialmente no Inverno, altura em que as deslocações por estrada são difíceis, criando-se assim um novo mercado local.

Em Portugal, realiza-se um encontro dos caçadores de todo o país na zona LEADER Desteque. Por iniciativa do GAL, os agricultores da região começaram a vender directamente os produtos locais e agrícolas aos caçadores e às suas famílias.

EXEMPLO 5:

Chamar a atenção das empresas e dos agentes locais para a evolução externa e para as suas capacidades de inovação

“LEANOVA” é um programa de apoio à inovação para as pequenas empresas das zonas LEADER Lauwersland e Noordwest Friesland (Frísia/Groningue, Países Baixos). O projecto recorre a peritos de uma série de organizações (centros de investigação e tecnológicos, grandes empresas, etc.) que trabalham com as PME na procura de soluções para superar as dificuldades que impedem o seu crescimento, sobretudo por falta de inovação nos produtos. Concebido pela Universidade de Twente (Enschede), o LEANOVA baseia-se num programa semelhante, designado “INNOVA” e realizado pela mesma Universidade noutra região dos Países Baixos.

Quarto contributo: o LEADER acentuou a necessidade de um conhecimento mais profundo da economia local que tenha em conta os produtos e os conhecimentos, incluindo o saber-fazer em vias de desaparecimento.

A dificuldade de obter estatísticas actualizadas sobre a evolução das empresas a nível local salienta a importância da acção do GAL, que pela sua colaboração com organismos como as associações profissionais e empresariais, as cooperativas locais, etc. consegue realizar um acompanhamento da evolução local.

Para além deste acompanhamento, o LEADER mostrou também a necessidade de identificar os conhecimentos específicos do território, muitas vezes em vias de desaparecimento ou que só se mantêm em contextos locais e familiares. Foi a revelação destes conhecimentos que permitiu muitas vezes ao GAL aprofundar, com os agentes locais, propostas diferenciadas, organizar acções de formação adequadas e recriar condições para uma nova valorização destes conhecimentos. Muitos produtos locais foram assim reintroduzidos nos mercados.

No entanto, a capacidade de observação da economia local por parte dos GAL continua a ser muito empírica. Em muito poucos casos é que se organizaram acções sistemáticas de recolha de estatísticas e se fizeram pesquisas para assegurar uma 'vigilância' constante das alterações a nível da estrutura produtiva (natalidade/mortalidade das empresas) e dos conhecimentos (competências profissionais tradicionais/novas). Muito há ainda por fazer para harmonizar os métodos de recolha das estatísticas e das informações e permitir assim a realização de análises comparadas a nível territorial, bem como a compreensão da importância relativa de uns sectores em relação aos outros.

Quinto contributo: o LEADER abriu pistas para superar algumas desvantagens dos territórios com maiores dificuldades.

Actuando a nível local, o LEADER permitiu que se aperfeiçoassem progressivamente métodos para superar as desvantagens específicas dos territórios marginalizados.

Foi assim possível realizar experiências para fazer face aos seguintes problemas:

a) Dificuldade de assegurar a sucessão/retoma das explorações agrícolas e de outras empresas locais

"RELANCE" é o instrumento estratégico criado pelo GAL Espace Cévennes (Languedoc-Rossilhão, França) para dar a conhecer a eventuais empresários interessados actividades, empresas e explorações agrícolas que correm o risco de desaparecer por falta de sucessores. Através da criação de bases de dados, o GAL consegue, com o apoio das associações profissionais e outras estruturas públicas, localizar empresários interessados em instalar-se na região de Cévennes. RELANCE assegura depois o estabelecimento do contacto e o acompanhamento individualizado dos cedentes e dos adquirentes.

b) Abandono ou subutilização do capital imobiliário, histórico e das infra-estruturas

A recuperação de monumentos, edifícios e diversas infra-estruturas constituiu um meio para aumentar o carácter atractivo dos territórios degradados. A restauração do património foi muitas vezes acompanhada da criação de uma nova oferta turística. Além disso, as acções sobre o património abandonado contribuíram para melhorar a imagem que os habitantes tinham do seu património cultural.

EXEMPLO

Na zona LEADER Ballyhoura (Irlanda), a renovação das aldeias deu origem do desenvolvimento de novos estabelecimentos comerciais, nomeadamente restaurantes, que se integraram progressivamente numa acção colectiva de qualidade (operação "QUEST") e se tornaram centros de atracção, tanto para as populações locais como para os turistas à procura de uma oferta de qualidade.

EXEMPLO

Na zona de Virgental (Tirol, Áustria), para preservar muros e terraços medievais abandonados e que abrigam actualmente uma fauna e flora selvagem e rica, foi criado um caminho de descoberta com o apoio dos agricultores locais. Com o slogan "Dá um sentido aos teus sentidos", o caminho foi adaptado para acolher cegos. Este produto tornou-se a pedra angular da estratégia turística da zona, tendo levado os hoteleiros a adaptarem a sua oferta a este novo tipo de clientela. A acção conduziu à promoção da totalidade do território sob a denominação de "Virgental, vale dos sentidos".

Por outro lado, em muitos territórios LEADER as antigas vias férreas, caminhos de peregrinação, instalações agrícolas e industriais, etc. permitiram criar ofertas turísticas originais, que invocam tradições esquecidas (antigos caminhos de peregrinação dos Celtas, por exemplo) e que suscitam grande curiosidade e um afluxo de visitantes de zonas afastadas, o que era impensável antes. Esta revalorização provoca por sua vez uma mudança de mentalidade e os habitantes começam a olhar de forma positiva para os seus próprios recursos e modelos de referência.

c) Envelhecimento da população, falta de serviços e de atracção para reter a população jovem

A falta de atracção para os jovens corresponde aos territórios rurais que se defrontam com maiores dificuldades. As soluções propostas pelo LEADER inserem-se muitas vezes numa abordagem lata, destinada a abordar vários aspectos ao mesmo tempo, de forma a actuar sobre o social e o económico, sobre os tempos livres e sobre a imagem do território.

EXEMPLO

As reduzidas possibilidades de emprego e uma taxa de desemprego elevada provocaram em Llandysul e Point - Tywely, duas aldeias do vale do Teifi (País de Gales, Reino Unido), a emigração de muitos jovens para a cidade. Preocupados com este declínio socioeconómico, um grupo de habitantes organizou, juntamente com o grupo LEADER, uma auditoria de aldeia. Isto conduziu à constituição de três “painéis” centrados respectivamente na coesão social e qualidade de vida, nos assuntos económicos e no ambiente e turismo. Esta intervenção levou à elaboração de um plano de desenvolvimento integrado que se concretizou em inúmeras acções destinadas a dar uma nova atracção às duas aldeias: criação de um centro de jovens, transformação de uma sala da paróquia em centro polivalente, instalação de um infantário num edifício comercial desafectado, extensão da base náutica de Llandysul com a criação de alojamentos para acolher grupos de canoagem-caiaque, instalação de depósitos para recolha de resíduos recicláveis, etc. A operação é ainda mais notável pelo facto de as duas aldeias pertencerem a entidades administrativas diferentes.

d) Uma estrutura produtiva dispersa que dificulta o aparecimento de efeitos multiplicadores criados pelas intervenções públicas

Neste contexto, o LEADER iniciou muitas vezes acções de associação dos produtores destinadas a superar certos problemas específicos: capacidade de inovação no processo de produção, adequação às normas, acesso aos mercados, etc. Estas acções revelaram-se adequadas em diversas situações:

- > caso de produtores com a mesma especialização;
- > caso de produtores com especializações complementares, permitindo organizar uma oferta comum (criação de rotas turísticas temáticas, por exemplo);

EXEMPLO

No Magnoac (Sul-Pirenéus, França), a associação dos agricultores numa CUMA (cooperativa de utilização em comum do material agrícola) permitiu criar um mato-douro e uma unidade de conservação para a produção de foie gras, produto tradicional do território. Os agricultores criaram um instrumento de trabalho colectivo que lhes permitiu implantar as normas sanitárias europeias e aceder ao mercado nacional. Foi criada uma gestão flexível para o funcionamento técnico e financeiro das instalações a fim de se adaptar à situação de cada agricul-

tor membro. Apoiada pelo LEADER, a “Casa do Magnoac”, lugar de acolhimento para os habitantes e para turistas, serve também de estrutura de comercialização colectiva para 6 agricultores, enquanto outros 34 vendem directamente os seus produtos na exploração.

Sexto contributo: o LEADER ajudou a **conceber instrumentos de apoio destinados à competitividade económica a longo prazo.**

O LEADER é tanto um instrumento de animação como um instrumento financeiro. O LEADERI foi essencialmente uma fase de aprendizagem para os GAL, que na sua maioria se orientaram para acções de curto prazo. Progressivamente, à medida que se ia adquirindo experiência, os grupos LEADERII identificaram e conceberam instrumentos adaptados ao seu território e susceptíveis de garantir uma competitividade económica a mais longo prazo.

Alguns destes instrumentos ainda se encontram numa fase de arranque, mas outros já deram provas e confirmaram o seu interesse. Eis alguns exemplos:

EXEMPLO 1:

Criação de instrumentos financeiros que incitam os bancos a desempenharem um papel mais activo no desenvolvimento local e criam relações de confiança entre os pequenos produtores e o sistema financeiro.

O grupo LEADER Anglona Monte-Acuto (Sardenha, Itália) criou um “Fundo de garantia e de empréstimos sob compromisso de honra”. Este fundo de natureza cooperativa, designado “LEADERFIDI”, visa contribuir para o aparecimento e desenvolvimento de pequenas empresas locais, facilitando o seu acesso ao crédito, num contexto regional em que o dinheiro é caro e os candidatos aos empréstimos apresentam pouca solvência. A acção visa igualmente apoiar iniciativas para além da duração do Plano de Acção Local concebido no quadro do LEADER. Foi celebrada uma convenção entre o LEADERFIDI e o Banco da Sardenha que permite o acesso do crédito institucional a empresários locais, em especial aos jovens criadores de empresas.

EXEMPLO 2:

Criação de estruturas de apoio à inovação tecnológica ao serviço dos produtores e dos pequenos empresários.

O grupo LEADER Ötztal (Tirol, Áustria) apoiou a criação de uma máquina de lavar lã, colocada à disposição dos criadores de ovinos espalhados num grande perímetro. Gerida por um empresário local, a máquina combina as tecnologias mais modernas e respeita as normas ambientais. O

aparelho foi concebido para dar resposta às necessidades dos criadores de ovinos locais que antes eram obrigados a mandar lavar a sua produção de lã na Bélgica, devido à falta de uma máquina de lavar lã com uma capacidade adequada na região. A utilização desta nova máquina contribuiu igualmente para fazer renascer as tradições de criação de ovinos e de transformação da lã no vale do Ôtz.

O LEADER fomentou igualmente mecanismos de transferência tecnológica com universidades e centros de investigação. No entanto, os GAL continuam a deparar com dificuldades para desenvolverem estruturas de transferência que possam dar resposta às necessidades de inovação dos empresários rurais. Além disso, continua a faltar aos grupos LEADER capacidade para apoiar a criação de estruturas que estejam ao serviço de vários territórios vizinhos, que sejam administradas a nível regional e que permitam aplicar uma estratégia de investigação e desenvolvimento a nível local.

EXEMPLO 3:

Organização de centros de prestação de serviços às empresas a partir da identificação das necessidades dos empresários locais e garantindo a sua participação na acção.

O “Museu do Mel” da zona LEADER Portodemouros (Galiza, Espanha) é muito mais do que um museu: é sobretudo um espaço multifuncional consagrado à apicultura. Acolhe uma empresa que produz mel, fornece a assistência técnica necessária aos apicultores, organiza acções de formação, aluga equipamentos e assegura serviços de controlo para que os apicultores da região possam acondicionar o seu mel de acordo com as normas de qualidade. Com o apoio do LEADER, o Museu do Mel contribui para a manutenção dos pequenos apicultores que, sem o acesso a estes serviços, estariam condenados mais cedo ou mais tarde a desaparecerem.

EXEMPLO 4:

Criação de estruturas de formação profissional

LEADER permitiu organizar acções de formação profissional em diversos níveis a fim de:

- > aproveitar novas oportunidades económicas para o território;
- > actualizar os conhecimentos e competências locais;
- > revalorizar actividades tradicionais em declínio.

O GAL Garfagnana Ambiente e Sviluppo, na Toscana (Itália), preocupado com a grave crise com que se defrontava a actividade florestal, deu início a uma política de modernização do sector. Essa política consistiu em reorientar uma parte das actividades e dos empregos florestais para a protecção do ambiente, em vez de intensificar a própria exploração florestal. Foi organizada, para a reciclagem de 10 trabalhadores florestais, uma acção de formação sob a forma de estaleiros onde são aplicadas as técnicas de “bioengenharia”, que privilegiam nomeadamente a utilização de espécies florestais e de materiais naturais. Para satisfazer a procura crescente de mão-de-obra qualificada por parte das cooperativas florestais locais foi depois organizada uma segunda acção de formação, destinada desta vez a 20 jovens desempregados.

EXEMPLO 5:

Criação de associações para a comercialização de produtos locais

O “Consorzio Garfagnana Produce” é o resultado das acções de valorização de três produtos típicos da Garfagnana (Toscânia, Itália): espelta (triticum monococcum sensu lato, uma espécie de trigo selvagem), mel e castanhas. A fim de organizar o sector, o GAL conseguiu, através de uma importante acção de animação, integrar agricultores, transformadores e comerciantes no mesmo consórcio. Em 1996, com o apoio das estruturas públicas locais, foi obtida a Indicação Geográfica de Origem para a espelta. Perante estes resultados foram criados dois outros consórcios em 1998: o “Consorzio del Farro della Garfagnana”, que reúne os produtores de espelta, e o “Consorzio Castanicoltori”, que reúne os produtores de castanhas. O Consorzio Garfagnana Produce acabou por agrupar os interesses de todos os produtores e operadores turísticos da zona a fim de criar uma imagem e assegurar a promoção do território à escala europeia.

EXEMPLO 6:

Criação de “vitrinas” para a promoção e comercialização de produtos de qualidade

Catorze criadores de gado da zona LEADER Sonderjylland (Dinamarca) associaram-se para instalar uma quinta pedagógica. Esta nova estrutura, baptizada “Agripark”, tem muitos animais – bovinos, ovinos, veados, javalis, etc. – cuja carne é de consumo corrente. Para além da sua função recreativa, a quinta é uma “vitrine” das formas que devia assumir a produção de carne de qualidade: os

animais são criados de acordo com regras éticas, sanitárias e alimentares que respeitam o seu bem-estar. Fome - cem por isso uma carne muito sã, que os visitantes podem comprar no local. Este projecto, que é o resultado de uma série de acções destinadas a estabelecer uma relação de colaboração entre os produtores, dando ao mesmo tempo uma garantia de qualidade aos consumidores, tem um efeito de demonstração imediato em matéria de diversificação das actividades agrícolas locais, prevenindo-se, a prazo, a criação de vários postos de trabalho.

1.3 Necessidades e margem de manobra para conceber a competitividade económica

1.3.1 Diversidade das situações

A tipologia das situações dos territórios rurais apresentada acima permite compreender melhor porque é que a questão da competitividade económica se coloca de forma diversa de território para território.

- > Alguns territórios já têm uma certa **competitividade económica, herdada do passado** e que puderam, em graus diversos, conservar ou melhorar com o tempo. É o caso, nomeadamente, dos territórios que ainda vivem da **agricultura**, quer seja muito ou pouco consumidora de mão-de-obra. Isto não impede que alguns destes territórios possam ter perdido uma parte da sua competitividade social e/ou ambiental, o que poderá pôr em causa, a prazo, a sua competitividade económica.
- > Noutros casos, **a competitividade económica é mais recente**. Foi-se construindo a partir de mercados que só têm algumas décadas (caso dos territórios orientados para o acolhimento turístico com estruturas de pequena dimensão) ou que são mesmo mais antigos (caso dos territórios cuja economia é dominada pelas pequenas empresas locais).
- > Outros perderam a sua competitividade económica agrícola tradicional e estão **à procura de novas vias** de desenvolvimento para poderem reencontrar uma competitividade.
 - Entre estes, alguns **dispõem de uma vantagem** bastante clara para aí chegar e iniciaram mais ou menos um processo nesse sentido. É o caso, nomeadamente, dos territórios onde os espaços naturais e protegidos desempenham um papel essencial, dos territórios dominados pelas residências secundárias ou pelas estruturas de acolhimento da terceira idade. É também o caso dos territórios suburbanos.

- Outros, no entanto, **ainda não encontraram uma via** para recriar uma competitividade económica e defrontam-se com dificuldades consideráveis para o conseguir. É o caso, nomeadamente, dos territórios dominados pela presença de grandes propriedades latifundiárias, bem como das zonas onde a população é idosa e que dependem enormemente das ajudas públicas.

1.3.2 Articulação da competitividade económica com a competitividade social e ambiental

Estas comparações de situações deixam perceber como é que a competitividade económica se articula com a competitividade social e ambiental, abordadas nos outros fascículos.

a) Necessidade de uma abordagem simultânea e integrada

Nalguns casos, as competitividades social e ambiental tornam-se elementos inseparáveis da competitividade económica.

É o caso, por exemplo, dos territórios suburbanos. Geralmente são territórios “extrovertidos”: pode aí haver uma concentração de recursos humanos e de competências importantes, mas são orientados para a cidade próxima sem que o território local daí tire realmente proveito. Muitas vezes também acontece que estes territórios, sujeitos a uma pressão fundiária e imobiliária mal controlada, perderam o seu carácter e já não têm identidade própria. Sem contar com os problemas ambientais que se podem colocar. Em contrapartida, a proximidade da cidade oferece a estes territórios oportunidades em termos de mercados (facilidade de venda de produtos locais, possibilidade de turismo de proximidade, etc.).

Reorientar o interesse dos habitantes para o local e revalorizar uma identidade perdida, podendo apoiar-se nas oportunidades dos mercados próximos, são os principais desafios destes territórios, o que supõe, sem dúvida mais aqui que noutros lugares, uma integração entre as abordagens social, económica e ambiental.

b) Portas de entrada indispensáveis para a competitividade económica

Noutros casos a competitividade social e/ou ambiental é indispensável para criar condições de uma competitividade económica.

No caso de territórios onde os espaços naturais e protegidos desempenham um papel essencial, por exemplo, não se pode construir a competitividade económica sem um controlo total do ambiente, que constitui a base para se poder valorizar a vantagem de que o território beneficia. Logo que a competitividade ambiental esteja bem estabelecida, ou seja, logo que estejam criadas as condições para a preservação e plena valorização dos recursos naturais, do espaço e do património físico do território e que estes sejam valores plenamente partilhados pelos agentes do território, entra-se então numa lógica de competitividade económica.

Nos territórios rurais marginais e nos dominados pelos latifúndios, a dificuldade em desenvolver uma competitividade económica tem a ver, a maior parte das vezes, com a ausência de competitividade social e/ou, mais raramente, ambiental. O vazio demográfico, a perda de confiança entre os agentes, o desaparecimento das relações sociais, o abandono e a degradação dos recursos naturais e patrimoniais, etc., constituem o obstáculo principal à competitividade económica e uma prioridade a curto prazo.

c) Ameaças a prazo

A competitividade social e/ou ambiental pode por vezes não ser uma necessidade a curto prazo para a competitividade económica, podendo ser uma ameaça para esta última a mais longo prazo.

É o caso, em especial, dos territórios com uma agricultura pouco intensiva em termos de mão-de-obra, que estão hoje mais ameaçados pelo vazio demográfico e social e pelos problemas ambientais do que por problemas económicos propriamente ditos.

Que prioridade atribuir à procura de uma competitividade económica para um território rural? Apesar de ser evidente que a competitividade económica é um elemento central na perspectiva de um desenvolvimento rural endógeno que não dependa a prazo de subvenções e de políticas de apoio externas, a prioridade a dar à competitividade económica deve ser relativizada em função de cada contexto específico.

Parte 2

Analisar a competitividade económica de um território

Analisar a competitividade económica de um território

Como é que se pode avaliar a competitividade económica de um território? Por outras palavras, como avaliar a capacidade dos agentes locais para criar e reter o valor acrescentado no seu território?

Pode considerar-se que esta capacidade resulta de quatro elementos, a saber:

- > a capacidade dos agentes locais de desenvolver e valorizar as **competências e o saber-fazer** locais, dominando ao mesmo tempo as novas tecnologias;
- > a sua capacidade de assegurar uma boa valorização dos **recursos financeiros** existentes no território, quer sejam recursos privados ou públicos;
- > a sua capacidade de **criar e gerir empresas** e de as organizar, não só internamente, mas também entre si;
- > a sua capacidade de **aceder a mercados** compensadores, em que se obtenha uma mais-valia económica.

Estes elementos correspondem a quatro das oito componentes do capital de um território, apresentados no primeiro fascículo, intitulado “A competitividade territorial”.

Para compreender a função destas componentes na capacidade dos agentes locais para criar e reter o valor acrescentado no território, propomos que se faça uma distinção entre quatro níveis de análise:

- > a análise do **existente**;
- > a análise das **práticas de valorização** do existente;
- > a análise dos **sistemas de organização**;
- > a análise dos **valores** em que se baseiam estes sistemas de organização.

2.1 Competências, saber-fazer e capacidade para dominar as tecnologias

a) O existente

Quais são as competências e o saber-fazer existentes no território? A questão corresponde a perguntar quais são as características da população activa local, incluindo uma descrição das qualificações profissionais.

Este inventário não pode esquecer os activos potenciais, tal como as mulheres e os jovens. Também não se podem ignorar as pessoas idosas, reformadas ou não, que embora já não sejam consideradas como população activa, não deixam de ser muitas vezes um recurso

potencial importante em termos de saber-fazer, nomeadamente tradicional e/ou em vias de desaparecimento.

A descrição das competências e do saber-fazer para o desenvolvimento territorial não se pode limitar a uma simples distribuição da população activa por profissões. Devem igualmente ter-se em conta as capacidades específicas dos agentes em termos de iniciativa, as suas relações e contactos com o mundo exterior, etc. Como esta análise não pode, evidentemente, incidir sobre o conjunto da população, pode ter interesse concentrá-la nalguns agentes essenciais, nomeadamente os promotores de projectos, os responsáveis pela tomada de decisões, os “dirigentes” locais e as “forças vivas” do território.

Em termos de potencial, parece importante avaliar qual vai ser a evolução da população activa no território: vai diminuir ou, pelo contrário, aumentar? Isso depende não só das alterações demográficas em curso (envelhecimento ou não da população), mas igualmente da eventual chegada de novos residentes, da capacidade de os agentes se informarem e se formarem, etc.

b) As práticas de valorização

Como é que a mão-de-obra, as competências e o saber-fazer locais podem ser valorizados?

Em primeiro lugar aborda-se o problema do desemprego e o nível de adequação que possa existir entre oferta e procura de emprego. Este aspecto essencial merece ser analisado de perto: quais são as competências em relação às quais existe um desfasamento entre a oferta e a procura? Quem é que é afectado pelo desemprego?

De um modo geral, qual é a estrutura da ocupação da população activa no território? A agricultura continua a ser importante em termos de emprego? Existem défices estruturais em termos de trabalho que só possam ser superados mediante recurso à emigração? Qual é a importância relativa do trabalho a tempo parcial e da pluriactividade? E do trabalho independente e das empresas de gestão familiar, bem como a importância do trabalho assalariado em relação ao total dos activos? A resposta a estas perguntas destina-se a descrever as características essenciais da estrutura do emprego no território.

Devem igualmente ser tidos em conta aspectos mais qualitativos: quais são as competências locais que não são valorizadas?

c) Os sistemas de organização

Como é que os agentes locais se organizam para assegurar o desenvolvimento e a valorização económica do potencial humano existente no seu território? Esta pergunta pode desdobrar-se em diversos tipos de questões:

- > Quais são os sistemas de recrutamento dos trabalhadores? Existem adaptações contratuais às necessidades locais (mutualização dos empregos a tempo parcial ou associação de empregadores, por exemplo)?
- > Quais são os sistemas implantados para a formação profissional? Quais são as acções de valorização, de recuperação ou de modernização do saber-fazer tradicional?
- > Quais são as relações com as universidades, os centros de investigação e outras instituições de apoio?
- > Qual é o potencial de inovação dos agentes locais? Poderá fazer-se um “apanhado” rápido das ideias e dos projectos dos empresários para ficar com uma indicação do potencial inovador no território?

d) Os valores

Que importância é que os agentes locais atribuem à aquisição de competências e à formação? Como é que são analisadas as necessidades? Existem formas de diálogo social que permitam identificar as necessidades e implantar acções de formação adaptadas?

2.2 Capacidade para assegurar uma gestão adequada dos recursos financeiros

A gestão dos recursos financeiros constitui a segunda componente essencial da competitividade económica de um território.

a) O existente

Os recursos financeiros disponíveis no território pertencem às famílias, às empresas e ao sector público local:

- > A capacidade de poupança das famílias e a sua atitude em relação ao risco em investimentos locais constituem um elemento fundamental, mas muito difícil de avaliar. Pode, contudo, ficar-se com uma ideia discutindo com as pessoas relevantes, as instituições financeiras, as associações profissionais, etc.
- > As empresas e a sua atitude em relação ao risco – Qual é o papel dos fundos públicos (subvenções concedidas às explorações e empresas locais) na renovação dos investimentos nos sectores mais importantes da economia local?
- > O sector público – Quais são os recursos de que dispõem as entidades públicas a nível local (orçamento, receitas fiscais locais, subvenções, etc.)?

b) As práticas de utilização

Como é que os recursos financeiros são utilizados a nível local? Qual é a correspondência entre os meios financeiros *gerados* localmente e os meios financeiros *utilizados* localmente?

Uma questão fundamental a colocar aqui é o nível de disponibilidade de recursos financeiros em relação aos promotores de projectos e de inovações. Com efeito, muitas vezes existem recursos financeiros num território rural, mas os promotores de pequenos projectos, sobretudo os jovens, e as pessoas que precisam de meios financeiros para investimentos não são necessariamente quem tem acesso mais fácil aos recursos.

Como disponibilizar então estes recursos? E sobretudo, quais são os bloqueios?

De um modo geral, são os seguintes:

- > o facto de os bancos não se interessarem pelos “pequenos” promotores de projectos;
- > a ausência de garantias suficientes por parte dos promotores de projectos;

- > a falta de ligações sociais que permitam assumir o risco e formas de garantias baseadas em relações de confiança;
- > a inexistência de práticas alternativas de disponibilização dos fundos.
- > etc.

c) Os sistemas de organização

Como é que está organizada a gestão dos recursos financeiros no território? Quais são os instrumentos institucionais, jurídicos, financeiros, de parceria, etc. que existem para esse efeito?

Como caracterizar o sistema bancário? Quais são os bancos que operam localmente? Quais as suas estratégias no território? Os produtos financeiros bancários são adaptados às necessidades das empresas locais? Qual é a atitude dos bancos em relação às PME e, de um modo mais geral, em relação à gestão da poupança local e à atribuição de empréstimos?

Existem bancos locais e bancos cooperativos? As suas práticas e regras de funcionamento são específicas? Como é que estão integrados no desenvolvimento territorial? Quais são as estruturas que permitem maior flexibilidade financeira no território?

Podem ser, por exemplo:

- > estruturas de financiamento alternativo, fundos de garantia, etc.

EXEMPLO

No Centro-Oeste da Bretanha (França), o grupo LEADER criou uma estrutura específica, designada "GALCOB Initiative", que permite mobilizar fundos locais, tanto públicos como privados, para a concessão de empréstimos sob compromisso de honra. Os beneficiários são promotores de projectos e empresas em fase de arranque e pertencentes a sectores particularmente importantes para o território. Este projecto contribui assim para combater a falta de capital e de promotores de projectos numa zona onde se verifica ainda o êxodo rural.

- > estruturas que permitem associar investimentos públicos e privados e, por conseguinte, obter um efeito de alavanca, como as sociedades mistas para apoio a projectos de desenvolvimento local.

EXEMPLO

O município de Ribeira de Pena (Norte, Portugal) criou uma sociedade de economia mista para construir uma pequena central hidroeléctrica e conseguiu assim mobilizar diversos investidores locais.

- > estruturas que visam uma mobilização da poupança orientando-a para o desenvolvimento local.

EXEMPLO

Em França, a rede "Cigales" é um conjunto de estruturas locais de aplicação da poupança dos particulares que decidem investir colectivamente em projectos considerados interessantes para o desenvolvimento local. Trata-se, em geral, de projectos sociais de pequena dimensão.

De um modo geral, como é que é feita a ligação entre os promotores de ideias, os promotores de projectos e as instituições financeiras? Quem são os intermediários (entidades que analisam os processos, estruturas de apoio e de consultoria, etc.)?

Quais são os obstáculos ao alargamento do número de operadores financeiros a intervir nas empresas? Os accionistas das empresas rurais limitam-se muitas vezes à família, ou mesmo às pessoas que trabalham nelas. Pode ser difícil associar investidores externos sob a forma de sociedades de responsabilidade limitada ou de sociedades anónimas. Existem formas colectivas de investimentos (cooperativas, consórcios, etc.) adequadas ao contexto cultural local?

d) Os valores

O acesso dos promotores de iniciativas e de projectos a meios financeiros depende em grande parte do grau de confiança mútua e de solidariedade dos agentes do território. Esta confiança e esta solidariedade vão influenciar as atitudes e permitir ultrapassar os raciocínios orientados por um interesse puramente económico.

Para além destas questões, coloca-se o problema do nível de sensibilização dos habitantes para a importância de reter a poupança no território. Existem formas de reflexão colectiva que possam reforçar os conhecimentos a este nível? As estruturas de financiamento alternativo, de mobilização da poupança para o desenvolvimento local, etc. podem desempenhar um papel importante neste domínio.

EXEMPLO

O efeito das redes “Cigales”, em França, de que já falámos aqui, é muitas vezes mais forte em termos de par-tilha de valores, através do efeito pedagógico das discussões sobre os projectos a financiar, do que em termos estritamente financeiros, atendendo ao nível relativamente reduzido dos montantes em jogo.

É preciso também analisar quais são os valores que prevalecem nas autarquias locais. O apoio financeiro aos investidores constitui uma preocupação importante dos municípios, das estruturas regionais (governos regionais, organizações profissionais, etc.), etc.? Como é que essa preocupação se traduz na prática? Limitam-se, por exemplo, a agir sobre as condições gerais de apoio aos investimentos (criação de zonas industriais, por exemplo) ou procuram orientar mais o apoio para os promotores de projectos e outros agentes necessitados de um apoio mais específico?

2.3 As empresas

Os recursos humanos e as competências profissionais, por um lado, e os recursos financeiros, por outro, constituem os dois factores fundamentais da competitividade económica.

Como é que estes recursos se transformam em empresas (numa acepção lata: artesãos individuais e microempresas, grandes empresas e explorações agrícolas, etc.)? Qual é a taxa de criação e de mortalidade dessas empresas?

As empresas bem estabelecidas no território e efectivamente controladas por agentes locais constituem o elemento central da competitividade económica territorial. Qual é então a taxa de controlo destas empresas por agentes exteriores ao território, que têm outros interesses para além do desenvolvimento local? Verificam-se partidas súbitas e imprevisíveis, representando perdas consideráveis para o território e podendo provocar situações de desestabilização (desemprego, perda de saber-fazer essencial, etc.)?

Como é que é possível conhecer melhor as empresas e avaliar o seu desempenho para assegurar uma competitividade económica a longo prazo? A este nível colocam-se diversas questões:

- > Como é que as empresas se distribuem em termos de dimensão, de situação geográfica, etc.?
- > Como é que funcionam?
- > Como avaliar as estruturas de apoio e o contexto institucional e jurídico em que se movimentam?

- > Quais são os valores subjacentes aos comportamentos dos empresários locais em relação ao território?

a) O existente

Como caracterizar as empresas presentes no território? Como avaliar a densidade do tecido empresarial, a importância relativa dos diferentes sectores, a importância das pequenas empresas em relação às grandes, etc.?

A este nível, os dados estatísticos constituem uma primeira fonte de informação fundamental e alguns indicadores podem fornecer certas orientações e orientar a análise. Por exemplo:

- > a taxa de criação e de mortalidade de empresas permite conhecer o grau de estabilidade das mesmas. Por conseguinte, deve procurar-se identificar, segundo a idade das empresas, o sector das empresas estáveis e controladas pelos agentes locais;
- > a distribuição das empresas de acordo com a sua dimensão (em termos de número de trabalhadores, mas também de capital, de volume de negócios, etc.) é um indicador igualmente fundamental;
- > o número de empresas em relação ao número de activos permite caracterizar o território: rácio entre grandes empresas e PME, importância do tecido empresarial, etc.;
- > a distribuição dos activos por sectores constitui um bom indicador da importância relativa destes. Qual é a importância relativa das explorações agrícolas e das empresas transformadoras da área agro-alimentar em relação às empresas artesanais, industriais e de serviços, por exemplo? Esta repartição poderá ser comparada com a repartição do produto bruto ou com o volume de negócios por sectores, se estes dados estiverem disponíveis;
- > a repartição por género, por idade e por origem dos empresários também é uma variável importante a ter em conta: existem actividades desenvolvidas por mulheres? Em que sectores? Qual é a importância dos jovens empresários? Há empresas criadas por emigrantes de regresso ao país? A idade dos empresários (quantos têm 55 anos e mais?) e as suas dificuldades em termos de sucessão são igualmente um indicador fundamental da futura evolução provável das empresas locais em termos de continuidade ou de abandono.

Há todo o interesse em cruzar estes diferentes indicadores para compreender quais são os sectores mais dinâmicos em matéria de criação e de estabilização de empresas, como é que estas se repartem consoante a sua dimensão em cada sector, etc.

A este nível consegue-se uma caracterização geral do território, em termos económicos, que se poderá relacionar com a tipologia apresentada no início do presente fascículo. Para situar melhor o território pode-se completar esta primeira “triagem” com análises estatísticas mais específicas, ou mesmo com alguns inquéritos bem orientados. Por exemplo, no sector agrícola, o número de trabalhadores em relação à superfície cultivada pode ser um bom indicador para determinar o carácter intensivo ou extensivo da agricultura local.

Qual é o nível de especialização ou de diversificação da economia local? Qual é ou quais são os sectores que podem induzir competitividade económica no futuro? Observa-se nestes sectores alguma renovação em matéria de tecnologias, de qualidade, de apresentação dos produtos? Existem processos de reestruturação em curso? Quais são as características dos novos empresários (sobretudo os jovens) e as suas necessidades em termos de formação, de serviços de consultoria, etc.?

Por último, outras questões relativas à localização das empresas permitirão compreender melhor a distribuição territorial das empresas e a sua eventual concentração em certas zonas bem delimitadas. O nível de equipamento e a disposição das infra-estruturas e dos meios de comunicação têm algum efeito na localização das empresas? Quais são os outros factores que podem explicar as eventuais diferenças de taxa de criação de novas actividades entre as diferentes partes do território?

b) Funcionamento das empresas

O funcionamento das empresas é bastante complexo e envolve um número considerável de factores. Para analisar a competitividade económica a nível de um território pode recorrer-se a alguns aspectos essenciais, alguns deles relativos ao funcionamento externo das empresas ou interempresas (fluxo, conexões) e outros ao seu funcionamento interno (capacidades internas, políticas internas).

No que diz respeito aos **fluxos**, importa identificar os fluxos de matérias-primas, de serviços, de produtos finais, etc. entre as empresas do território. Este tipo de análise permite determinar as formas de subcontratação e de trocas, as empresas que estão directamente

ligadas ao mercado e as que se situam mais a montante, identificar as formas de dependências e as relações de força. Por exemplo, muitas vezes são as maiores empresas que controlam os mercados e que subcontratam uma parte da produção a pequenas empresas ou mesmo a trabalhadores individuais.

Uma análise das relações de interdependência entre as empresas (fluxos internos de produtos: matérias-primas, produtos semiacabados e serviços) permite compreender a importância das relações criadas pelas empresas no interior do território e identificar, por exemplo, os “dirigentes” locais de um sector, bem como as eventuais complementaridades entre grandes empresas e PME, etc. Este conhecimento vai determinar as opções estratégicas em termos de apoio, como mostra o exemplo a seguir.

EXEMPLO

A produção de doces tradicionais (“polvorones”, “alfajores”, etc.) constitui a principal actividade transformadora na zona LEADER Sierra Sur de Sevilla (Andaluzia, Espanha). A maior empresa do sector produz entre 40% e 50% do volume total e provoca um efeito de arrastamento para o conjunto dos produtores. O que é que se deve fazer neste caso: apoiar a grande empresa (por exemplo, no que se refere à introdução de controlos digitais na totalidade da cadeia de produção) ou, pelo contrário, apoiar a renovação tecnológica progressiva das pequenas unidades? No quadro do LEADERI, o GAL optou por concentrar uma parte importante do apoio na grande empresa, de forma a criar um efeito de imitação mais forte no conjunto do sector, em vez de “dispersar” o seu apoio pelas empresas mais pequenas.

Os próprios fluxos constituem a expressão de diversas **conexões** que os empresários foram construindo com o tempo: relações com outras empresas, fontes de informação, fornecedores, instituições, circuitos de comercialização, etc.

Assim, uma forma de conexão que pode desempenhar um papel fundamental diz respeito às relações com as universidades e com os centros de investigação ou de *design*. Existem no território, ou perto dele, laboratórios, centros de ensaios, de controlo de qualidade, etc.? Como é que trabalham com as empresas locais? Quais são as relações existentes a este nível?

De um modo geral, os empresários que criam as empresas, conscientes da importância destas redes para assegurar o êxito da sua iniciativa, procuram associar às empresas diversos agentes importantes. Assiste-se frequentemente, por exemplo, a empresas no meio rural que incluem entre os seus sócios uma pessoa “conhecida”, estabelecida na cidade ou mesmo no estrangeiro, que lhes serve de apoio para obter certas informações, fazer prospecção, representar a empresa junto de certos clientes, etc. É essencial que se tenha em conta esta capacidade local de criar conexões: em que é que se apoia? Sobre que circuitos de conhecimentos e de contactos? Quais são as limitações?

As conexões e os fluxos traduzem-se por determinadas **capacidades específicas** das empresas, como por exemplo:

- > A capacidade de se adaptarem e de integrarem nas suas actividades as normas, regulamentos e outros requisitos externos: qual é a capacidade de adaptação das empresas locais às normas de qualidade? Têm dificuldades, por exemplo, em valorizar os produtos tradicionais no quadro da regulamentação em vigor?
- > A capacidade de introduzir e divulgar a inovação e as relações estabelecidas com as estruturas de apoio tecnológico e de investigação: qual é o nível de intercâmbios informais entre empresas locais em matéria de informação? Quais são as modalidades explícitas de cooperação entre empresários? Existem, por exemplo, associações de empresários para a aquisição e utilização colectiva de novas tecnologias?

As relações entre as empresas (a subcontratação entre pequenas empresas locais e grandes empresas, por exemplo) facilitam a transferência de saber-fazer e da inovação tecnológica.

Por último, para além desta capacidade das empresas para se relacionarem entre si, importa também considerar as suas **políticas internas**. Existem empresas que aplicam uma política comercial de renovação permanente da oferta de produtos, por exemplo? Em caso afirmativo, como é que esta iniciativa é apoiada a nível local? São organizadas campanhas de promoção de novos produtos? A inovação é recompensada localmente (preços, etc.)?

Os empresários locais recorrem à prestação de serviços (de consultoria, tecnológicos, etc.) para actualizar os seus conhecimentos?

c) O apoio às empresas

Existe uma grande variedade de dispositivos de apoio às empresas, desde os viveiros de empresas até às estruturas de informação e de apoio técnico, passando pelos centros de inovação, etc.²

Quais são os sistemas de apoio às empresas? Existem formas de apoio colectivo? Quais são as carências neste domínio?

Como se efectua o controlo de qualidade?

Quais são os mecanismos utilizados a nível institucional para fazer circular a informação relativa às facilidades de crédito, à assistência técnica e às outras formas de apoio às empresas rurais? Como avaliar a adequação e a qualidade dos serviços fornecidos?

Existem estruturas (públicas, privadas, mistas) de serviços às empresas em condições de intervir?

d) Os valores

Não se consegue compreender o funcionamento das empresas e o seu dinamismo (ou, pelo contrário, uma certa inércia latente), nem a margem de manobra de que se dispõe para actuar a este nível sem ter em conta os valores subjacentes ao comportamento dos empresários e dos agentes locais de um modo geral.

Uma primeira questão que se pode colocar, por exemplo, é a de saber qual o valor que é atribuído às empresas a nível local: a criação de empresas é um valor reconhecido e partilhado pelos agentes locais? Nalguns territórios rurais, todas as pessoas activas têm como projecto final criar a sua própria empresa depois de terem trabalhado alguns anos por conta de outrem, o que pode levar a uma atomização demasiado grande das empresas locais. Noutros territórios, pelo contrário, a maioria da população é composta por trabalhadores e não existe qualquer tradição de criação de empresas; estes territórios têm geralmente falta de promotores de projectos. Outras questões referem-se às tradições de cooperação, de referências comuns em matéria de gestão dos recursos humanos, de relações entre patrões e trabalhadores, etc.

Os nichos industriais do norte de Itália constituem um bom exemplo de colaboração estreita entre empresas,

[2] O Observatório Europeu LEADER publicou em 1997 um guia metodológico consagrado ao “Apoio às novas actividades no meio rural”, que apresenta uma vasta gama de formas de apoio possíveis às empresas.

bem como de relações sociais específicas nas próprias empresas. Mas estes nichos apareceram num contexto cultural específico, herdado do passado e dificilmente transferível nas mesmas condições para outro local.

2.4 As ligações com os mercados³

Uma vez conhecidas as empresas de um território, o seu nível de dinamismo e de desempenho, só se pode ficar com uma compreensão da competitividade económica se se compararem esses níveis de desempenho com a concorrência nos mercados.

Tendo-se definido a competitividade económica de um território como a criação e fixação local do valor acrescentado, esta supõe que esse território se possa posicionar em mercados mais compensadores e que por conseguinte geram mais valor acrescentado. Ora existem outros factores para além do desempenho das empresas que intervêm a este nível, em especial o facto de os territórios rurais se caracterizarem por uma certa dispersão geográfica das actividades e por um afastamento mais ou menos acentuado dos mercados, o que implica o recurso a formas de organização específicas. Devem aqui ser tidos em conta vários níveis de análise:

- > Qual é a oferta real e potencial do território?
- > Em que segmentos de mercado é que se situa essa oferta e quais são os nichos que se podem atingir tendo em conta os níveis de exigência desses segmentos?
- > Qual é o nível de organização dos produtores para poderem atingir estes segmentos, tendo em conta nomeadamente os obstáculos específicos do território (dispersão, afastamento, etc.)?
- > Que conhecimento é que os produtores têm dos mercados? Nomeadamente, que mecanismos, circuitos de informação, etc. é que lhes permitem obter um certo “feedback” e por conseguinte obter informações para melhorar a sua competitividade?

a) Análise do existente: a oferta do território

Uma análise geral da oferta local deve debruçar-se sobre as seguintes questões: quais são os produtos e os serviços das empresas do território? Quais são as suas características em termos de regularidade e de sazonalidade?

É difícil efectuar uma análise exaustiva. Pode tentar-se avaliar a oferta do território respondendo simplesmente a algumas perguntas essenciais, como por exemplo:

- > Trata-se sobretudo de produtos de massa, vulgares?
- > Existem produtos de “nichos” ou “exclusivos”? Que elementos de diferenciação é que permitem atingir estes nichos de mercado: uma produção em série ou uma produção limitada, uma receita, uma técnica de fabrico antiga, o resultado da história do território, um rótulo de qualidade, um rótulo territorial ou uma denominação de origem, produtos biológicos ou naturais, embalagens específicas ou artísticas, etc.?
- > Existem produtos de natureza sazonal? Nesse caso pode ser assegurada a sua conservação?

b) Análise das práticas

Como é que a oferta do território é colocada nos mercados? Que segmentos de mercado é que são especialmente atingidos?

Importa a este nível poder identificar, em relação aos produtos principais:

- > os diversos segmentos de mercado que estes produtos atingem, começando pelos segmentos mais próximos e menos exigentes (mercados locais) e continuando até aos segmentos mais afastados;
- > as características gerais destes segmentos, em termos de volume, concorrência existente e níveis de preços;
- > as exigências específicas em termos de qualidade, de homogeneidade e de regularidade do abastecimento;
- > as implicações em termos de organização para os produtores.

Daqui a questão de saber quais são os segmentos atingidos. Constituem uma resposta satisfatória ou é preciso encarar uma orientação da oferta para outros segmentos?

Muitos produtos locais encontram por exemplo escoamento suficiente no mercado local, com níveis de remuneração satisfatórios para os produtores. Noutros casos, o aparecimento de produtos concorrentes obriga os produtores a procurarem outros segmentos de mercado, por exemplo os dos produtos de alta qualidade, procurados pelos consumidores urbanos.

[3] O Observatório Europeu LEADER realizou em 1999 uma análise mais completa dos circuitos curtos e longos de comercialização dos produtos alimentares. Ver o caderno “Comercializar os produtos locais: circuitos curtos e circuitos longos”, Observatório Europeu LEADER, série “Inovação em meio rural”, caderno n.º 7, 2000.

c) A organização para se posicionar nos mercados

Quanto mais afastados e específicos são os segmentos de mercado atingidos, mais é preciso um elevado nível de organização para os poder atingir. Assim, o sistema de venda mais simples é a venda directa aos consumidores locais. No extremo oposto encontram-se certos mercados urbanos ou internacionais específicos, como por exemplo o turismo rural especializado, que exige um nível de organização muito elevado.

É possível, por conseguinte, avaliar a adequação da organização dos produtores perante os mercados: como é que os mercados potenciais são atingidos? Onde é que existem desajustamentos? Já se perderam contratos ou mercados por não se ter entregue o volume pedido, nos prazos exigidos ou por não se ter podido adaptar o formato dos produtos?

Podem considerar-se duas formas de organização para o posicionamento nos mercados: a organização individual dos produtores e a organização colectiva. Um operador turístico rural, por exemplo, pode, graças aos seus contactos pessoais, conseguir comercializar todos os seus produtos e serviços através dos seus próprios circuitos e conhecimentos. Pelo contrário, produtores que são concorrentes num sector, como o dos queijos, recorrem cada vez à associação para comercializarem os seus produtos.

De um modo geral, a organização colectiva diz respeito mais especialmente:

- > aos segmentos de mercado afastados e específicos que exigem um nível de organização muito mais complexo do que os mercados próximos e facilmente acessíveis;
- > às fases a jusante, como a promoção, a definição de normas comuns e o controlo de qualidade;
- > aos produtos anónimos e indiferenciados, em relação aos quais existem vantagens nas economias de escala (caso das cooperativas leiteiras), mais do que aos produtos diferenciados, para os quais a especificidade individual constitui, pelo contrário, uma vantagem em termos de preço e de valor acrescentado.

Os limites entre organização individual e colectiva são por conseguinte muito complexos e dependem de cada situação específica. Pode portanto tentar-se identificar os aspectos de acesso aos mercados que são assegurados a nível individual e os que são a nível colectivo; identificam-se então os aspectos em relação aos quais é desejável uma organização colectiva mais forte.

Em termos de estratégias individuais, como é que as empresas organizam a sua promoção e comercialização?

Que diferenças é que se observam segundo os sectores de actividade, a dimensão das empresas, etc.?

Em termos de estratégias colectivas, quais são as modalidades de organização escolhidas pelos agentes para:

- > atingir escalas suficientes,
- > organizar ofertas complementares e gamas de produtos,
- > reforçar a qualidade e o carácter local dos produtos e serviços,
- > criar novos produtos através da cooperação de diferentes sectores,
- > gerir serviços adequados e diferenciados?

Existem associações de comercialização, pontos únicos de promoção/venda, uma associação de operadores com base em estadias do tipo “tudo incluído”, como por exemplo rotas temáticas (rotas do vinho, rota dos artesanatos, rota do queijo, etc.)? Existem no território pontos de venda dos produtos locais?

Qual é a importância destas estruturas em termos de influência das decisões institucionais?

Como é que os consumidores obtêm a informação? Há pontos de informação no território? Por exemplo, os hotéis têm espaços de exposição e de promoção do artesanato local? Quais são os meios de informação sobre os produtos das empresas locais para os visitantes? É possível visitar as empresas locais no quadro de circuitos guiados?

Que tipo de informação é fornecida? As características territoriais que tornam os produtos “únicos” são identificadas e valorizadas? De que forma?

Como é que a informação é transmitida aos consumidores: contactos directos de uma pessoa, mensagens publicitárias? Os folhetos de promoção são disponibilizados em várias línguas?

Os preços recompensam a inovação, a criação de novos produtos, etc., ou existem outros mecanismos de promoção da criatividade e da imagem?

EXEMPLO

Na região de Bregenzerwald (Áustria), um preço da inovação dos produtos agrícolas incentivou a criação de novos produtos, como cosméticos obtidos a partir dos resíduos da produção de leite e de queijo.

d) O conhecimento dos mercados por parte dos produtores

A capacidade das empresas em melhorarem o seu posicionamento nos mercados depende fundamentalmente das informações que obtêm (“feedback”) sobre a procura dos consumidores e dos distribuidores.

Como é que os empresários obtêm informações sobre a evolução dos mercados? Existem estruturas intermédias encarregadas de produzir estas informações? Existe a nível local um sistema eficaz de circulação da informação?

EXEMPLO

Em Lisboa, a “Loja do Mundo Rural”, aberta por uma parceria de associações e de cooperativas de desenvolvimento local, entre as quais vários grupos LEADER, permite aos produtores aprofundarem o conhecimento da procura a partir das vendas efectuadas na loja: tipos de clientes interessados, preços máximos aceitáveis, melhoramentos necessários nos produtos, etc.

Que importância é que os empresários dão aos salões profissionais? Qual é o seu nível de participação nas feiras locais ou regionais? Existe na zona alguma “feira” ou outra manifestação específica ou temática que vise promover os produtos do território? Qual é o impacto

de tal acontecimento? São realizadas avaliações: tipo de visitantes, atracção, extensão da promoção, montante das vendas ou dos contratos realizados, etc.?

2.5 Síntese

No quadro a seguir é apresentada uma síntese dos níveis de análise para cada uma das quatro componentes do capital territorial⁴ que são abrangidos mais especificamente pela competitividade económica:

Que balanço, em termos de competitividade económica, é que é possível fazer desta síntese?

Retomando a definição da competitividade económica apresentada na Introdução do presente fascículo, pode fazer-se, a partir dos elementos de análise das quatro componentes do capital do território estudadas, uma comparação entre a aceção que o conceito de competitividade económica toma consoante é aplicado às empresas ou ao território: a competitividade das empresas é a sua capacidade de fazer face à concorrência, enquanto a competitividade do território consiste na sua capacidade de criar e reter o valor acrescentado.

| Componentes | | | | | |
|-------------|--|--|--|---|--|
| | 1- Análise do existente e do potencial | 2- Análise das práticas de utilização | 3- Análise dos sistemas de organização | 4- Análise dos valores e/ou conhecimentos | |
| Níveis | Competências e saber-fazer | Competências existentes no território | Como se valorizam as competências? | Sistemas de formação e de capitalização | Consciência das competências e necessidades |
| | Recursos financeiros | Capitais disponíveis, efectivos e potenciais | Mobilização e valorização dos capitais | Organização e engenharia financeira | Motivação e confiança entre os operadores |
| | Empresas | Empresas existentes | Funcionamento das empresas | Dispositivos de apoio às empresas | Valores subjacentes ao tecido empresarial |
| | Ligações com os mercados | Produtos e serviços (oferta do território) | Segmentos de mercados atingidos | Organização para se posicionar nos mercados | Conhecimento dos mercados por parte dos produtores |

[4] Ver “Conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial à luz da experiência LEADER – Fascículo 1: a competitividade territorial”, Observatório Europeu LEADER, 2000.

O quadro seguinte resume os elementos que se podem extrair das quatro componentes para cada uma destas duas acepções.

| Acepção da competitividade económica | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|
| Componentes | Competitividade económica empresarial | Competitividade económica territorial | |
| | Capacidade de valorizar as competências e o saber-fazer | Boa gestão dos recursos humanos no interior da empresa | Inexistência de desemprego a nível do território |
| | Capacidade de assegurar uma valorização adequada dos recursos financeiros | Boa gestão financeira da empresa | Agilidade financeira a nível do território |
| | Capacidade de criar e assegurar uma boa gestão das empresas | Capacidade de renovação e de inovação das empresas | Dinamismo empresarial: criação de empresas, etc. |
| | Capacidade de assegurar ligações aos mercados | Organização individual ou sectorial da ligação aos mercados | Organização colectiva a nível territorial (promoção, cartas, etc.) |
| | Resultante | Capacidade de assegurar a rendibilidade financeira da empresa e fazer face à concorrência | Capacidade de criação e retenção do valor acrescentado no território |

Parte 3

Implementação de uma estratégia de reforço da competitividade económica

Implementação de uma estratégia de reforço da competitividade económica

A competitividade económica das empresas de um território rural constitui um elemento essencial para a competitividade económica desse território, mas não chega.

3.1 Da competitividade económica empresarial à competitividade económica territorial

Nas abordagens mais comuns, a competitividade económica é considerada na perspectiva das empresas. Existem, aliás, muitos instrumentos e métodos para conceber e implementar estratégias de aquisição de competitividade económica a nível das empresas.

No entanto, a procura de uma competitividade económica territorial vai muito mais além. O quadro apresentado no final do capítulo anterior mostra a diferença e a complementaridade entre estas duas acepções do conceito de competitividade económica.

A competitividade económica das empresas de um território rural constitui um elemento essencial para a competitividade económica desse território, mas não chega. Há que ter igualmente em conta outros elementos. Eis alguns exemplos:

- > a integração de todos os recursos do território;
- > a valorização dos elementos específicos comuns do território que servem para diferenciar os produtos e criar oportunidades de mercado;
- > o reforço da ligação das empresas ao território, a fim de aumentar os recursos que não podem ser deslocados.

a) A integração de todos os recursos do território numa estratégia de desenvolvimento

Numa abordagem territorial com percursos diferenciados, todas as componentes do território são “recursos” potenciais. Portanto, podem conceber-se estratégias de intervenção a fim de:

- > evitar concentrar a exploração num número reduzido de recursos e de espaços;
- > atribuir importância ao ambiente (conservação dos recursos naturais) e às identidades resultantes das tradições e da pertença social;
- > criar parcerias de “geometria variável”, para suscitar novas ideias e novos produtos.

EXEMPLO

A ilha de Lewis (Escócia) dispõe de abundantes recursos ambientais e de um valioso património cultural. Os menires de Calanais constituem um dos mais belos exemplos de construção neolítica tardia da Escócia. A valorização do local foi antecedida de um processo de consulta que durou mais de dois anos. As 11 organizações ou grupos de interesses envolvidos nesta acção tinham opiniões diferentes sobre a forma de adaptar o local. No entanto, todos partilhavam o desejo de encontrar uma solução para uma boa gestão do local que permitisse à região retirar daí benefícios em termos de turismo. O grupo LEADER Western Isles desempenhou um papel de mediação na implantação das formas de cooperação necessárias para uma acção concertada entre os diversos intervenientes. Foi criada uma sociedade de responsabilidade limitada para gerir um “Centro de Interpretação do Património Cultural”, que funciona igualmente como ponto de informação turística. O seu conselho de administração é constituído por representantes dos principais parceiros financeiros e da comunidade local.

b) A valorização dos elementos específicos para diferenciar os produtos e criar oportunidades de mercado

As tradições, as paisagens, a arquitectura e o saber-fazer podem tornar-se outros tantos elementos de diferenciação dos produtos de um território. Basear-se nos seus “bens comuns” implica igualmente apoiar o aperfeiçoamento do conceito e práticas de inovação colectiva.

Estas acções também se podem revelar adequadas para reforçar a capacidade de criar e desenvolver ligações entre o território e os centros de experimentação para pesquisa de soluções destinadas a combinar os seus recursos com as exigências e os padrões de qualidade exigidos pelos consumidores.

Assim, a valorização dos elementos de especificidade torna-se um elemento essencial de uma estratégia “ascendente” de desenvolvimento em que as propostas de mudanças e de renovação partem da cultura e dos conhecimentos específicos das pessoas empreendedoras do território.

c) O reforço da ligação das empresas ao território para aumentar os recursos locais que não serão deslocados

Como é que um território pode conservar as empresas no local e garantir uma certa vantagem competitiva na sequência da valorização dos elementos de especificidade?

Quais os meios a utilizar para reforçar a natureza não deslocalizável das empresas e das actividades? Podem revelar-se necessárias intervenções paralelas:

- > a consciencialização e o reconhecimento por parte dos agentes locais dos aspectos específicos do seu território e da sua cultura, que merecem o interesse dos consumidores;
- > uma capacidade de renovação, de “modernização”, de adaptação permanente dos produtos e serviços, porque para qualquer tipo de actividade ou de produto, independentemente da sua especificidade, permanecer no mercado exige um esforço constante de qualidade.

EXEMPLO

Na zona LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Alto Ádige, Itália), os hoteleiros não se contentam em preservar os elementos estéticos e outros específicos das suas tradições – a zona é maioritariamente germanó-fona –, mas “modernizam” também a oferta gastronómica regional. Adaptando as receitas tradicionais propõem, por exemplo, uma cozinha vegetariana ou feita a partir de produtos biológicos locais.

A maior parte dos grupos LEADER utilizam uma série de instrumentos (rótulos territoriais e cartas de qualidade, rotas temáticas, circuitos de descoberta, centros de interpretação, etc.) para reforçar os elementos não deslocalizáveis das actividades do território, envolvendo a população e os empresários locais na acção.

3.2 Alguns elementos metodológicos

3.2.1 Escolha de uma orientação geral

Partindo das diferenças e das complementaridades entre competitividade económica empresarial e competitividade económica territorial, como escolher uma orientação geral de acção? Pode-se procurar:

- > valorizar mais os recursos existentes no território ou valorizar recursos inexplorados;
- > aumentar o desempenho das empresas;
- > diversificar os produtos e serviços;
- > atingir segmentos de mercado mais compensadores.

Estas quatro linhas de orientação correspondem a quatro objectivos gerais que se completam e não podem ser prosseguidos isoladamente. Por exemplo, é difícil alargar a gama de produtos sem valorizar mais os recursos locais, ou atingir novos nichos de mercado sem alterar os produtos e o desempenho das empresas.

Como precisar então estes objectivos, as suas inter-relações e como definir objectivos mais específicos? Propomos dois tipos de análise para o efeito:

- > uma análise prospectiva sobre o que é possível fazer;
- > uma análise das insuficiências e dos meios para as superar.

a) Análise prospectiva: identificar as oportunidades

A identificação dos nichos de mercado ou dos produtos com que se pode criar e reter mais o valor acrescentado no território é um aspecto primordial de uma estratégia de desenvolvimento endógeno. Trata-se de “balizar o terreno”, procurando soluções viáveis, por exemplo através da passagem da venda por grosso para a venda em mercados de nicho, da modernização do saber-fazer tradicional, da valorização dos subprodutos locais que não são explorados.

EXEMPLO

No Parque do Cilento (Campânia, Itália), os presidentes de câmara decidiram dar um sinal de mudança aos agricultores locais habituados a venderem a granel os principais produtos regionais: a castanha e o azeite. No que diz respeito ao primeiro produto, os agricultores visitaram fábricas de transformação (farinha de castanha, castanhas caramelizadas), o que aconteceu para muitos pela primeira vez. Em relação ao azeite, graças ao apoio do WWF (Fundo Mundial para a Natureza), foram implantados dispositivos para a produção de azeite biológico. O azeite vendido com o rótulo do WWF rende mais do dobro do que os produtores ganhavam anteriormente. A seguir foi possível realizar uma investigação sistemática dos recursos locais não explorados e/ou abandonados.

EXEMPLO

No Alto Cávado (Norte, Portugal), estava em vias de desaparecer uma actividade de bordados de linho. Com efeito, esta produção estava ligada a uma tradição, por sua vez também em vias de desaparecer, que diz que os homens e as mulheres trocam estes bordados como mensagem de amor e de pedido em casamento. O grupo LEADER conseguiu relançar a actividade através da criação de um centro artesanal, integrando os motivos decorativos destes bordados na realização de objectos de uso corrente: cortinas, toalhas, abat-jours, etc.

Muitas vezes estas oportunidades não bastam por si só para viabilizar uma actividade, mas podem servir de alavanca para desenvolver uma actividade mais alargada que se torna viável actuando sobre as economias de gama ou sobre a valorização de vários nichos de mercado.

b) Identificar as insuficiências e os meios para as superar

Retomando a síntese da análise do capital do território apresentada na segunda parte do fascículo, podem-se identificar certas insuficiências da competitividade económica a quatro níveis.

Cada um destes níveis permite fazer o ponto da situação relativamente a um elemento essencial para a competitividade económica (análise do existente) e da sua utilização (análise das práticas), salientando as insuficiências na valorização dos recursos. A análise dos sistemas de organização permite ver se o território está em condições de fazer face a essa insuficiência e se dispõe dos instrumentos necessários para esse efeito, ou se são necessários outros instrumentos. A análise dos conhecimentos e dos valores partilhados permite identificar limitações mais profundas e eventuais acções realizadas ou a realizar para as superar. O quadro a seguir resume esta acção.

| Recursos existentes | Que nível de valorização? | Que insuficiências? | Exemplos de intervenções possíveis para compensar essas insuficiências | |
|--|--|--|---|---|
| | | | em termos de estruturas | em termos de valores e conhecimentos |
| População activa e competências existentes no território | Nível de emprego e de utilização das competências profissionais locais | Desemprego e subemprego | Engenharia de formação para criação de novas actividades | Diálogo social e concertação inter-institucional no que se refere à formação |
| Recursos financeiros | Investimento dos recursos financeiros a nível local | Não acesso dos promotores de pequenos projectos, dos autores de inovações, dos criadores de empresas | Engenharia financeira (fundos de garantia, empréstimos sob compromisso de honra) para arranque de actividades, promotores de pequenos projectos | Influência sobre os bancos e os aforradores em termos de uma consciência territorial de desenvolvimento |
| Empresas | Bom funcionamento | Incapacidade de inovação | Sistemas de apoio às empresas | Pesquisa de mecanismos de apropriação de conhecimentos, formas pertinentes de transferência |
| Produtos e serviços (oferta) | Consolidação e expansão dos segmentos de mercados atingidos | Não acesso aos segmentos mais compensadores (afastamento, não contacto, etc.) | Organizações colectivas para a comercialização | Sistemas de informação às empresas |

Vêm-se assim aparecer quatro insuficiências possíveis em matéria de competitividade económica, correspondentes aos quatro níveis de análise do capítulo anterior:

- > as competências e o nível de utilização da força de trabalho: desemprego;
- > os recursos financeiros – dificuldades de acesso por parte dos promotores de projectos;
- > as empresas – insuficiência da sua capacidade de renovação e de inovação;
- > os produtos e serviços do território – não acesso aos mercados mais compensadores.

Cada um destas insuficiências exige a pesquisa de meios específicos para as superar, em termos de organização e de acções.

3.2.2 Conceção geral da abordagem: definir as prioridades no quadro do LEADER

Uma vez definida uma orientação geral e identificadas as acções desejáveis para valorizar as oportunidades e compensar as insuficiências, podem-se organizar estas acções numa estratégia global, fazendo uma distinção entre o que pode ser realizado a curto, médio e a mais longo prazo.

- > a curto prazo, serão essencialmente acções de informação, de animação e de mobilização dos agentes, bem como acções de demonstração;
- > a médio prazo, podem ser implementados processos de negociação mais complexos;
- > numa perspectiva de mais longo prazo, devem ser consideradas acções de carácter mais estrutural.

O quadro seguinte mostra alguns exemplos dos tipos de intervenção e de escolha de prioridades possíveis para um território.

| | Objectivos | Tipos de insuficiências | Curto prazo (informação, sensibilização e mobilização) | Médio prazo (negociações) | Longo prazo (acção sobre as estruturas) |
|----------------------------------|-------------------------|---|--|--|---|
| Competências e força de trabalho | Maior valorização | Inadequação entre a procura e a oferta de emprego | Acções-piloto de formação | Diálogo social e engenharia de formação | Estruturas de formação |
| Recursos financeiros | Idem | Não acesso dos promotores de projectos | Apoio directo | Negociação com os bancos | Estruturas de engenharia financeira |
| Outros recursos | Idem | Utilização dos recursos inexplorados ou em vias de abandono | Sensibilização dos proprietários e da população | Concertação sobre a retoma/ /reutilização dos recursos | Sistemas de retoma |
| Empresas | Melhorar o desempenho | Fraca capacidade de inovação | Formação/ /sensibilização dos promotores existentes/ /potenciais | Transferência de inovação e envolvimento na investigação | Estruturas de apoio à inovação |
| Produtos/ /Serviços | Alargar os produtos | Ausência de diversificação da oferta | Estudos prospectivos de produtos | Cartas de qualidade | Estrutura de controlo de qualidade |
| Mercados | Atingir novos segmentos | Afastamento, ausência de contactos, abordagem individual | Estudos de mercado/ /sensibilização para soluções colectivas | Negociação clientes/ /concertação sobre acções colectivas | Estruturas de promoção/ /comercialização |

O programa LEADER tem uma função “experimental”, privilegiando as intervenções “suaves”, que se destinam mais a agir sobre as necessidades a curto e a médio prazo, e dando ao mesmo tempo um impulso às acções que só se podem consolidar a longo prazo. Neste sentido, a concepção de uma abordagem do tipo LEADER visa, por conseguinte:

- > **Agir sobre o potencial “inexplorado” do território** em termos de recursos humanos (desempregados e empresários potenciais), “jazidas” de inovação (ideias e projectos de promotores locais), recursos físicos e patrimoniais abandonados ou negligenciados (paisagens, edifícios históricos, pequeno património, terrenos industriais abandonados), recursos imateriais em vias de desaparecimento (saber-fazer, tradições, valores comuns e de identificação), recursos financeiros (poupança e benefícios não reinvestidos, transferências dos emigrados, etc.).
- > **Fomentar a criação de ligações entre agentes** a fim de **reforçar as ligações com os mercados**, criar efeitos a montante e a jusante dos sectores existentes no território; conseguir gamas e limiares adequados, organizar a promoção e a comercialização dos produtos, aumentar o potencial colectivo de inovação, etc.
- > **Favorecer a concertação entre abordagens, funções e estruturas.**
- > **Estimular a reflexão e apoiar os primeiros passos para a estruturação de “eixos” de apoio ao desenvolvimento a longo prazo:** engenharia financeira, formação, controlo de qualidade, renovação dos produtos/desenho, ligações com a investigação e mecanismos de experimentação e de transferência, acordos com outros territórios, etc.

3.2.3 Escolha de um ponto de partida e necessidade de uma progressão

A realização do Plano de acção LEADER é acompanhada por um processo de aprendizagem “passo a passo” e pela adopção de riscos por parte dos agentes locais abrangidos. É através deste processo que o Plano pode ser aperfeiçoado à medida que se vai realizando. Assim, todos os planos de acção devem prever uma certa flexibilidade que permita repartir de forma equilibrada as acções de elevado risco e as acções de risco reduzido.

Face às dificuldades de arranque (desconfiança dos produtores, oposições diversas, falta de visão dos resultados, etc.) pode-se optar por começar, consoante o caso, por:

- > intervenções que impliquem interesses colectivos;
- > acções mais pontuais, menos arriscadas e com um efeito de demonstração.

3.3 Criar uma dinâmica colectiva que favoreça os efeitos multiplicadores

A produção de efeitos multiplicadores (a montante, a jusante e com impacto na criação de empregos) a partir de intervenções realizadas com fundos públicos, como o LEADER, em territórios rurais não é evidente nem imediata. A fragmentação das empresas e a tendência para uma redução demográfica não facilitam, por exemplo, os efeitos positivos a montante e a jusante do sector. Assim, a criação de efeitos multiplicadores baseia-se na animação de dinâmicas colectivas, envolvendo numerosos agentes que tecem ligações (de diferentes tipos) entre si.

A criação de tal dinâmica implica:

- > métodos que permitam integrar um número crescente de agentes nas actividades apoiadas por intervenções públicas (incluindo os próprios agentes públicos);
- > métodos para a partilha de riscos;
- > métodos de gestão de conflitos e de oposições.

a) Integrar um número crescente de agentes

Ainda que uma nova intervenção destinada a produzir efeitos multiplicadores comece por um núcleo de “pioneiros” que aceitam correr o risco, não demora muito até aparecer a necessidade de envolver outros agentes a fim de permitir viabilizar a acção, sobretudo quando esta se destina a revalorizar um recurso inexplorado.

No entanto, o alargamento do número de agentes é um processo a longo prazo. A animação, tal como é implementada no quadro do LEADER, tem frequentemente um papel decisivo.

EXEMPLO

No caso da revalorização de raças nativas de carneiros na Áustria, na Bélgica e no Luxemburgo, a actividade foi lançada por criadores pioneiros, que foram implicando progressivamente outros criadores, a fim de poderem de algum modo “cimentar” a acção. Os efeitos a jusante multiplicaram-se: um interesse crescente por parte dos proprietários de restaurantes e dos hoteleiros, dos operadores turísticos e dos transformadores da lã, que adquirem a nova matéria-prima. A montante cria-se uma procura de serviços especializados no que se refere aos cuidados com este tipo de raças específicas.

b) Favorecer a partilha de riscos

A adesão dos empresários e de outros agentes locais a um projecto depende de múltiplos factores. No plano económico, o factor risco tem grande importância, designadamente no caso de acções inovadoras, onde o elemento desconhecido ainda é importante.

A participação efectiva dos agentes dependerá, por conseguinte, da quota de risco assumida pelos fundos públicos e do contexto social do promotor do projecto ou da pessoa que assume o risco. Nalgumas sociedades rurais, o risco é naturalmente assumido pela família, por exemplo, enquanto noutras é necessário organizar a adopção do risco mobilizando elementos externos. O financiamento do LEADER, que por natureza constitui uma partilha de risco, é utilizado para desenvolver actividades potencialmente interessantes, mas com algum risco.

c) Favorecer a solução de conflitos e oposições

Muitas vezes são obstáculos de ordem social ou cultural (falta de confiança, conflitos locais, ausência de promotores de projectos, etc.) que impedem a participação dos agentes locais nas acções colectivas. Neste caso, a aquisição de uma competitividade económica é limitada pela insuficiência ou pela falta de competitividade social e o estabelecimento de ligações obriga a criar espaços de concertação e a encontrar soluções em que haja vantagens recíprocas⁵.

3.4 Exemplos de estratégias de grupos LEADER

Num modelo de desenvolvimento endógeno como o que é proposto pelo LEADER, as estratégias seleccionadas foram-se adaptando numa base casuística. Encontramo-nos assim perante uma grande diversidade de tipos de intervenção cujos resultados são ainda mais difíceis de medir por dizerem respeito a territórios rurais muito diferentes uns dos outros.

Limitamo-nos por isso a apresentar alguns exemplos de estratégias possíveis para cada um dos tipos de territórios identificados no início deste fascículo, sabendo que num mesmo território de intervenção é frequentemente encontrar uma combinação de situações diferentes.

[5] Ver "Conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial à luz da experiência LEADER – Fascículo 2: a competitividade social", Observatório Europeu LEADER, 2000.

3.4.1 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 1

(territórios onde a agricultura ocupa uma grande parte da população activa e constitui ainda a base da economia)

Nestes territórios, caracterizados em geral pela monocultura e por uma grande sazonalidade na utilização da mão-de-obra, como acontece com numerosas zonas mediterrânicas, a experiência do LEADER evidencia a dificuldade de organizar intervenções destinadas a equilibrar a utilização dos recursos humanos, criar complementaridades com outros sectores a montante e a jusante do mesmo sector e fixar os jovens.

Nesta situação as exigências de competitividade nos mercados conduzem frequentemente a dois tipos de desequilíbrios: um desperdício importante da produção no sector da monocultura (rejeição de produtos não homogéneos, demasiado pequenos, etc.) e uma sobreutilização de mão-de-obra sazonal nos trabalhos de colheita, selecção e transformação; em contrapartida, uma subutilização de outras competências e perfis profissionais, que por isso passam a escassear no território. Estes desequilíbrios podem ser corrigidos diversificando os produtos de transformação da produção dominante ou implantando outros sectores complementares do sector existente.

a) Estratégias de diversificação em torno da produção dominante

Este exemplo ilustra uma estratégia destinada a reforçar a capacidade de criar valor acrescentado no território em torno do produto dominante.

EXEMPLO

No Vale del Jerte (Estremadura, Espanha), conhecido em toda a Espanha pelas suas cerejas, o fabrico de aguardente para valorizar as cerejas de menor qualidade ou as de difícil escoamento nos mercados de produtos frescos quando a produção é abundante em todo o lado, exigiu esforços importantes de investigação e de desenvolvimento do produto durante vários anos. Com o LEADER I procedeu-se a um desenvolvimento apreciável da promoção e da comercialização da aguardente. O grupo LEADER apoia-se nesta acção para lançar acções de formação destinadas aos empresários de outros sectores da indústria agro-alimentar e do turismo. Desde então a imagem das cerejeiras em flor no vale é utilizada para promover não só a aguardente, mas também o território no seu conjunto.

b) Estratégias de diversificação através da criação de actividades complementares

Trata-se neste caso de criar novos pólos económicos e culturais no território.

EXEMPLO

Na Sierra de Francia (Castela-Leão, Espanha), onde predomina a produção do “Pata Negra”, um dos presuntos mais apreciados, o GAL desenvolveu uma estratégia destinada a estruturar outros sectores locais menos importantes e a alargar a oferta do território a partir da reintrodução das tradições artesanais e da capacidade de acolhimento da população. Foi assim que nasceu o “ARTESA”, um centro multifuncional e autogerido ao serviço da conservação e do desenvolvimento do saber-fazer artesanal, mas igualmente lugar de acolhimento turístico e centro de formação.

3.4.2 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 2

(territórios com uma agricultura rica e pouco intensiva em termos de mão-de-obra)

Nestes territórios, onde a agricultura atingiu níveis de produtividade geralmente muito elevados, um aumento da competitividade económica a curto prazo passa inevitavelmente por um reposicionamento dos produtos em mercados menos anónimos e que respondam às novas exigências dos consumidores. A mais longo prazo, estes territórios podem enfrentar problemas de competitividade social e/ou ambiental que têm de ser analisados desde já.

a) Estratégias de reposicionamento em mercados de nicho

EXEMPLO

A identificação electrónica do gado e o desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à agricultura em cooperativas leiteiras de pequena dimensão posicionadas em mercados de nicho constitui o objectivo de um projecto de cooperação entre as zonas LEADER Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, França) e Torridge (Inglaterra, Reino Unido). Esta cooperação visa igualmente posicionar melhor nos mercados os produtos destas duas zonas através de uma estratégia de comercialização comum.

b) Estratégias para melhorar o conhecimento da origem dos produtos

EXEMPLO

Melhorar a qualidade da carne de vaca e de cordeiro aumentando o rasto de origem destes produtos é o objectivo da cooperação estabelecida entre produtores das zonas LEADER South Kerry (Irlanda) e Garfagnana (Toscânia, Itália). Foi elaborada uma carta de qualidade e outras acções comuns visam melhorar a comunicação com os compradores (mesmo fora da Irlanda e da Itália).

3.4.3 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 3

(territórios onde sobrevivem grandes propriedades agrícolas tradicionais)

Mais do que um problema de competitividade económica, estes territórios defrontam-se com um problema de competitividade social. A falta de iniciativa e a escassez de empresas são elementos a relacionar com o perfil social e cultural destes territórios: população activa constituída maioritariamente por antigos trabalhadores agrícolas sem meios financeiros e sem qualquer tradição empresarial e proprietários absentistas. O fascículo 2, sobre a competitividade social, propõe algumas pistas de reflexão estratégicas para este tipo de territórios. Aí se conclui, designadamente, que a aquisição de uma competitividade social, indispensável para voltar a ter uma verdadeira competitividade económica, é um processo a longo prazo.

A questão consiste por conseguinte em saber o que fazer a curto prazo para assegurar uma renovação económica mínima. Os grupos LEADER que intervêm nestes territórios devem concentrar a sua acção em determinados locais e em grupos sociais bem precisos, como por exemplo fazer com que alguns proprietários agrícolas relativamente abertos ao investimento local e à inovação se envolvam noutros sectores, como o turismo. Um ponto forte com que em geral puderam contar foi a existência de um património arquitectónico e cultural bem preservado e com especificidades bem acentuadas.

EXEMPLO

O grupo Terras Dentro (Alentejo, Portugal) centrou a intervenção do LEADERI na valorização da identidade territorial e da cultura local à volta da imagem “Terras do Cante”, permitindo mobilizar um certo número de promotores de projectos para investimentos turísticos de qualidade. No entanto, consciente dos limites desta estratégia, de que beneficiavam essencialmente algumas das pessoas mais ricas, o GAL completou esta estratégia com acções destinadas a recriar uma competitividade social a longo prazo (animação e formação profissional dos desempregados, estratégia de comunicação baseada na divulgação em larga escala de um jornal distribuído “porta-a-porta”, etc.).

3.4.4 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 4

(territórios onde os espaços naturais ou protegidos desempenham uma função essencial)

A competitividade económica neste tipo de territórios passa evidentemente, em primeiro lugar, pela aquisição de uma competitividade ambiental. Com efeito, é esta última que vai permitir a estes territórios poderem valorizar plenamente os seus recursos locais e fundar a sua economia⁶.

Entra-se assim numa lógica de competitividade económica logo que a competitividade ambiental esteja relativamente bem adquirida, ou seja, uma vez criadas as condições para a conservação e plena valorização dos recursos naturais, do espaço e do património físico do território (e quando estes valores são plenamente partilhados pelos agentes locais). A situação dependerá então do contexto económico, equiparando-se a alguns dos outros tipos de territórios definidos neste fascículo, nomeadamente os tipos 5, 6, 7 ou 8 apresentados a seguir.

3.4.5 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 5

(territórios orientados para o acolhimento turístico baseado em estruturas de pequena dimensão)

Estes territórios têm em geral uma competitividade económica já bem fundada. No entanto, a concorrência de novos destinos turísticos obriga-os a afirmar mais as suas especificidades e a orientar melhor a sua oferta para certos nichos de mercado, como o turismo familiar ou certos tipos de pessoas muito específicas.

EXEMPLO

Orientar a oferta turística

No Parque Nacional do Alto Tauer (Áustria), alguns operadores turísticos especializaram-se no turismo familiar, apoiados em parte pelo grupo LEADER. Para esse efeito, foram criados equipamentos específicos para ocupar crianças de todas as idades e os seus pais, bem como para diversificar as actividades familiares possíveis, quer se trate de actividades exteriores (campos de jogos na floresta, piscina, animais, passeios a pé ou de poney, colecções de minerais, etc.) ou de interior (jogos individuais ou colectivos, culinária, etc.). Cada elemento arquitectónico e cada infra-estrutura foram concebidos a partir dos gostos das crianças e das famílias e o pessoal recebeu formação específica para atender este tipo de clientela.

3.4.6 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 6

(territórios dominados por residências secundárias e/ou estruturas de acolhimento)

De um modo geral, estes territórios não estão muito afastados das cidades (acesso fácil), sem que no entanto sejam zonas suburbanas. Não têm uma vocação económica acentuada e mantêm um carácter fundamentalmente rural.

Os grupos LEADER desenvolveram dois tipos de estratégias nestes territórios: estratégias que consistem em valorizar a presença de residências secundárias como uma vantagem para o desenvolvimento económico e estratégias que consistem em diversificar a economia com base na revalorização de algumas especificidades locais.

[6] Ver “Conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial à luz da experiência LEADER – Fascículo 3: a competitividade ambiental”, Observatório Europeu LEADER, 2000.

a) Estratégias de desenvolvimento económico centradas em torno das residências secundárias

EXEMPLO

Na zona LEADER Marsica, situada nos Abruzzos, a uma hora de automóvel de Roma, o GAL desenvolveu uma estratégia destinada a aumentar a duração das estadias dos proprietários das residências secundárias. Para o efeito foi lançado um projecto denominado “Microreceptividade”, que previa, por um lado, a valorização de Marsica como espaço de recuperação e descanso para a população urbana e, por outro, a criação de uma lista de casas para arrendar. Os dois objectivos são prosseguidos através do mesmo instrumento: uma revista quadrimestral distribuída por 12 000 casas, graças a uma lista de endereços fornecida pela empresa de distribuição de água local. Está-se a tentar lançar um diálogo familiar com os residentes secundários, a fim de os tratar como verdadeiros habitantes permanentes de Marsica, oferecendo a cada um oportunidade de participar no projecto “microreceptividade” e de arrendar a sua própria habitação. A revista serve igualmente de apoio promocional do território, dos seus serviços e dos seus produtos.

Juntamente com a revista é distribuído um cartão de fidelidade (“Marsicard”). Este cartão dá direito a uma série de descontos e acesso exclusivo a determinados serviços. A ideia consiste em permitir que o consumidor tenha acesso durante o fim-de-semana aos serviços que não tem tempo para utilizar durante a semana ou de que não dispõe na cidade. Estes serviços vão desde a formação desportiva, cultural e profissional (cursos de línguas estrangeiras), até à gastronomia (ementas regionais) e passando pelos programas culturais (concertos, teatro) e pela saúde (curas termas, cuidados dentários, medicina suave). A proximidade de centros urbanos permite garantir uma qualidade de nível elevado. Foi igualmente constituída uma agência imobiliária, com o objectivo de facilitar a procura e aquisição destas residências.

b) Estratégias de valorização das especificidades locais e de diversificação

EXEMPLO

Ainda em Marsica, o projecto “Raízes” tem exactamente por objectivo “enraizar” os jovens numa zona onde os rendimentos e o bem-estar provêm principalmente dos empregos que ocupam nas cidades próximas. Os estabelecimentos escolares e os seus alunos foram os principais intervenientes neste projecto. O projecto levou à criação de uma plataforma de concertação entre as escolas e as empresas. Os alunos foram descobrir produtos locais desa-

parecidos (produtos agro-alimentares, alfinetes do cabelo e fatos de cerimónia) e conceberam novas utilizações para estes produtos em colaboração com as empresas de transformação e os operadores turísticos locais.

3.4.7 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 7

(territórios cuja economia é dominada pelas pequenas empresas)

Existem situações muito diversas neste tipo de territórios. Por exemplo, a presença de empresas que fabricam o mesmo produto final, sem procurar complementaridades a nível da produção, provoca situações de concorrência extrema, dificuldades de acesso a certos serviços e, sobretudo, uma falta de estruturação da promoção e da comercialização.

O LEADER é utilizado nestes territórios para criar ligações ou mesmo redes entre as empresas (sobretudo em matéria de promoção e de comercialização), por exemplo para criar uma nova oferta colectiva ou criar estruturas de apoio comuns.

a) Criação de uma oferta colectiva

Os mercados impõem cada vez mais escalas que se tornam impossíveis de atingir por pequenas empresas isoladas. Exigem também imagens fortes e evocadoras no que diz respeito à comercialização dos produtos.

Perante estas limitações, os grupos LEADER apoiaram, para além da criação de agrupamentos para fins de comercialização, acções destinadas a criar novas “coerências temáticas”, apoiando-se em imagens, símbolos ou outras vantagens locais. Foram assim criados “temas federadores”, “temas evocadores”, “rotas temáticas” e outros “caminhos de descoberta” com o objectivo de organizar as actividades económicas, culturais, de lazer, etc. mediante uma imagem comum ou transversal. A adesão dos produtores e dos operadores locais a esta acção acaba por resultar num novo produto colectivo.

As “rotas temáticas” e outras acções do mesmo tipo têm por objectivo agrupar a mesma categoria de produtores em redor da criação de uma oferta turística que permita ao visitante do exterior apreciar o ambiente onde um produto é criado. Os grupos LEADER lançaram, portanto, operações de mobilização dos produtores, sobretudo para ajudar a superar algumas dificuldades que estas acções comportam: consenso dos produtores sobre o funcionamento da rota (horários de abertura das suas empresas, visitas guiadas, disponibilidade para

organizar provas dos produtos, organização dos serviços de acolhimento e de lazer, etc.), custos de organização e de promoção, etc.

EXEMPLO

Passaram pelo menos quatro anos até se conseguir criar a “rota do queijo” na zona LEADER Bregenzerwald (Áustria). No caso da “rota ecológica” da região de Drenthe (Países Baixos), a concertação sobre o traçado do itinerário, que não podia integrar todos os produtores biológicos da zona, implicou longos meses de negociação.

Este mesmo tipo de intervenção permitiu, noutros casos, criar um “ambiente imaginário” favorável à criação de novas actividades complementares. Foi o caso da recuperação de monumentos históricos ou de tradições a fim de os transformar em “catalisadores” de dinâmicas económicas através da criação de um tema evocador.

EXEMPLO

Foi o que aconteceu, por exemplo, com o artesanato de gama alta relativo a recordações, na zona LEADER Pays Cathare (Languedoc-Rossilhão, França), que fabrica produtos que “recordam” uma história religiosa, um mistério, uma tradição de resistência. Neste caso, o “tema evocador” tinha por objectivo criar o interesse por um território em vias de desertificação, tomando-o atractivo.

b) Criação de estruturas de distribuição e de promoção comercial

Nalguns casos, o LEADER apoiou a criação de estruturas de distribuição e de promoção comercial adaptadas às necessidades dos pequenos produtores locais.

EXEMPLO

A “Bia Na Ri” (Alimento de Reis) nasceu como estrutura cooperativa para comercializar as especialidades alimentares da região do Shannon (Irlanda). Actualmente é uma sociedade independente, apoiada pelo LEADER, que propõe queijos da gama alta produzidos na quinta. A sociedade agrupa a oferta de diferentes produtores de queijo de duas regiões vizinhas e atinge, graças à sua grande gama e aos seus volumes suficientes, uma clientela de hotéis, restaurantes e lojas numa grande parte da Irlanda. Em ligação directa com este mercado, a estrutura reflecte junto dos produtores as opiniões, sugestões, reacções, etc. dos consumidores.

c) Estratégias de complementaridade entre pequenas e grandes empresas

Quando coexistem pequenas e médias empresas num mesmo sector, pode ser interessante apoiar as complementaridades funcionais e a colaboração entre essas empresas, por exemplo no que diz respeito ao domínio partilhado dos critérios de qualidade ou ao reforço de um clima de apoio à adopção de riscos pelos empresários mais jovens. O LEADER participou neste tipo de acções.

EXEMPLO

Na região de Navarra (Espanha) foi criada uma associação que agrupa 23 produtores de alimentos artesanais e industriais, pertencendo as empresas a diversos sectores: queijos (denominações Roncal e Idiazabal), “cuajada” (queijo branco coalhado) e “natillas” (doce de natas), carne (chouriços e outros produtos de charcutaria), licores regionais (“Pacharan”), cidra, conservas de legumes, compotas, chocolates, bolos e pastelaria tradicional. A associação procura melhorar a sua presença nos circuitos curtos de comercialização e nas feiras internacionais oferecendo uma gama de produtos locais, tendo conseguido, graças ao esforço comum, introduzir métodos rigorosos de controlo de qualidade.

Em vários casos, as estratégias de partilha de custos (de serviços de controlo de qualidade, de promoção e de comercialização) conduziram a desenvolvimentos interessantes nas relações de transferência e de imitação entre pequenas e grandes empresas.

3.4.8 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 8

(territórios suburbanos)

Os territórios suburbanos são territórios “extrovertidos”, no sentido de que podem aí estar concentrados recursos humanos e competências importantes, sendo no entanto orientados para a cidade próxima sem que o território local tire daí um benefício efectivo. Muitas vezes estes territórios também foram sujeitos a uma pressão fundiária e imobiliária mal controlada e perderam o seu carácter em termos de património físico, não tendo já identidade própria, para não falar dos problemas de ambiente graves que também se podem colocar. Em contrapartida, a proximidade da cidade oferece oportunidades em termos de mercados (facilidade de venda de produtos locais, possibilidade de turismo diário de proximidade, etc.).

a) Estratégias para integrar os aspectos económicos, sociais e ambientais

Voltar a atrair o interesse dos habitantes pelo local e revalorizar uma identidade perdida, podendo apoiar-se nas oportunidades oferecidas pelos mercados próximos, são os principais desafios que se colocam a estes territórios. Tais desafios não dependem apenas da competitividade económica, mas também, e muitas vezes ainda mais, da competitividade social e/ou ambiental. No fascículo consagrado à competitividade social, nomeadamente, são apresentados exemplos de estratégias relativas a estes territórios.

Alguns dos exemplos de estratégias aplicadas neste tipo de territórios tendem a mostrar que aí, ainda mais do que noutros locais, é imperativo integrar as abordagens social, económica e ambiental do desenvolvimento local.

EXEMPLO

Na ilha Crémieux, não muito longe de Lião, a segunda cidade de França, foi implementado um processo de desenvolvimento local com base numa parceria alargada que mobilizou os agentes locais em redor da valorização de um campo arqueológico, de que resultou a criação de um museu e de uma “Casa do Património”, que oferece estágios de educação em matéria de ambiente a diferentes categorias etárias provenientes da cidade próxima. Para além de um turismo cultural de proximidade, a Casa do Património serve de base para a recuperação e gestão do património das zonas próximas.

3.4.9 Exemplos de estratégias nos territórios do tipo 9

(territórios com dificuldades estruturais importantes)

É neste tipo de territórios que o LEADER acumulou maior experiência. As dificuldades de toda a ordem com que estas zonas se debatem (desvantagens naturais, problemas demográficos, falta de atracção, dependência de subvenções, etc.) levaram os GAL a imaginar toda a espécie de estratégias de desenvolvimento económico.

Deve repetir-se que a situação destes territórios não permite pensar no regresso a uma competitividade económica a curto prazo. As estratégias aqui implementadas inserem-se numa acção a longo prazo. São sobretudo intervenções “pioneiras”, experimentais, que oferecem resultados parciais e ainda insuficientes.

É por isso que os casos apresentados a seguir devem ser considerados mais como pistas de reflexão e exemplos

de estratégias “parciais”, a partir dos quais são possíveis diversas combinações. Nos territórios marginais com fraca densidade populacional, os problemas de acesso aos mercados, por exemplo, colocam-se sobretudo em termos de exploração dos mercados locais.

a) Estratégias de adaptação à procura local, fraca e dispersa

O declínio demográfico e a dispersão do seu *habitat* e das suas empresas retirou a certos territórios a capacidade para reter certos serviços. No entanto, continuam a ser possíveis soluções em quadros flexíveis.

Este tipo de estratégia exige por vezes longas negociações com as instituições (sobretudo quando se trata de empresas públicas) ou adaptações em termos de organização (uma empresa agrupa vários serviços ou assegura uma oferta “móvel” em várias aldeias) ou ainda a propriedade de empresas colectivas.

O LEADER apoiou a criação de empresas colectivas de serviços (frequentemente propriedade dos próprios habitantes das aldeias) em locais onde, por exemplo, ia desaparecer o último estabelecimento.

Para reter os jovens empresários locais, o LEADER apoiou a criação de empresas cuja gestão é depois confiada a estes jovens sob diferentes formas.

No que se refere a empresas públicas, o LEADER apoiou operações destinadas a diminuir o limiar de viabilidade da oferta através da introdução de novas tecnologias, do agrupamento de serviços em pontos únicos “multiserviços” e da transformação das condições da oferta (unidades móveis, por exemplo), associando ao mesmo tempo as populações directamente interessadas à propriedade dos serviços.

EXEMPLO

No Alto Allier (Auvergne, França), o LEADER apoiou a criação de uma empresa de serviços (“43 Services”) prestados por agricultores. Contratos concluídos com empresas públicas permitiram lançar as actividades da empresa, que assegura actualmente uma gama de serviços que vai desde a limpeza das cabinas telefónicas até à recuperação do pequeno património, passando pelo fabrico de mobiliário urbano.

b) Estratégias para diminuir a pressão da concorrência das cidades

Nalguns territórios são organizadas acções que visam uma aproximação dos consumidores urbanos, nomeadamente através da criação de circuitos curtos de distribuição dos produtos locais.

Os produtos dos territórios rurais estão sujeitos a uma análise da qualidade/distância pelos consumidores e por conseguinte à concorrência da oferta urbana. Para as zonas cuja produção principal está sujeita a uma forte concorrência, com uma ameaça constante de redução dos preços de venda, o problema coloca-se em termos de “diferenciação” dos produtos. São então implementadas acções de qualidade.

c) Estratégias de rotulagem e de cartas de qualidade

A criação de rótulos de qualidade ou de diferenciação, sejam de denominação controlada, de origem geográfica ou simplesmente evocadores de certas características do território, constitui outro tipo de acção apoiada pelo LEADER, sobretudo no caso dos produtos sujeitos a forte concorrência. Estes processos, bastante divulgados na Europa, deram lugar nas zonas LEADER à mobilização de produtores. Frequentemente, foram também apoiados por acções de formação específicas, por visitas no terreno, por trocas com produtores de outras zonas LEADER, etc.

EXEMPLO

No município de Ydre (zona LEADER Sommenbygden, no sudeste da Suécia), perante uma redução dos preços agrícolas, quatro criadores de gado associaram-se para comercializar com o mesmo rótulo carne produzida segundo métodos biológicos. Um contrato com uma cadeia de pequenos estabelecimentos de venda (“Hemkop”) levou-os a reforçar a partilha de responsabilidades para assegurar o abastecimento regular de carne ao longo de todo o ano. Além disso, estes produtores de carne criaram um local Internet comum para divulgarem informações sobre a produção, desenvolverem contactos com outros clientes e responderem às perguntas dos consumidores.

d) Estratégias de lançamento de novas actividades a partir de recursos anteriormente inexplorados

Nalguns territórios, o LEADER apoiou o lançamento de novos produtos com base em recursos humanos, naturais, saber-fazer, etc. até aí inexplorados ou abandonados. Nestes casos, os apoios externos e a formação foram elementos fundamentais do sucesso.

EXEMPLO

Na zona LEADER Ross & Cromarty (Escócia, Reino Unido) foi criada uma associação informal de 15 agricultores de cogumelos na sequência de uma acção de formação organizada no âmbito de um projecto intitulado “Highlands Birchwood”. O projecto destinava-se a promover a valorização de uma variedade escocesa de bétula cuja cultura quase tinha sido abandonada nas últimas décadas. Trata-se de uma árvore cujo tronco é muito propício à cultura de cogumelos de elevada qualidade. A associação permite a aquisição comum das matérias-primas e do equipamento a preços muito mais vantajosos. Neste contexto, duas mães de família que desejavam reentrar no mercado de trabalho lançaram a empresa “Highlands Wildwoods”, que cultiva e comercializa estes cogumelos de bétula.

e) Relançamento colectivo de estruturas ou serviços locais para evitar processos suplementares de degradação

Os territórios marginais não dispõem, na maior parte das vezes, de condições que permitam assegurar custos de produção competitivos. Na agricultura, esta constatação diz respeito a todos os territórios marginais que não têm bons solos agrícolas e/ou nos quais não é possível ou é muito difícil a mecanização (regiões de montanha, etc.). Nos outros sectores, a referência diz respeito aos territórios que não dispõem de infra-estruturas ou de serviços suficientes. Uma estratégia do LEADER consistiu portanto em apoiar a implantação de serviços ou criar condições para a sua prestação que pudessem compensar a falta de lucro.

EXEMPLO

Nas ilhas Gulholmen e Karingon (Suécia), face ao declínio dos serviços e à degradação das infra-estruturas, com sequência da diminuição da actividade da pesca, algumas associações locais decidiram organizar-se para assegurar a manutenção dos serviços à população e às empresas, a fim de suster a degradação das infra-estruturas. Chegaram à conclusão que a recuperação das casas, dos serviços de transporte e dos outros serviços de apoio era essencial para impedir a migração dos jovens. Foi então elaborado um plano de acção global e criada uma empresa de propriedade “comunitária” para coordenar a organização do conjunto dos serviços e das actividades a desenvolver.

f) Estratégias para combater o vazio demográfico

Nalguns territórios marginalizados o que se pretende é atrair novos habitantes.

EXEMPLO

Na Jämtland (Suécia), perante o vazio demográfico (menos de 3 habitantes/km²) provocado pelo desaparecimento dos serviços, nomeadamente o encerramento das escolas primárias, três aldeias mobilizaram-se desde 1984 e implementaram uma estratégia de repovoamento. A construção pelos próprios habitantes de três casas unifamiliares permitiu a instalação de três jovens famílias, permitindo assim salvar a escola primária. Outras famílias vieram instalar-se depois da construção de um lar para pessoas idosas ter permitido libertar outras casas. O reinício do funcionamento de vários serviços essenciais (mercearia, infantário, centro polivalente, equipamentos de lazer, etc.) consolidará o processo que conduziu à criação de uma empresa de teletrabalho que emprega alguns habitantes da aldeia. Esta acção de longo prazo, que assenta no voluntariado e no apoio técnico e financeiro do município, é coordenada por uma cooperativa de aldeia criada em 1987. Em quinze anos de esforços, a tendência demográfica não só estancou como ainda se inverteu, dado que a população das três aldeias em causa passou de 126 pessoas em 1986 para 160 em 1990 e foram criados cerca de vinte empregos nos serviços implantados.

3.5 Conclusão

Alguns trabalhos futuros sobre a competitividade económica dos territórios rurais poderão incidir na análise de “boas práticas” e de “soluções adequadas” para orientar a acção dos grupos LEADER nos diferentes tipos de territórios, pelo menos em três domínios: reforço da capacidade endógena de inovação, melhoria das relações interinstitucionais e dos mecanismos de concertação e reforço das ligações entre as empresas locais e os mercados.

a) A nível do reforço da capacidade endógena de inovação, os aspectos a analisar poderão ser, por exemplo:

- > Como aumentar a capacidade de inovação através do aumento das trocas e das relações de cooperação entre empresários locais e do reforço dos processos “directos” de aprendizagem (“learning by doing”, “learning by using” e “learning by imitation”)?
- > Como aumentar a capacidade de escolha dos empresários locais e o seu grau de permeabilidade às tecnologias (compra de patentes, máquinas, serviços) portadoras de inovações relevantes para as empresas do território?
- > Como superar, através de acordos de cooperação e de participação em redes, as desvantagens em matéria de inovação que resultam da dispersão dos recursos humanos?

b) A nível das relações interinstitucionais e da concertação:

- > Como contribuir para uma maior fluidez nas relações entre empresas e no sistema político-institucional?
- > Como assegurar uma maior coordenação entre os investimentos públicos em infra-estruturas e as necessidades das empresas locais?
- > Como reforçar o apoio aos novos agentes colectivos que surgem no território em resultado de acordos de comercialização, promoção e acesso à tecnologia?
- > Como apoiar processos de adequação da oferta financeira às necessidades das empresas locais?

c) A nível das relações com os mercados:

- > Como facilitar o acesso dos produtos locais aos mercados nacionais e eventualmente internacionais?
- > Como aumentar a capacidade de comercialização dos empresários locais?
- > Como apoiar a melhoria qualitativa da produção para evitar que as empresas visem principalmente a competitividade pelo preço?
- > Como promover e afirmar a imagem dos produtos locais num mercado em vias de globalização?

Algumas destas questões remetem para a aquisição da competitividade na sua globalidade, que é objecto do fascículo 5 desta série.

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

