

O apoio às novas actividades nos meios rurais



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE
LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



OBSERVATOIRE
EUROPÉEN LEADER
LEADER EUROPEAN
OBSERVATORY

O APOIO À CRIAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS ACTIVIDADES NOS MEIOS RURAIS

O presente guia tem por objectivo ajudar os grupos de acção local LEADER (GAL) a optimizarem a eficácia do dispositivo de apoio à criação e ao desenvolvimento de novas actividades nos seus territórios.

Trata-se de apresentar, de uma forma prática, os diversos serviços de apoio que uma zona rural oferece ou poderá oferecer aos promotores de projectos.

Mostra-se neste guia como é que a articulação entre os diferentes serviços pode permitir a ultrapassagem progressiva dos obstáculos que aparecem em cada fase da execução de um projecto.

Para cada categoria de serviços é apresentada uma ficha sintética que descreve os problemas e os “estrangulamentos” mais frequentes. Cada ficha apresenta igualmente algumas pistas possíveis para criar ou para adaptar os serviços em causa.

O QUE SE ENTEDE POR “NOVAS ACTIVIDADES”?

O carácter de novidade de uma actividade é definido em relação ao contexto, às necessidades e às oportunidades de uma região. À escala local, diz-se que uma actividade é “nova” quando não existia ou quando não era corrente na zona em causa. Não tem necessariamente de ser nova noutros locais.

As verdadeiras “inovações”, as “novas” actividades privilegiadas pelo LEADER são as que terão um efeito multiplicador na totalidade do território abrangido, abrindo ao mesmo tempo perspectivas de desenvolvimento duradouro. Pode tratar-se, por exemplo, do seguinte:

- > redes de empresas ou de projectos colectivos associando produtores locais que pretendem organizar um canal de distribuição, implantar circuitos de comercialização em comum, criar um rótulo de qualidade, colaborar em matéria de investigação e desenvolvimento de novos produtos, etc.;
- > iniciativas públicas, semipúblicas ou de carácter cooperativo (melhoria dos serviços prestados à população, criação de infra-estruturas turísticas, de equipamentos de lazer, etc.) destinadas a obter maior eficácia económica e funcionando ao mesmo tempo graças a um certo nível de subvencionamento e da contribuição de voluntários;
- > novos produtos e serviços criados por iniciativa de cooperativas, de associações ou, o que é mais clássico, de pequenas e médias empresas em sectores ou tipos de actividades insuficientemente representados a nível local.

Por conseguinte, não limitaremos a criação de actividades apenas ao domínio das pequenas e médias empresas do sector privado, ainda que estas desempenhem um papel muito importante na economia rural.

PORQUÊ “DISPOSITIVO” DE APOIO?

São duas as razões principais que justificam a utilização do termo “dispositivo” a propósito do apoio às novas actividades rurais e em especial do trabalho dos grupos LEADER:

- > a primeira reside no facto de o programa LEADER não se poder reduzir à concessão de financiamentos ou à organização de acções de formação. O LEADER visa, acima de tudo, fomentar um desenvolvimento territorial integrado, o que exige da parte dos organismos de apoio a adopção de uma abordagem igualmente integrada dos instrumentos a aplicar. Neste sentido, o guia deverá contribuir para identificar as eventuais lacunas em matéria dos serviços oferecidos e para decidir quais as acções a realizar para colmatar essas falhas;
- > a segunda razão baseia-se no facto de os grupos LEADER raramente actuarem isolados nos seus territórios. A análise do conjunto de apoios disponíveis, das organizações, das ajudas, etc., para a criação e desenvolvimento de novas actividades - o dispositivo de apoio - permite identificar quais são os pontos fortes e fracos e permite igualmente proceder a uma repartição clara das competências e das tarefas entre o GAL, os outros organismos de apoio e os agentes locais envolvidos.

Uma das principais vantagens do programa LEADER pode ser precisamente esta capacidade para mobilizar alianças internas e externas a favor do desenvolvimento, evitando ao mesmo tempo as duplicações, o desdobramento de competências, o desperdício de recursos e os conflitos.

PORQUÊ ESTE GUIA?

- > Melhorar a capacidade dos grupos de acção local (GAL) para criarem e apoiarem actividades economicamente viáveis e duradouras nos meios rurais.
- > Avaliar os pontos fortes e fracos da assistência técnica fornecida pelos grupos LEADER e por outras agências de desenvolvimento para incitar, facilitar e acompanhar a criação de novas actividades
- > Propor uma metodologia que permita determinar, em função de cada projecto e de cada fase da sua execução, as competências efectivas do grupo LEADER, bem como identificar os domínios em relação aos quais há necessidade de recorrer às competências de outros agentes e organismos de apoio (públicos ou privados, internos ou externos à região).
- > Precisar os objectivos dos principais serviços de apoio, a fim de ajudar o grupo LEADER a avaliar a sua acção e a proceder aos aperfeiçoamentos necessários.
- > Identificar os domínios e os conhecimentos em relação aos quais poderá ser relevante uma cooperação entre regiões, a fim de melhorar a eficácia do dispositivo de apoio.

O presente guia metodológico constitui o seguimento de um seminário organizado pelo Observatório Europeu LEADER, que se realizou de 6 a 8 de Fevereiro de 1997 em Elizondo, na zona LEADER Navarra (em Navarra, Espanha). Participaram no seminário cerca de 70 pessoas, provenientes de 8 países.

Para preparar o seminário e o guia foram realizados cinco estudos de casos a partir da experiência dos grupos LEADER Navarra (Navarra, Espanha), Galloway (Escócia, Reino Unido), Ballyhoura (Irlanda), Tarn-des-Montagnes (Sul-Pirenéus, França) e Serranía de Ronda (Andaluzia, Espanha). O exemplo de um organismo terceiro, a Mission agro-alimentaire des Pyrénées (MAAP) contribuiu igualmente para a abordagem metodológica desenvolvida nestas páginas.

O caderno LEADER I "O apoio às pequenas e médias empresas rurais" (Célula de Animação LEADER / AEIDL, 1994) também serviu de base para a realização do guia.

Por último, a EBN, a rede de Centros Europeus de Empresa e de Inovação (CEET), deu um precioso contributo antes e durante o seminário e na finalização do guia.

A redacção final é da autoria de Paul Soto (Iniciativas Económicas y Ambientales, Espanha), em colaboração com Daniel Pujol (Chambre régionale d'Agriculture de Midi-Pyrénées, França), Seamus O'Reilly (University College Cork, Irlanda), Carlo Ricci (Agriteknika, Itália), Yves Champetier e Jean-Luc Janot (Observatório Europeu LEADER).

UTILIZAÇÃO DO GUIA

> O guia pode ser utilizado de duas formas:

- pode ler-se na totalidade, a fim de se ficar com uma visão de conjunto dos serviços de apoio que podem ser prestados;
- pode igualmente ser consultado através do acesso directo a uma ficha específica, em função das necessidades. Cada ficha descreve determinados problemas que surgem com frequência, propõe pistas para os resolver e eventualmente inclui um exemplo concreto de intervenção.

> O conjunto comporta **24 fichas sintéticas**:

Parte I - O dispositivo de apoio

- Um acompanhamento específico para cada fase do ciclo de vida do projecto (**Ficha 1.1**)
- Alguns princípios orientadores (**Ficha 1.2**)
- Quatro perigos frequentes (**Ficha 1.3**)
- Dispositivos de apoio adaptados à especificidade de cada região (**Ficha 1.4**)
- Dispositivos de apoio adaptados à especificidade de cada projecto (**Ficha 1.5**)
- Posicionamento do GAL no dispositivo de apoio (**Ficha 1.6**)
- Concepção do dispositivo de apoio (**Ficha 1.7**)

Parte II - Os diferentes serviços de apoio

- Informação e aconselhamento de base (**Ficha 2.1**)
- Animação e acompanhamento (**Ficha 2.2**)
- Formação (**Ficha 2.3**)
- Definição de orientações estratégicas (**Ficha 2.4**)
- Elaboração do plano de exploração (**Ficha 2.5**)
- Consultoria especializada (**Ficha 2.6**)
- Apoio financeiro (**Ficha 2.7**)
- Estruturas de acolhimento (**Ficha 2.8**)
- Apoio tecnológico (**Ficha 2.9**)
- Promoção e comercialização colectivas (**Ficha 2.10**)

Parte III - Alguns instrumentos

- Exemplo de lista de verificação para conceber o dispositivo de apoio (**Ficha-instrumento 1**)
- Principais elementos do inquérito de produção (**Ficha-instrumento 2**)
- Principais elementos do estudo do mercado (**Ficha-instrumento 3**)
- Exemplo de lista de verificação simplificada para o plano de exploração (**Ficha-instrumento 4**)
- Exemplo de ficha de acompanhamento (**Ficha-instrumento 5**)
- Alguns conselhos para a criação de um centro de empresas (**Ficha-instrumento 6**)
- Centros Europeus de Empresa e de Inovação (CEEI) e a sua rede EBN (**Ficha-instrumento 7**)

Observatório europeu LEADER

AEIDL

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelas

Tél: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: leader@aeidl.be

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

Parte 1

0 dispositivo de apoio

FICHA 1.1

UM ACOMPANHAMENTO ESPECÍFICO PARA CADA FASE DO CICLO DE VIDA DO PROJECTO

A cada uma das diferentes fases do ciclo de vida de um projecto correspondem necessidades específicas em termos de informação e de assistência, de formação e de aumento das competências, de instalações e de equipamentos, de financiamento, de tecnologia, de instrumentos de promoção e comerciais.

AS ETAPAS DO PROJECTO

Todos os projectos relativos a uma nova actividade, a um novo produto ou a um novo serviço evoluem de acordo com um ciclo de vida determinado:

Fase 1 - Do aparecimento de uma ideia (provocada por uma necessidade, por um problema ou simplesmente uma oportunidade) **à definição de um projecto preliminar;**

Fase 2 - Do projecto preliminar à criação de uma nova actividade;

Fase 3 - Da criação da actividade à sua maturidade e continuidade.

A cada uma das diferentes fases deste ciclo correspondem necessidades específicas de informação e de assistência, de formação e de aumento das competências, de instalações e de equipamentos, de financiamento, de tecnologia, de instrumentos de promoção e comerciais.

EXEMPLOS DE SERVIÇOS NECESSÁRIOS A CADA ETAPA DO CICLO DE VIDA DO PROJECTO

Fase 1 - Da ideia ao projecto preliminar:

- > acolhimento, informação, primeira avaliação e aconselhamento;
- > animação e procura de potenciais promotores de projectos;
- > formação dos promotores de projectos (aumento das competências, etc.);
- > informações e orientações estratégicas relativas aos sectores de actividade, aos mercados, às especificidades da produção local, etc.

Fase 2 - Do projecto preliminar à criação da nova actividade:

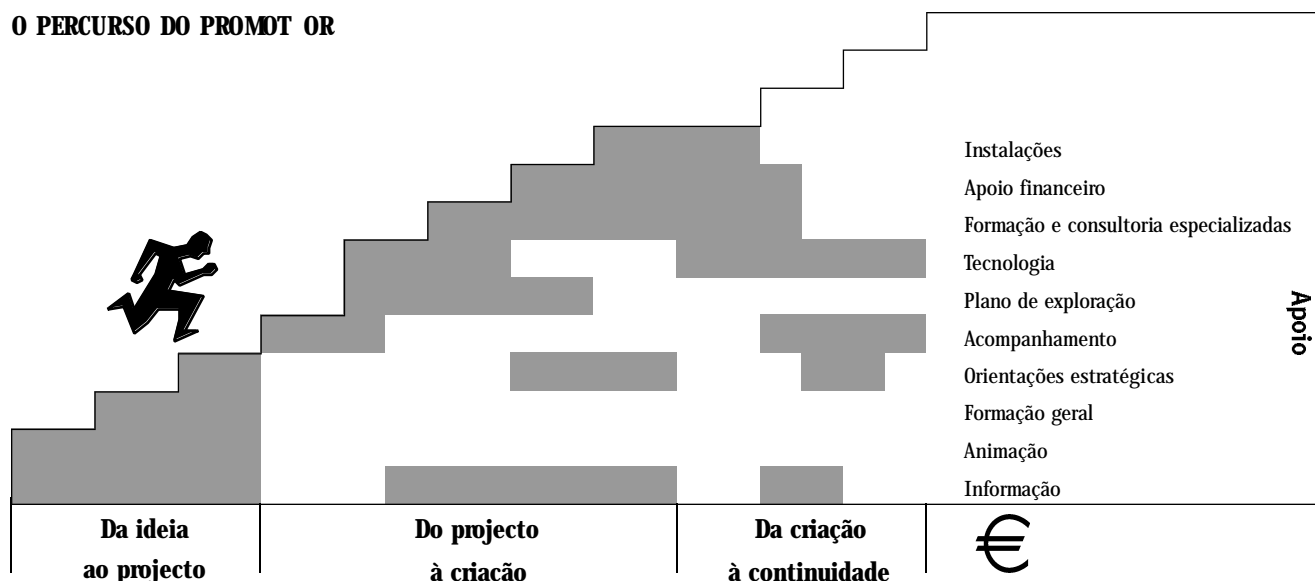
- > elaboração do plano de exploração/aconselhamento;
- > consultoria (peritos externos) e formação especializadas;
- > apoio financeiro;
- > disponibilização de instalações.

Fase 3 - Da criação da actividade à sua continuidade:

- > acompanhamento;
- > assistência e formação específicas;
- > consultoria especializada de carácter tecnológico;
- > promoção e comercialização colectivas.

Como todas as regiões ou projectos são diferentes, a eficácia do dispositivo de apoio reside precisamente em dominar o tipo e a gama dos apoios adaptados a cada caso, bem como o nível e o calendário de tais apoios.

O PERCURSO DO PROMOTOR



A seguir, é preciso “harmonizar” a oferta de serviços em função das necessidades do projecto. Estes serviços serão assegurados directamente pelo GAL ou, como acontece em muitos casos, em colaboração com outros agentes e organismos de apoio, sejam públicos ou privados.

O objectivo não é substituir-se ao promotor do projecto, mas sim fazer com que este esteja em condições de ultrapassar uma série de etapas bem identificadas para o desenvolvimento autónomo da sua actividade.

No que se refere a determinados serviços, a intervenção da estrutura de apoio é em geral pontual (verifica-se no início e em certas fases cruciais do processo, por exemplo). Outros serviços, pelo contrário, exigirão uma intervenção mais ou menos contínua. Ao longo do seu ciclo de desenvolvimento o projecto recorrerá a vários destes apoios, sem dúvida prestados por entidades diferentes.

Uma das vantagens dos grupos LEADER reside na concepção, juntamente com os seus parceiros, de instrumentos coordenados que permitam, caso a caso, dar resposta às necessidades reais dos promotores de projectos.

FICHA 1.2

ALGUNS PRINCÍPIOS ORIENTADORES

A criação de um dispositivo de apoio é o resultado de um trabalho colectivo de todos os parceiros interessados na criação de actividades.

- > O elemento essencial consiste na **escuta do promotor do projecto** e na adaptação das respostas a cada caso, mobilizando de forma coordenada o conjunto de meios necessários para o êxito do projecto.
- > Para o agente de desenvolvimento, a palavra-chave é **“acompanhamento”**, que implica um empenhamento recíproco de todos os agentes envolvidos no projecto, ao contrário de uma abordagem descendente ou substitutiva.
- > Para os promotores dos projectos são essenciais a **motivação**, o **envolvimento** e a **perseverança**: uma nova actividade pode nascer de uma ideia medíocre, desde que os promotores do projecto tenham qualidade; pelo contrário, mesmo com uma boa ideia à partida, a falta de motivação, de preparação ou de coesão da equipa do projecto condena quase de certeza a actividade ao insucesso.
- > A presença **no terreno e ao lado dos promotores de projectos** é o elemento fundamental. Esta presença pode ter muito maior importância do que a forma de organização ou a localização do dispositivo de apoio. De facto, verifica-se que nalguns casos estruturas em princípio afastadas geograficamente do local de um projecto podem manter uma relação directa e de qualidade com os promotores de projectos, enquanto determinados organismos de apoio estruturados em “antenas locais” se limitam a um acompanhamento passivo e pontual dos projectos.
- > É importante fixar **prazos e objectivos concretos** para cada fase do projecto, a fim de poder avaliar as necessidades em termos de recursos humanos e materiais. É por isso que muitos organismos de apoio privilegiam as fórmulas do tipo “*task force*” ou “*missão ad hoc*”, mais fáceis de gerir e que possibilitam uma flexibilidade que permite resolver as necessidades reais do projecto numa determinada fase do seu desenvolvimento.
- > Passada a fase criativa da concepção do projecto, importa ser particularmente **realista** na planificação do tempo e do orçamento necessários, não hesitando em fixar um calendário “pessimista”.
- > A segmentação do ciclo do projecto em fases bem identificadas e em objectivos realistas não se opõe à necessária visão de conjunto e à **continuidade** da intervenção. É inútil conduzir um projecto até um certo ponto se é apenas para a seguir vê-lo perder o rumo e fracassar.
- > A totalidade do processo, desde o nascimento do projecto até à sua maturidade, dura em geral de **3 a 5 anos**, a maior parte das vezes repartidos da seguinte forma:

- entre 6 meses e cerca de 2 anos (segundo a complexidade do projecto) para passar da ideia inicial à criação da actividade;
 - 2 a 3 anos até atingir o equilíbrio ou realizar lucros (os dois primeiros anos de funcionamento são muitas vezes deficitários).
- > Na maior parte dos países da União, as pequenas empresas apresentam uma taxa de insucesso superior a 50% durante os primeiros cinco anos de existência e hoje em dia é reconhecida a utilidade de um acompanhamento e de um enquadramento durante a totalidade do projecto para reduzir esta taxa demasiado elevada. No entanto, não se trata de fornecer assistência técnica ou financeira “artificial”: **é essencial ter uma estratégia clara de descomprometimento ou de retirada.**
 - > A eficácia do dispositivo de apoio defronta-se contudo com uma importante dificuldade nalguns países: a duração do ciclo de vida de um projecto é em geral bastante mais longa do que os procedimentos do LEADER ou outros procedimentos administrativos. Esta diferença pode prejudicar o acompanhamento a seguir à criação da actividade e pode penalizar determinados serviços cujos resultados só são perceptíveis a longo prazo. Cada grupo LEADER deve, portanto, procurar o justo equilíbrio entre a expectativa de resultados a curto prazo (a criação de empregos e o nível de mobilização dos investimentos privados, por exemplo) e os efeitos a longo prazo sobre o desenvolvimento do território.
 - > Os grupos de acção local têm em geral uma experiência sólida do trabalho de apoio necessário na primeira fase do projecto. Também dominam adequadamente certos aspectos da segunda fase (em especial as possibilidades de financiamento). Mas na maior parte dos casos têm pouca experiência e estão mal apetrechados para a execução da última fase do ciclo do projecto. Por conseguinte, agirão nesta fase mais como intermediários, negociando por exemplo os apoios públicos e privados necessários.
 - > O dispositivo de apoio exige em princípio **três níveis de competências**:
 - uma equipa “de terreno” (agentes de informação, animadores de desenvolvimento, etc.);
 - “generalistas” com muita experiência, que possuam uma visão de conjunto e uma formação sólida e que possam coordenar o dispositivo no território;
 - peritos especializados, a maior parte não pertencentes à região, aos quais se recorre pontualmente para resolver determinados problemas técnicos específicos.
 - > Por último, para garantir a eficácia do dispositivo, nunca é de mais salientar a importância do profissionalismo e do rigor económico: na maior parte das vezes a verdadeira “inovação” reside na viabilidade da actividade a longo prazo, na sua autonomia e na sua continuidade.

FICHA 1.3

QUATRO PERIGOS FREQUENTES

A falta de realismo económico, a falta de continuidade do dispositivo, a tentação de “seguir a moda” e a concorrência entre organismos de apoio são perigos a evitar para apoiar eficazmente a criação de novas actividades .

1) O “SÍNDROMA DO SUICIDA”

Neste cenário, os grupos LEADER e os outros agentes envolvidos no apoio ao projecto colocam todas as energias nos serviços que dominam melhor. Conseguem rapidamente alguns resultados, sobretudo em matéria de informação, de animação, de formação e de mobilização de recursos financeiros ... mas esquecem-se, por exemplo, de considerar as perspectivas comerciais das actividades que iriam criar. Não tomar em consideração o conjunto de medidas necessárias para o êxito de um projecto é o mesmo que conduzir os promotores de projectos, como se fossem suicidas, para a beira de um precipício.

2) A FALTA DE CONTINUIDADE

Trata-se de uma versão menos grave, mas tão perigosa como a primeira dificuldade acima descrita: o grupo LEADER e as outras agências de desenvolvimento conseguem fornecer a maior parte dos serviços de apoio necessários, mas verificam-se interrupções no dispositivo, que bloqueiam constantemente os projectos. Nuns casos é a falta de conhecimentos técnicos especializados, noutros é uma estimativa insuficiente das necessidades de formação dos promotores dos projectos, etc.

3) OS EFEITOS DA MODA

Outra armadilha que ameaça os grupos de acção local consiste em privilegiar determinadas prestações, como a assistência financeira, ou determinados projectos, como a comercialização colectiva dos produtos locais, apenas porque “está na moda” e porque este tipo de serviços permitirá encontrar facilmente financiamentos públicos. Muitas vezes estas intervenções têm um impacto limitado para os promotores dos projectos, porque não terão sido tomadas em conta antes necessidades por vezes mais simples, mais imediatas e mais relevantes para a região (necessidades de formação e de aumento da qualidade da produção, por exemplo).

4) A CONCORRÊNCIA INSTITUCIONAL

Infelizmente é uma situação muito frequente e muito prejudicial: em vez de criarem uma parceria equilibrada, os diversos organismos de apoio, públicos e privados, fazem concorrência entre si, fornecendo serviços quase idênticos, de preferência aos “melhores” projectos, correndo o risco de desorientar os promotores. Cada organismo procura sobretudo “ganhar” um projecto, em vez de dar prioridade a uma estratégia de apoio integrada a longo prazo.

FICHA 1.4

DISPOSITIVOS DE APOIO

ADAPTADOS À ESPECIFICIDADE DE CADA REGIÃO

As características da região influenciam consideravelmente a escolha do dispositivo de apoio.

São especialmente determinantes os seguintes factores:

1) A SUPERFÍCIE

No âmbito do LEADER, a superfície varia entre uma centena de km² no que se refere a certas ilhas e mais de 7 000 km² nas zonas nórdicas abrangidas pelo Objectivo 6 (38 800 km² para a zona Inlandslaget na Suécia, por exemplo).

2) A DEMOGRAFIA

> População

Alguns territórios LEADER têm uma população que não ultrapassa os 5 000 habitantes (5 481 habitantes em Maestrazgo, Espanha, por exemplo), atingindo os mais populosos quase 100 000 habitantes (95 715 habitantes em Livradois-Forez, França).

Estamos por isso muito longe do limiar de 300 000 habitantes fixado para os Centros Europeus de Empresa e Inovação (o perímetro médio de intervenção destes centros abrange cerca de um milhão de pessoas).

É preciso não esquecer que a dimensão bastante reduzida das bacias de população abrangidas pelo LEADER constitui uma limitação que restringe a gama de serviços de apoio que estes territórios podem gerir directamente.

> Densidade populacional

Nalgumas zonas LEADER a densidade populacional corresponde a menos de 4 habitantes/km² (0,7 habitantes/km² em Inlandslaget) e noutras atinge mais de 150 habitantes/km² (alguns territórios do Norte de Portugal, por exemplo).

> Estrutura demográfica

Em diversas zonas LEADER irlandesas, a população com menos de 25 anos corresponde a mais de 54% (atingindo mesmo 60% na zona de Wicklow). Esta percentagem é inferior a 25% em muitas zonas do centro da França (15% na zona Haut-Allier, em Auvergne) e do centro de Espanha (11% na zona Molina de Aragon-Alto Tajo, em Castela-Mancha). Existe com certeza uma correlação importante entre o peso da população jovem e o dinamismo local e a vontade de realizar projectos.

A superfície e a situação demográfica do território determinam em grande parte a dimensão das equipas de apoio, bem como a possibilidade de dispor de instalações ou de agentes descentralizados, ligados ou não a outros organismos de apoio.

São necessárias, por conseguinte, soluções inovadoras para a organização do dispositivo nas zonas rurais de baixa densidade populacional. Note-se, no entanto, que:

- > relativamente aos animadores que acompanham um projecto na fase inicial, o mais importante é a relação de proximidade e o acompanhamento dos promotores dos projectos, o relacionamento e a coordenação com os diferentes parceiros e organizações que vão intervir nas diversas fases do projecto (peritos especializados, centros de formação, organismos financeiros, administrações competentes e centros de investigação, se necessário);
- > o apoio técnico mais específico das fases posteriores já não exige um contacto tão regular, podendo ser fornecido a maior distância, com menor envolvimento pessoal.

3) O DESEMPREGO E A EXCLUSÃO SOCIAL

A taxa de desemprego das zonas LEADER varia de menos de 5% (Clervaux-Vianden, no Luxemburgo, por exemplo) até mais de 30% nalgumas regiões espanholas.

A importância do desemprego, conjugado com outras formas de exclusão de algumas partes da população local, exerce a maior parte das vezes uma grande influência na definição dos objectivos do dispositivo de apoio.

4) O PESO DO SECTOR AGRÍCOLA

A taxa de emprego na agricultura varia de menos de 3% da população activa (nalgumas zonas LEADER alemãs, por exemplo) a mais de 70% (nalgumas zonas gregas). O grau de dependência da agricultura influenciará consideravelmente o tipo de actividades que podem ser desenvolvidas, os públicos visados e os meios de acompanhamento necessários.

5) O GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO DO TERRITÓRIO

Alguns territórios têm uma economia muito diversificada (é o caso de muitas zonas LEADER do Norte de Itália), enquanto outros se especializaram num ou mais sectores de actividade. As estratégias de desenvolvimento podem, por isso, ser muito diferentes de território para território: mas tenta-se reforçar ainda mais o(s) sector(es) de especialização, noutros incentiva-se, pelo contrário, um aumento da diversificação.

6) A PROXIMIDADE DOS GRANDES CENTROS

Algumas zonas LEADER situam-se próximo de grandes aglomerações, podendo beneficiar, em determinadas condições, dos serviços existentes nas cidades (foi assim que se criou a parceria entre o grupo LEADER espanhol Montana de Navarra e o CEEI de Pamplona). Outras zonas podem situar-se a várias horas de distância do centro de serviços mais próximo, o que as leva a uma organização mais autónoma.

7) O RENDIMENTO MÉDIO POR HABITANTE

Oscila entre menos de metade da média europeia (algumas zonas LEADER da Grécia, de Espanha e de Portugal) e 20% acima dessa média (algumas zonas do Norte da Europa).

Deve salientar-se que estes dois últimos factores influenciam mais a oferta que a procura de serviços de apoio: as zonas mais prósperas e/ou as zonas que têm centros importantes estão, evidentemente, mais bem apetrechadas e as suas necessidades são cobertas por outros prestadores de serviços, públicos e privados.

8) O GRAU DE QUALIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO LOCAL

Os níveis de qualificação podem variar muito de zona para zona. É verdade que se verifica uma tendência generalizada para uma diminuição acentuada do fosso tradicional existente neste domínio entre zonas rurais e zonas urbanas, mas continua ainda a haver diferenças significativas entre as diversas regiões da Europa em função das infra-estruturas e do esforço de ensino desenvolvido em cada país.

O êxodo das pessoas com maior formação vai-se reduzindo progressivamente ou então coloca-se de modo diferente. Devido aos problemas de emprego, mas também à imagem mais atractiva das zonas rurais, muitas pessoas procuram actualmente manter-se “na região” ou lá voltar logo que têm oportunidade. Do mesmo modo, muitas zonas rurais que se tornaram atraentes aliciam actualmente uma população muitas vezes qualificada e/ou que dispõe duma experiência profissional significativa. O regresso dos emigrantes representa igualmente um potencial importante para uma região, uma vez que alguns “repatriados” se lançam em actividades independentes.

9) O DINAMISMO E A ATITUDE DA POPULAÇÃO LOCAL FACE AO RISCO

Paradoxalmente, o dinamismo é por vezes inversamente proporcional ao nível de desenvolvimento ou de rendimento: habituadas a um nível de vida elevado ou a uma longa tradição industrial, por exemplo, algumas regiões podem revelar grandes dificuldades para proceder a uma mudança ou para tomar iniciativas, enquanto pelo contrário regiões pobres, que sempre tiveram de se desenvenhar para terem com que viver, podem dar provas de maior criatividade e energia na criação de novas actividades.

Um projecto agr o-alimentar, um projecto que visa grupos da população específicos, um projecto de diversificação numa empresa já existente, um projecto público-privado... Cada projecto é específico nas suas finalidades, nas suas características, no seu quadro jurídico. Todos estes aspectos têm de ser considerados desde a concepção do dispositivo.

Podemos distinguir pelo menos cinco grandes categorias de projectos e de promotores de projectos:

1) OS PROJECTOS AGRÍCOLAS E A GRO-ALIMENTARES

De um modo geral exigem um trabalho importante a montante, nomeadamente para criar um grupo de produtores solidários. Muitas vezes estes produtores têm depois necessidade de uma formação técnica aprofundada (em matéria de melhoramento da produção, de transformação e de comercialização, por exemplo).

2) OS PROJECTOS PROMOVIDOS POR GRUPOS ESPECÍFICOS

Muitos GAL fomentam a iniciativa nalguns grupos-alvo (mulheres, jovens, desempregados de longa duração, etc.). Neste caso as prioridades vão para o estabelecimento da confiança e o reforço da capacidade de realização. No que diz respeito a este tipo de projectos, é essencial o realismo em termos de prazos, de custos e de nível de apoio para se conseguirem projectos economicamente viáveis e duradouros.

3) A CRIAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

É este o campo privilegiado da maior parte das agências de desenvolvimento local. No entanto, o apoio exigido por um empresário individual que pretende sobretudo criar o seu próprio emprego num sector de dimensão local será muito diferente do apoio a dar a uma empresa de dimensão média e que visa os mercados nacional e internacional (ver caderno LEADER I “O apoio às pequenas e médias empresas rurais”, Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1994).

4) A INTRODUÇÃO DE UMA NOVA ACTIVIDADE NUMA EMPRESA JÁ EXISTENTE

Este tipo de projecto exige muitas vezes conhecimentos específicos que a empresa tem internamente ou que ela confia a um prestador de serviços externo do sector privado. Nalguns casos, o grupo de acção local pode assumir um papel de intermediário, coordenando o apoio externo, ou facilitar a mobilização de financiamentos públicos.

5) OS PROJECTOS MISTOS

A solicitação dos grupos LEADER é cada vez maior, desempenhando mesmo um papel impulsionador, para iniciativas inovadoras que ultrapassam as fronteiras entre os sectores privado, público e cooperativo (é o caso, muitas vezes, de projectos ligados ao ambiente ou aos serviços fornecidos à população). São raras as pessoas ou os organismos que dispõem de experiência nesta matéria e é um dos domínios em que o LEADER pode concretizar abordagens originais com impacto económico e social potencialmente importante.

No entanto, têm de ser respeitados alguns princípios fundamentais:

- a) a estratégia de apoio aos projectos mistos depende em grande parte dos **objectivos** do projecto em causa: alguns projectos mistos têm principalmente por objectivo mobilizar fundos privados para serviços essencialmente colectivos (creches, ajuda no domicílio, etc.); noutros casos, trata-se de criar condições favoráveis ao aparecimento de novas actividades que relevam normalmente do sector privado (infra-estruturas turísticas, de lazer, etc.);
- b) é importante em seguida prever uma **estratégia de retirada** adaptada aos objectivos e às necessidades do projecto: se na maior parte das vezes se pode justificar um apoio financeiro público permanente no caso de uma creche ou de um serviço de ajuda no domicílio, os projectos destinados a criar novas actividades de tipo privado devem normalmente autofinanciar-se a prazo;
- c) é conveniente proceder antecipadamente a uma avaliação custos-benefícios do projecto misto, **comparar bem os efeitos positivos que o projecto pode ter com os efeitos negativos (de substituição, de deslocalização) que pode provocar**: a realização de um projecto misto relativo a uma estrutura de lazer, por exemplo, pode liquidar à nascença um projecto idêntico previsto por um empresário privado; neste caso, os fundos públicos talvez tenham sido mobilizados inutilmente e terão podido contribuir para asfixiar uma iniciativa que poderia ter sido igualmente realizada pelo sector privado;

- d) como no caso de novas actividades privadas, a criação de actividades mistas implica quase sempre que se considere tanto a **procura** como a oferta: os projectos mistos são muitas vezes legitimados pelo facto de nem o sector público nem o sector privado poderem isoladamente criar uma procura suficiente que justifique os custos do projecto. É por isso que os projectos mistos exigem muitas vezes uma actividade de marketing importante (que implica formação, animação e publicidade), para se poder aproveitar a procura pública e a procura privada, de modo a garantir a rentabilidade do projecto. Pode acontecer que uma empresa de jardinagem, por exemplo, só possa atingir a viabilidade se reunir contratos públicos de manutenção dos espaços verdes municipais e contratos privados (manutenção de jardins de residências secundárias, de unidades hoteleiras, etc.);
- e) do lado da **oferta**, a montagem de um projecto misto implica muitas vezes a repartição adequada dos recursos humanos e materiais, públicos e privados. É o caso, por exemplo, de um edifício público convertido em centro cultural graças a doações privadas e cuja gestão é confiada a uma associação que cobre uma parte das suas despesas de funcionamento através da exploração de um restaurante nas instalações do edifício, da organização de exposições, de actividades culturais, etc.;
- f) a **contribuição pública**, seja proveniente de fundos locais, regionais, nacionais ou europeus, pode assumir a forma de subvenções, de participação nas despesas de funcionamento (salários, renda e encargos), etc. Na maioria das vezes, a parte mais importante da contribuição pública verifica-se durante as primeiras fases do projecto, na forma de colocação à disposição do operador, seja uma associação ou um empresário privado, de edifícios ou de outros bens colectivos. De um modo geral, o sector público procura depois reduzir os seus compromissos ao mínimo;
- g) por último, a **natureza jurídica** das iniciativas mistas pode variar de modo considerável de projecto para projecto (sociedade de responsabilidade limitada, associação, cooperativa, etc.), sendo fundamental a procura do justo equilíbrio em termos de tomada de decisões entre os financiadores e os operadores.

O repertório “**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**” (*) apresenta alguns exemplos de fórmulas ensaiadas pelos grupos de acção local e que associam parceiros públicos e privados.

(*) Observatório Europeu LEADER / AEIDL 1997

A composição, os objectivos e prioridades estratégicas e as modalidades de organização do GAL e da sua equipa técnica têm uma influência decisiva no tipo de apoio que pode ser prestado.

DOIS TIPOS DE ACÇÃO

O grupo LEADER deve definir à partida a missão que se propõe:

- > trata-se de uma simples missão de gestão de subvenções? Neste caso, a equipa técnica será uma equipa administrativa que trata dos dossiers;
- > trata-se de uma missão de animação do território? Neste caso, o GAL pode optar por gerir directamente todas as tarefas relacionadas com a acção ou por desempenhar essencialmente um papel de coordenação e de incentivo.

TRÊS TIPOS DE PARCERIAS

No caso do LEADER, a capacidade de influência no quadro da parceria não depende unicamente da representação formal ou do controlo dos órgãos de decisão; depende igualmente de factores informais como o papel dos fundadores da parceria ou o dinamismo de alguns dos seus membros.

De um modo geral, existem três grandes tipos de parcerias (ver o caderno *“Organizar a parceria local”*, Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1997):

1. Muitos grupos LEADER estão ligados de perto ao **sector público** (administrações regionais e locais e os diversos serviços delas dependentes), estatuto que lhes dá acesso a muitos recursos. Alguns GAL integram mesmo na sua totalidade o dispositivo de apoio ao desenvolvimento criado pelas entidades regionais.
2. Outros GAL, igualmente em elevado número, inserem-se no **tecido associativo**. De um modo geral, a sua acção tende a privilegiar a animação, a formação e o reforço das capacidades; centra-se muitas vezes em determinadas categorias da população ou em zonas desfavorecidas.
3. Os grupos LEADER inseridos no **sector privado** ou controlados por este sector são mais raros (ainda que quase todos os GAL integrem na sua parceria o sector privado, independentemente da forma utilizada para isso). Normalmente estes grupos preocupam-se mais com as necessidades das empresas existentes do que com a criação de novas actividades.

DUAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

A dimensão e a forma de organização dos grupos LEADER são muito variadas, embora se situem quase todas entre dois pólos:

- > encontramos por um lado as associações autónomas, para as quais o LEADER é um programa como qualquer outro (*é o caso do grupo Serranía de Ronda, em Espanha, que tem uma equipa de 7 membros e que conta com outras 8 pessoas nas suas associações satélites*);
- > contrariamente, algumas grandes instituições públicas criam uma unidade LEADER especializada e/ou confiam uma parte do programa a outros organismos através de subcontratação (*por exemplo, 1 pessoa a tempo inteiro e 1 pessoa a tempo parcial para a fundação que coordena o LEADER na zona Noordwest Friesland, nos Países Baixos*).

Os GAL dispõem em geral de equipas de dimensão reduzida. Em Espanha, onde se situam 25% dos grupos de acção local, em média o pessoal afectado ao LEADER são 4 pessoas.

A equipa de base compreende na maior parte dos casos um responsável, um secretário-recepcionista, um empregado encarregado da contabilidade e dos processos em curso e mais uma pessoa.

As remunerações variam bastante entre os salários dos animadores locais e os honorários dos consultores privados. No entanto, no conjunto, as remunerações andam à volta dos níveis praticados no sector público para responsabilidades equivalentes.

A maior parte do pessoal é originário das áreas da formação, da investigação, do meio associativo ou do sector público. São muito poucos os agentes que têm uma experiência do sector privado.

Neste contexto, é importante que os grupos LEADER possuam uma abordagem realista do apoio que estão em condições de fornecer.

Esta situação contrasta claramente com outras estruturas de apoio: nos Centros Europeus de Empresa e de Inovação, por exemplo, o número de empregados é normalmente de 9 (1 director com pelo menos cinco anos de experiência, 5 conselheiros e 3 funcionários administrativos) e os salários são em princípio equivalentes aos do sector privado.

O recrutamento de competências específicas representa 20% a 25% do orçamento total.

Estes Centros possuem uma infra-estrutura de acolhimento das empresas com 5 000 m² em média.

Podem administrar fundos ou ter um acesso facilitado ao capital de risco.

Mas não administram uma verba global e não podem utilizar os seus fundos próprios como capital de risco.

FICHA 1.7

CONCEPÇÃO DO DISPOSITIVO DE APOIO

Qualquer que seja a zona de intervenção, a implantação eficaz de um dispositivo de apoio LEADER passa pela identificação precisa de dois elementos essenciais:

- > **as necessidades reais das empresas locais e dos potenciais promotores de projectos;**
- > **a gama de serviços de apoio existentes localmente e as carências a suprir.**

Esta acção implica inquéritos formais e, sobretudo, contactos permanentes com os promotores de projectos (ver o caderno LEADER I “O apoio às pequenas e médias empresas rurais”, op. cit.).

QUESTÕES PARA OS RESPONSÁVEIS LEADER

Antes de qualquer decisão relativa à criação ou ao desenvolvimento de um serviço ou de uma fórmula de apoio, os responsáveis LEADER devem identificar os pontos fortes e fracos:

- > dos serviços assegurados internamente;
- > dos serviços propostos pelas outras estruturas.

A fim de elaborar linhas de acção para a organização interna e para as acções comuns, pode ser útil responder previamente a estas questões simples, mas inevitáveis:

- > **Quais são as competências, qualificações e experiência que o pessoal deve ter para garantir um serviço realmente profissional?**
- > **Quais são os custos de investimento e de funcionamento de um serviço eficaz?**
- > **Quanto tempo e que recursos é preciso consagrar a cada projecto para apoiar iniciativas rentáveis e duradouras?**
- > **Que prazos fixar para atingir resultados concretos?**
- > **Que resultados se podem prever, a nível quantitativo e qualitativo?**

A ficha-instrumento 1 fornece um exemplo de lista de verificação que facilita a análise destas questões.

A ANÁLISE DOS SERVIÇOS EXISTENTES

A análise dos pontos fortes e fracos dos serviços de assistência técnica existentes na região será um elemento determinante para o posicionamento do GAL e para o tipo de organização que este decidirá implantar.

Na maior parte das regiões - a situação é no entanto muito diversa consoante os países - existiam, antes do LEADER, algumas organizações, agências ou instituições envolvidas na criação de actividades. É o caso, por exemplo, dos serviços de emprego, que nalguns países se ocupam, por exemplo, do apoio à criação de actividades independentes para desempregados, dos serviços de fomento agrícola, que asseguram a assistência técnica aos agricultores

nalguns países, organismos como as Câmaras de Comércio e da Indústria, que actuam junto de promotores de empresas e das empresas existentes e as agências de desenvolvimento provinciais e regionais, que têm por missão ajudar a instalar novas empresas, centros de formação ou escolas-oficinas que têm por objectivo relançar as actividades tradicionais, etc.

A análise dos pontos fortes e fracos destes serviços será um elemento essencial para determinar onde é que existem as carências e em que domínio é que o LEADER pode contribuir com mais-valia.

QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA EXIGIDAS AO PESSOAL

- > As qualidades em termos de relacionamento, a experiência concreta da região ou do grupo-alvo, bem como o empenhamento a favor do desenvolvimento local, são na maior parte dos casos os factores que prevalecem nas primeiras fases da execução do projecto.
- > As competências necessárias tornam-se em geral mais técnicas e mais específicas à medida que o projecto evolui.
- > É essencial que os agentes de desenvolvimento que trabalham nas primeiras fases do projecto conheçam e tomem em conta as realidades e as limitações dos técnicos mais especializados que irão intervir nas fases seguintes.

SERVIÇOS INTERNOS E SERVIÇOS EXTERNOS

- > A especificidade das competências exigidas em cada fase condiciona igualmente a possibilidade de fornecer os serviços de apoio a partir de recursos internos ou não.
- > As competências específicas dos grupos LEADER prevalecem na maior parte dos casos nas duas primeiras fases do ciclo de vida de um projecto. Qualquer que seja a situação, é sempre importante centrar-se naquilo que se sabe melhor e saber quando se deve recorrer a uma intervenção externa.
- > As competências técnicas necessárias para as fases ulteriores são muito específicas e muito onerosas para uma agência que serve uma região com menos de 100 000 habitantes.
- > O GAL deve estabelecer limites a não ultrapassar, partilhar custos e informações no que diz respeito às competências mais onerosas e mobilizar sempre que necessário os parceiros que possam ter a resposta mais adequada.
- > Uma das grandes vantagens do LEADER consiste em permitir a implantação dum mecanismo de coordenação que incentiva a cooperação entre uma vasta gama de agentes locais e de organismos responsáveis pelo desenvolvimento.

IMPORTÂNCIA DO FINANCIAMENTO PÚBLICO

- > De um modo geral, os serviços de apoio nas duas primeiras fases de um projecto exigem maior intensidade de financiamento público.
- > Logo que o projecto apoiado começa a gerar os seus próprios recursos, pode solicitar-se aos seus promotores uma contribuição financeira progressiva.
- > A maior parte dos serviços da última fase, nomeadamente em matéria de comercialização colectiva, têm por objectivo final assegurar a autonomia total do projecto.

Deixam então de ser serviços de apoio propriamente ditos e podem transformar-se em actividades novas e plenas, vivendo dos serviços vendidos às empresas da região.

OS RESULTADOS ESPERADOS

- > De um modo geral os resultados esperados podem avaliar-se com uma precisão satisfatória durante as últimas fases do apoio ao projecto: realização dos objectivos do plano de exploração ou eficácia de uma campanha de promoção, incidência no emprego ou nas vendas, por exemplo, etc.
- > Pelo contrário, a experiência revela que é muito mais difícil apreciar a eficácia dos serviços, como o reforço das capacidades, que ocorrem na primeira fase. Apesar disso, mesmo nesta fase deve ser feito um esforço no sentido de determinar objectivos e prazos de uma forma tão precisa quanto possível.
- > Como o ciclo do projecto varia entre 3 e 5 anos, frequentemente o efeito multiplicador das acções realizadas no quadro de um programa LEADER só vem a revelar-se durante o programa seguinte.

Parte 2

Os diferentes serviços de apoio

FICHA 2.1

INFORMAÇÃO E ACONSELHAMENTO DE BASE

A percepção que o pessoal do GAL tem do seu papel em termos de informação e de aconselhamento é essencial: os membros da equipa podem comportar-se como simples funcionários administrativos ou, pelo contrário, acolher os promotores de projectos, actuar como verdadeiros “agentes de desenvolvimento”, desempenhar desde o início um papel activo de acompanhamento, fundamental para a eficácia do dispositivo de apoio no seu conjunto.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<p>> A população local conhece mal as possibilidades e as formas de apoio existentes.</p>	<p>> Não hesitar em utilizar os meios de comunicação social para divulgar e valorizar as acções LEADER, mas igualmente para dar a conhecer os outros dispositivos existentes na zona. Tentar fazer coincidir a cobertura mediática com os concursos (se o GAL utiliza este método para atrair projectos) ou com outras actividades de apoio.</p>
<p>> O acolhimento do potencial promotor deixa a desejar, com consequências para o resto do dispositivo de apoio. Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• o escritório não é muito acessível e o ambiente é pouco aprazível;• são exigidos demasiados formulários e outros “papéis”;• a equipa de animação não consegue ganhar a confiança da população. <p>Resultado: muitos promotores de projectos de qualidade renunciam a continuar a sua iniciativa.</p>	<p>> A importância estratégica atribuída ao acolhimento dos promotores de projectos potenciais constitui um aspecto importante da sensibilização do pessoal.</p> <p>> A formação interna é importante. O pessoal deverá, na medida do possível, deslocar-se “ao terreno”, o mais perto possível dos projectos potenciais, em vez de aguardar passivamente os candidatos e os pedidos de financiamento (ver a ficha 2.2).</p>
<p>> Pelo contrário, demasiada preocupação de ajudar pode criar falsas expectativas em relação a projectos pouco adequados e provocar um certo desperdício de recursos e de tempo a jusante. A equipa pode perder a sua credibilidade depois de dois ou três fracassos sucessivos.</p>	<p>> O papel do pessoal encarregado do acolhimento dos promotores de projectos potenciais deve ser muito explícito sobre as modalidades de intervenção do LEADER (critérios de elegibilidade, de rendibilidade, etc.). No caso de o projecto não ser elegível, por exemplo, o pessoal transmite o processo aos outros organismos directamente competentes e assegura-se de que irá ser efectuado um acompanhamento do projecto.</p>
<p>> Os conselheiros “generalistas” visam mais os resultados rápidos, visíveis e quantificáveis do que os efeitos positivos a longo prazo sobre a economia local.</p> <p>> Não existem regras claras que permitam saber quando é que é necessário recorrer a peritos externos. Por esse facto, os generalistas da equipa interna intervêm em demasiados domínios, diluindo a sua acção.</p>	<p>> Listas de verificação simplificadas permitem aos conselheiros generalistas efectuar uma primeira avaliação do potencial que o projecto proposto pode apresentar a longo prazo: tipo de actividade, impacto económico, social, etc.</p> <p>> Pode utilizar-se o mesmo processo para avaliar qual o tipo de apoio externo necessário.</p>
<p>> As agências e organismos presentes no terreno concorrem entre si com serviços idênticos. Não existe coordenação e é difícil encontrar o escritório ou a pessoa adequada.</p>	<p>> Negociar e concluir acordos com outros organismos de apoio permite que cada um se concentre naquilo que “sabe fazer melhor” e/ou se optimize a cobertura geográfica e socioeconómica dos serviços oferecidos (1).</p>

(1) O grupo LEADER **Galloway** (Escócia, Reino Unido) propõe cinco “balcões únicos” que dão acesso ao dispositivo de apoio, tudo a custos moderados graças aos acordos que concluiu com duas associações locais (estas associações informam o público sobre o programa LEADER mediante a concessão de uma subvenção) e com o “Enterprise Board” de Dumfries & Galloway (os seus dois escritórios dão informações sobre o LEADER e, reciprocamente, o GAL informa o seu público dos serviços fornecidos pelo “Enterprise Board”).

A animação e o acompanhamento dos projectos implicam opções em termos de organização, de atitudes e de competências específicas para facilitar ao máximo o aparecimento de actividades novas.

Os grupos LEADER que intervêm em regiões relativamente extensas criam muitas vezes uma rede de animadores ou de agentes de desenvolvimento que operam numa zona específica (*o GAL Navarra, por exemplo, emprega 8 agentes de desenvolvimento, sendo cada um deles responsável por um sector com 5 000 a 16 000 habitantes, consoante a densidade populacional*).

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
> Os agentes de desenvolvimento, levados pelo entusiasmo, mostram-se muito ambiciosos e começam a realizar tarefas para as quais não têm competência.	> O agente de desenvolvimento deve aprender até onde é que pode ir e em que momento se deve recorrer a consultores especializados externos. Esta é uma das grandes dificuldades do seu trabalho. > Muitos GAL dividem o seu trabalho em “missões” (pesquisa de projectos, auditoria de aldeia, etc.), dotadas de objectivos e de um calendário preciso.
> Os custos de uma antena local são muitas vezes excessivos em relação aos resultados obtidos.	> Pode ser mais fácil assegurar o acompanhamento do projecto “no terreno” do que criar uma antena local.
> Os procedimentos administrativos e financeiros e as modalidades do programa podem levar o grupo de acção local a uma certa passividade e/ou a ocupar-se apenas dos “papéis”, em detrimento do verdadeiro trabalho de apoio aos novos projectos.	> Nalguns casos, as equipas multidisciplinares descentralizadas administram o seu próprio orçamento, o que aumenta de um modo geral a eficácia do acompanhamento dos projectos. > A animação e a presença no terreno integram-se nas outras funções do LEADER, como a gestão administrativa e financeira, a organização de acções de formação, etc. > A continuidade é essencial no acompanhamento dos projectos. A missão da equipa de desenvolvimento não começa com a instrução de um processo administrativo (muitas vezes tal processo é já o resultado de um longo trabalho de informação e de animação) e não acaba com a obtenção do financiamento para o promotor do projecto.
> Os diferentes organismos de apoio podem estar a duplicar o trabalho ou mesmo a disputar os projectos.	> O LEADER pode desempenhar um papel essencial para reunir os diversos organismos interessados no desenvolvimento local (associações, serviços sociais, organizações profissionais, etc.) e permitir-lhes repartir de forma clara as tarefas de acordo com as suas competências, a situação geográfica, etc.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<p>> Não faltam entusiasmo nem boas qualidades de relacionamento ao pessoal, mas falta-lhes experiência e formação no domínio económico, correndo o risco de incentivar investimentos em projectos pouco viáveis.</p>	<p>> Os animadores podem aproveitar as diversas competências que existem tanto no GAL como na sua equipa técnica, para se assegurarem de que colocam as questões pertinentes e que as respostas dadas são adequadas, bem como para verificarem se os promotores de projectos são orientados para actividades viáveis.</p> <p>> Para além da comunicação e do trabalho em equipa, a formação do pessoal deve abordar os aspectos económicos. Neste domínio, importa coordenar as metodologias e os instrumentos de formação existentes.</p> <p>> É preferível que a composição da equipa seja multidisciplinar.</p>
<p>> Verifica-se que o trabalho diário dos agentes de desenvolvimento só tem uma relação remota com as prioridades estratégicas estabelecidas pelo GAL.</p>	<p>> O papel do GAL consiste em traduzir as orientações estratégicas do plano de exploração em objectivos operacionais. O GAL deve procurar fixar-se objectivos claros e missões e prazos precisos.</p>
<p>> O fomento do aparecimento de actividades novas carece de dinamismo.</p>	<p>> Pode estimular-se a iniciativa local dos promotores potenciais nomeadamente através das seguintes acções:</p> <ul style="list-style-type: none"> > concursos de ideias ou de projectos; > divulgação de fichas de boas práticas e de projectos bem sucedidos; > "pequenos-almoços de criação de empresas"; > "troféu da inovação"; > campanha na imprensa local; > animação de grupos de empresários ("clubes de empresários"); > etc.

N.B.: O repertório "Acções inovadoras de desenvolvimento rural", publicado pelo Observatório Europeu LEADER, descreve várias acções de animação realizadas por grupos de acção local.

FICHA 2.3

FORMAÇÃO

A formação é um dos serviços de apoio necessários durante todo o ciclo do projecto. Em geral é bastante fácil identificar as necessidades de formação à medida que o projecto evolui: ao longo das primeiras fases é essencial associar os programas de formação geral, de transmissão de confiança ou de reforço das capacidades às outras acções de apoio às novas actividades. A seguir, as necessidades de formação tornam-se mais específicas, mais técnicas e mais personalizadas. A formação tende então a confundir-se com a assistência técnica.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<p>> Nalguns países os programas de formação têm má imagem junto das empresas, que os consideram por vezes como um meio de atenuar as estatísticas do desemprego e de assegurar o financiamento dos centros de formação.</p>	<p>> A estratégia de formação do GAL é definida a partir da avaliação das necessidades reais das empresas e das populações locais e não em função de facilidades de acesso a financiamentos.</p>
<p>> Muitos GAL organizaram acções de formação orientadas para grupos da população específicos: as mulheres e os jovens (Galloway e Navarra), os quadros licenciados (Galloway) ou os jovens diplomados (Mendikoi, no País Basco, Espanha).</p> <p>Existem actualmente muitos métodos, programas e instrumentos pedagógicos destinados à procura de emprego, à inserção profissional, ao auto-emprego e à criação de microempresas, adaptados a estes grupos. Infelizmente, muitos destes programas são organizados num contexto em que as oportunidades de emprego são praticamente inexistentes e onde as desvantagens estruturais (falta de infra-estruturas, falta de espírito de iniciativa, etc.) são especialmente acentuadas.</p>	<p>> A formação não é um processo isolado nem um fim em si mesmo, mas antes um elemento essencial do dispositivo de apoio, da mesma forma que a informação, a consultoria, a assistência financeira, etc.</p> <p>A formação integra-se no resto do dispositivo e concentra-se nos principais obstáculos ao desenvolvimento.</p> <p>> Um bom método de trabalho consiste em dotar-se de uma base de comparação e de referência em relação ao calendário e aos recursos a aplicar, a fim de proporcionar às diferentes categorias da população o gosto pela iniciativa e pela capacidade de criar novas actividades viáveis.</p> <p>> A estratégia de formação é elaborada em colaboração com os empregadores locais dos sectores público e privado.</p>
<p>> A consideração do risco, as competências e o empenhamento exigidos pela criação do próprio emprego são muitas vezes subestimados. A formação é muito reduzida e aos formadores falta experiência do terreno.</p>	<p>> De um modo geral, a organização de ciclos de aprendizagem curtos, intensivos e muito profissionais, que se inserem num verdadeiro percurso de formação individual, constitui um bom meio de acompanhamento dos projectos.</p> <p>> Muitas vezes, uma hora de prática estruturada vale mais que dez horas de formação teórica. Neste contexto, o LEADER proporciona muitas vezes a possibilidade de uma comparação directa com a experiência dos outros de uma forma directa, nomeadamente incentivando estágios na empresa.</p>

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<p>> Por outro lado, em muitas regiões os únicos programas de formação profissional propostos visam a obtenção de um diploma ou de qualificações reconhecidas, mas não têm qualquer saída local.</p>	<p>> Os conteúdos são concebidos “por medida”, de modo a responder às necessidades específicas das novas actividades.</p>
<p>> Muitas vezes, a oferta de formação é dispersa e traduz-se numa variedade de cursos sobre temas em voga desligados das verdadeiras necessidades a longo prazo.</p>	<p>> O programa de formação é concebido em função do estado de reflexão do promotor da empresa. Trata-se, na verdade, de acompanhar uma acção que começa com a pesquisa de ideias e que termina com a gestão de uma empresa na fase de maturidade, passando pelo acto de criação de uma actividade nova.</p>
<p>> A conexão entre as acções de formação propostas e os outros elementos do dispositivo de apoio ao desenvolvimento local nem sempre é perceptível.</p>	<p>> No quadro de uma estratégia global, costumam muitas vezes distinguir-se três tipos de formação segundo a fase de adiantamento do projecto:</p>
<p>> Faltam igualmente mecanismos que permitem partilhar as informações e os custos, a fim de organizar acções de formação de nível elevado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • as acções de formação geral destinadas à criação de actividades (no início do ciclo do projecto), para suscitar o espírito de iniciativa, desenvolver a confiança, motivar os agentes e favorecer o consenso necessário ao processo de desenvolvimento (seminários, debates, visitas, etc.); • as acções de formação destinadas aos promotores de projectos (na primeira e segunda fases do ciclo). Trata-se de melhorar as suas competências em domínios como a elaboração do plano de exploração, a realização de uma acção de comercialização colectiva, etc.; • as acções de formação específicas adaptadas a cada projecto (durante a segunda e terceira fases do ciclo do projecto). Podem assumir a forma de um estágio individual, mas é uma solução que se pode revelar onerosa. Também neste caso pode ser aconselhável reunir todos os recursos do grupo LEADER e dos outros organismos de apoio.
<p>> Existe muitas vezes um fosso entre as necessidades de formação a curto prazo identificadas pelos empregadores e pela população local e o processo de formação a longo prazo necessário para dar resposta aos desafios com que a região se confronta.</p>	<p>> Alguns grupos LEADER utilizam parte da verba destinada à formação para sensibilizarem a população local e os empregadores para os desafios do futuro e para as necessidades de formação a longo prazo daí resultantes.</p>
<p>> A formação não está verdadeiramente sintonizada com a realidade da empresa.</p>	<p>> Alguns factores são muito importantes para a eficácia da formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • escolha de formadores implicados diariamente na realidade prática das disciplinas que ensinam; • preparação minuciosa de todos os seminários (escolha das disciplinas, escolha dos métodos pedagógicos, etc.); • utilização de metodologias "activas" (estudo de casos, exercícios de simulação, utilização do vídeo, etc.); • envio aos participantes de documentação preparatória do seminário; • organização de módulos curtos, que possam ser seguidos em função da disponibilidade das pessoas.

FICHA 2.4

DEFINIÇÃO DE ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Definir e afirmar o que se quer fazer e como fazer - a estratégia - supõe da parte de cada promotor de projecto uma previsão dos objectivos possíveis, a escolha de alguns e o estabelecimento de uma hierarquia, bem como determinar as vias a seguir para os atingir; identificar os meios, os métodos e as modalidades a utilizar; elaborar um calendário, etc. De grande importância é a fase de elaboração do plano de exploração, que vem a seguir e que é uma operação complexa, que ultrapassa em muito um simples trabalho de recolha e tratamento de dados, inserindo-se antes num trabalho de reflexão aprofundado por parte do promotor do projecto, com a assistência de agentes competentes.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
> Por vezes são afectados demasiados recursos à animação e à formação a curto prazo, sem selectividade suficiente para concentrar os meios nos projectos que têm potencialidades de êxito.	<i>A Mission agro-alimentaire des Pyrénées (França) recomenda uma abordagem em 7 fases para transformar as ideias em realidades (1):</i> <i>1. Assegurar-se da presença de pessoas qualificadas para colocar correctamente o problema desde os primeiros passos do projecto.</i> <i>2. Efectuar uma “radiografia” da produção e dos recursos locais.</i> <i>3. Realizar um estudo de mercado (2).</i> <i>4. Imaginar e simular vários cenários possíveis para o projecto.</i> <i>5. Definir e quantificar um projecto ideal.</i> <i>6. Efectuar um ensaio em pequena escala.</i> <i>7. Fazer o balanço do ensaio e desenvolver o projecto à escala visada.</i>
> A estratégia para a actividade a criar é definida (com ou sem recurso a peritos externos) “depois da batalha”, quando já é muito tarde ou quando já é quase impossível mudar de rumo.	
> Existe uma tendência para confundir “estratégia económica” e “ciência económica”. Alguns GAL mandaram realizar estudos de viabilidade de alto nível académico mas de pouca utilidade prática.	
> Não existe qualquer relação ou é muito pouca entre os princípios estratégicos do plano de exploração, demasiado gerais, e as acções de apoio no terreno.	<p>A realização de um ensaio em pequena escala é particularmente importante. São muitos os projectos que só realizam estas funções de modo superficial ou que nem sequer as realizam.</p> <p>No caso de uma actividade totalmente nova ou de um promotor de projecto sem experiência, estas tarefas podem durar no seu conjunto de 6 meses a 2 anos, segundo a disponibilidade de recursos e a complexidade do projecto.</p> <p>Muitos GAL e agências de desenvolvimento (como o grupo Tarn-des-Montagnes e a Mission agro-alimentaire des Pyrénées, França) salientam a importância da quantidade de “matéria cinzenta” a mobilizar no início dos projectos.</p>

(1) Ver o caderno LEADER “A valorização dos recursos agrícolas locais: a experiência do LEADER I” (Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1995).

(2) Relativamente à aplicação ao turismo destes dois últimos pontos, ver o “Guia metodológico para a avaliação do potencial turístico de uma região” (Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1996)

FICHA 2.5

ELABORAÇÃO DO PLANO DE EXPLORAÇÃO

A elaboração do plano de exploração tornou-se um dos instrumentos básicos do apoio às novas actividades e à criação de pequenas empresas. Muitos planos de exploração são parecidos, mas pode haver grandes diferenças quanto à forma de os executar e quanto à sua utilidade real para os promotores de projectos. Daí a importância de definir previamente as orientações estratégicas.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO (*)
<ul style="list-style-type: none">> Nalguns casos, o plano de exploração é tratado como um simples documento administrativo onde basta inscrever valores, com um resultado equilibrado no fim, para obter um apoio financeiro.> Os problemas e conflitos pessoais são subestimados.	<ul style="list-style-type: none">> A utilização do plano de exploração pode constituir um excelente exercício de formação participativa, numa base individual ou colectiva.
<ul style="list-style-type: none">> Não é raro o volume de negócios ser totalmente “inventado”, através da extrapolação das vendas a partir de uma quota de mercado arbitrária, calculada com base no volume de negócios necessário para atingir o equilíbrio financeiro.	<ul style="list-style-type: none">> Quanto mais se entra num domínio relativamente novo que possa ter um efeito multiplicador importante para a economia local, mais o inquérito à produção e o estudo de mercado contribuem com elementos fundamentais para o êxito do projecto.> Enquanto a lógica interna do plano de exploração está ao alcance de um generalista, os dados comerciais e técnicos precisam muitas vezes de ser verificados por especialistas.
<ul style="list-style-type: none">> Devido à falta de experiência em matéria de produção, as estimativas relativas aos produtos e às cargas (entradas e saídas) não são fiáveis.	<ul style="list-style-type: none">> Os ensaios em pequena escala são muitas vezes indispensáveis antes de qualquer grande investimento.
<ul style="list-style-type: none">> O plano de exploração é demasiado técnico e demasiado complicado para o projecto. Os agentes locais estão confusos.	<ul style="list-style-type: none">> É sempre possível utilizar um plano de exploração simplificado para projectos de dimensão modesta (aluguer de quartos em casas particulares, projectos de auto-emprego, etc.).> A forma do plano de exploração deve ser negociada com os outros organismos de apoio envolvidos e com os bancos, de modo que o mesmo possa ser utilizado para diferentes fins.> As modalidades de organização e de realização do plano de exploração facilitam a gestão e o acompanhamento posteriores (possibilidade de efectuar um controlo periódico dos resultados em comparação com as previsões) por parte dos promotores do projecto e pelos organismos de apoio.
<ul style="list-style-type: none">> Os conselheiros substituem-se aos promotores do projecto e elaboram o plano em vez deles.> No seu desejo de obterem resultados, os conselheiros perdem a objectividade e são demasiado optimistas.	<ul style="list-style-type: none">> É aos promotores de projectos que incumbe recolher as informações de base e elaborar o plano de exploração. O conselheiro tem uma função de “espelho”: mostra aos promotores de projecto os problemas e as contradições internas e orienta-os para as fontes de informação pertinentes.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<p>> Não está previsto nenhum dispositivo coerente para o acompanhamento do projecto após a criação da actividade.</p>	<p>> O controlo e o acompanhamento fazem parte do dispositivo de apoio e de consultoria, com a correspondente afectação orçamental.</p>
<p>> Pelo contrário, o apoio concedido arrisca-se a ter de ser prorrogado indefinidamente sem resultados tangíveis.</p>	<p>> Pode concluir-se um acordo claro (por vezes escrito) com os promotores do projecto para estabelecer as responsabilidades, os prazos, os resultados esperados e os custos.</p> <p>> Muitas vezes é necessário um calendário de reuniões periódicas e do trabalho a efectuar nos intervalos.</p> <p>> O tempo médio consagrado à consultoria depende, evidentemente, da experiência e das competências dos promotores do projecto e da sua complexidade (1).</p> <p>> As tarefas, objectivos e prazos são definidos de comum acordo com os promotores de projecto. O plano de exploração é utilizado juntamente com outros instrumentos específicos (volume de produção, vendas, existências, contactos comerciais, rácios financeiros, etc.) para controlar o grau de realização dos objectivos.</p> <p>> Na maior parte dos casos prevê-se, durante o período de acompanhamento, pelo menos um contacto anual para controlar e avaliar o adiantamento do projecto. Os projectos colectivos exigem em geral intervenções mais frequentes e durante um período de tempo mais longo.</p> <p>> Os projectos promovidos por grupos sem experiência ou desfavorecidos têm muitas vezes necessidade de um acompanhamento mais de perto ou mesmo constante (trimestral, mensal, semanal ou mesmo diário nos momentos críticos).</p> <p>> A frequência e a duração das intervenções de acompanhamento têm por vezes menos importância do que a seriedade do trabalho de acompanhamento realizado no intervalo pelo ou pelos promotores de projectos.</p>

(*) A ficha-instrumento 4 constitui um exemplo de lista de verificação simplificada para o plano de exploração; a ficha-instrumento 5 constitui um exemplo de ficha de acompanhamento.

(1) No caso do GAL Galloway, por exemplo, basta normalmente uma a duas horas para ajudar a elaborar um plano de exploração para “pequenos” processos de financiamento.

Os Centros Europeus de Empresa e de Inovação (CEEI) organizam antes ciclos com uma duração de meio dia e que se realizam de três em três semanas durante 6 a 8 meses. Isso permite a cada conselheiro ser responsável por uma carteira de 10 a 18 projectos. Em média, o tempo consagrado à consultoria é de cerca de 25 dias.

A “Mission agro-alimentaire des Pyrénées” (França) calcula que são precisos entre 6 a 12 meses para lançar um projecto (esta Missão trata mais ou menos trinta processos por ano - repartidos pelo director e por dois conselheiros -, tendo vários uma dimensão colectiva).

FICHA 2.6

CONSULTORIA ESPECIALIZADA

A falta de acesso a consultores especializados de alto nível constitui um importante obstáculo para os empresários rurais. Verificam-se no entanto grandes diferenças entre grupos LEADER quanto à importância que atribuem a este problema (1).

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
> Nalguns países, os peritos especializados de alto nível não estão disponíveis ou são desconhecidos para muitas regiões rurais.	> A partilha das informações sobre os peritos existentes pode constituir uma forma de cooperação entre grupos LEADER à escala regional, nacional ou mesmo nalguns casos transnacional.
> O apoio existente é muitas vezes demasiado generalista, teórico ou académico para ter uma grande utilidade prática.	> As remunerações dos peritos são proporcionais à capacidade para obterem e utilizarem as informações. Talvez seja mais rendível pagar caro informações úteis do que pagar menos para aprender aquilo que já se sabe.
> O custo dos peritos é exorbitante em relação aos orçamentos de que se dispõe.	> Pode ser útil prever um orçamento para pagar consultores especializados (2). > A organização de um “pool de competências” pode servir para dar resposta tanto às necessidades de consultoria como a acções de formação especializadas (3). O recurso a “salvadores de empresas” ou a quadros de empresas reformados e que são remunerados por um quarto ou um terço da tabela dos consultores normais constitui igualmente uma fórmula prática, usada cada vez mais na Europa. > O recurso a estudantes, a estagiários ou mesmo a pessoas residentes na zona e devidamente acompanhadas permite reduzir o custo das intervenções no terreno.
> Há experiências anteriores pouco conclusivas em que os agentes de desenvolvimento se transformam em “homens dos sete ofícios” e intervêm em domínios que ultrapassam as suas competências.	> O “Guia metodológico para a avaliação do potencial turístico de uma região” (Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1997) contém uma lista de referências práticas para seleccionar e avaliar os consultores externos.

(1) Em Espanha, no quadro do programa LEADER I, a parte do plano de exploração consagrada à realização de estudos de assistência técnica externa limitava-se a 5%. Tendo-se verificado que o trabalho realizado ao abrigo desta rubrica era muitas vezes demasiado académico ou muito geral, este tipo de serviços passou a inscrever-se no programa LEADER II na rubrica mais ampla “Funcionamento do GAL”, a que corresponde 15% do orçamento dos grupos LEADER.

Pelo contrário, nalgumas zonas LEADER abrangidas pelo Objectivo 5b), no âmbito do programa LEADER I foi consagrado até 80% do plano de exploração dos GAL a “investimentos incorpóreos”, associados, por exemplo, ao design, às técnicas de fabrico, à comercialização de produtos ou à organização e colocação em rede de produtores e de empresas.

(2) Os Centros Europeus de Empresa e de Inovação (CEEI) e outras agências de desenvolvimento (a “Mission agro-alimentaire des Pyrénées”, por exemplo) consagram 20% a 25% do seu orçamento total.

(3) Os CEEI e outras agências utilizam esta fórmula do “pool de competências”: organizam um grupo de consultores profissionais, com os quais são muitas vezes negociados honorários favoráveis. Alguns grupos LEADER dirigem-se aos organismos regionais de desenvolvimento ou aos CEEI para beneficiarem deste “pool de competências”. O grupo LEADER Galloway (Reino Unido) constituiu uma equipa de 16 “salvadores de empresas”. No caso do GAL Noordwest Friesland (Países Baixos), há 6 peritos que trabalham a preços reduzidos. O grupo Tam-des-Montagnes (França) recorreu a grupos de peritos multidisciplinares para o design, a comercialização e as técnicas de produção.

FICHA 2.7

APOIO FINANCEIRO

A gestão dos apoios financeiros é uma actividade complexa, que exige competências específicas. A rapidez, a flexibilidade, a proximidade e a eficácia dos grupos LEADER nesta matéria podem distingui-los dos organismos mais afastados do terreno. Estas qualidades aumentam igualmente a sua credibilidade junto da população.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO (*)
<p>> Nalguns casos, a gestão das subvenções corre o risco de se tornar a única razão de ser do grupo de acção local. Depois de ter ganho um espaço que não estava ocupado pelos outros organismos de apoio (segundo a dimensão ou a cobertura geográfica), o GAL especializa-se na concessão de subvenções ao maior número possível de projectos.</p>	<p>> Em muitas zonas rurais poderá ser importante dispor de instrumentos de montagem financeira adaptados às necessidades das novas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capital de arranque e de desenvolvimento para iniciativas que carecem de fundos próprios; • outros métodos para fazer face às necessidades de capital circulante que afectam muitas empresas em criação (locação financeira, “factoring”, etc.); • mecanismos para mobilizar a poupança local (1). <p>A técnica dos empréstimos sem juros, associada a um processo de apoio por um patrocinador local permite personalizar, credibilizar e co-financiar o acompanhamento de novas actividades.</p> <p>Na verdade, o ideal seria o dispositivo de apoio criar um fundo de arranque com outros parceiros (financeiros e não financeiros); mesmo sendo relativamente modesto, este fundo criará um efeito de alavanca significativo junto de outros investidores e organismos de crédito.</p> <p>> Deve procurar-se um equilíbrio entre o financiamento de projectos que visam resultados concretos a curto prazo e um apoio com maior risco e voluntarista dado a projectos promovidos por grupos da população desfavorecidos ou por agentes de sectores prioritários (2).</p> <p>> Tal como para a animação e a formação, importa coordenar o apoio financeiro e integrá-lo no conjunto da estratégia de apoio. De nada serviria financiar projectos promovidos por pessoas mal preparadas que não têm conhecimentos nem os meios para comercializar os seus produtos.</p>
<p>> Critérios quantificáveis a curto prazo, como o impacto imediato sobre o emprego e o investimento privado, sobrepõem-se a parâmetros mais complexos como o efeito demonstrativo e multiplicador sobre a economia local.</p>	
<p>> As iniciativas susceptíveis de produzir resultados a curto prazo são as que dispõem de um certo nível de experiência e de meios. Daí uma tendência para negligenciar os projectos promovidos por grupos da população desfavorecidos.</p>	
<p>> Pode surgir uma contradição: atribuir meios substanciais à animação de projectos no seio de populações desfavorecidas ou de promotores de projectos que não dispõem de fundos próprios, quando não foi criado paralelamente um instrumento financeiro para assumir esta falta de capitais próprios.</p>	
<p>> Os critérios de selecção e de concessão de subvenções têm pouca ligação com as prioridades estratégicas do plano de inovação rural do GAL.</p>	

(*) As modalidades de utilização dos Fundos Estruturais nestes diversos domínios são especificadas no Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JO nº L 146 de 5 de Junho de 1997).

(1) Em França, por exemplo, as “Plataformas de Iniciativa Locais” concedem empréstimos a determinados projectos locais a uma taxa de juro de 0%.

(2) De acordo com os CEEI, teriam de ser rejeitados entre 50% e 90% de projectos potencialmente viáveis se não tivessem acesso ao capital de risco.

N.B.: o caderno “Da estratégia à acção: a selecção de projectos” (Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1998) fornece exemplos de modalidades de apoio financeiro no quadro do LEADER.

FICHA 2.8

ESTRUTURAS DE ACOLHIMENTO

Diferentes grupos de acção local tentaram aperfeiçoar um modelo de estrutura de acolhimento adaptado ao seu território (1). Estas estruturas podem assumir a forma de "oficinas de rotação", onde os promotores dispõem de um espaço para ensaiar o seu projecto, de "viveiros de empresas", que oferecem aos promotores instalações e alguns serviços anexo, ou ainda de um "centro de empresa e de inovação", que presta, tanto às empresas aí alojadas como às empresas externas, uma gama completa de serviços de apoio.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO (*)
<p>> Atendendo à importância dos fundos exigidos, os projectos de disponibilização de instalações correm o risco de ficar sempre dependentes de financiamentos públicos e não do mercado.</p>	<p>> Os objectivos do projecto de alojamento têm de ser precisados e validados. Os custos e o nível das subvenções serão em geral mais elevados quando estes objectivos se inserem numa estratégia económica e social claramente intervencionista (projectos destinados a combater a exclusão, a reconversão de uma zona em dificuldades, etc.).</p>
<p>> Mais do que a falta de instalações ou os preços de arrendamento elevados, muitas vezes são outros factores - a ausência de mercados, por exemplo - que impedem a criação de novas actividades.</p> <p>> Chega mesmo a realizar-se este tipo de projecto quando existem instalações disponíveis.</p> <p>> O objectivo de criar um centro de empresa ou uma zona de actividades é por vezes ditado por preocupações específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o desejo de explorar ou de recuperar um edifício existente; • o desejo de assegurar uma disponibilidade de espaços de trabalho mais equitativa, repartindo a oferta pelas diversas aldeias da região (oficinas descentralizadas). 	<p>> É muitas vezes recomendável a realização de um estudo das necessidades de instalações das empresas existentes e dos promotores de projectos (preços, dimensão, situação, características materiais, serviços partilhados, etc.).</p> <p>> É igualmente recomendável uma avaliação da oferta de instalações existentes para identificar as eventuais insuficiências do mercado.</p>
<p>> As somas investidas na construção de um novo edifício são muitas vezes importantes.</p>	<p>> Melhoramentos ligeiros num edifício existente chegam muitas vezes para resolver o problema.</p>
<p>> O centro não atinge a massa crítica, em termos de empresas alojadas, para permitir uma contribuição suficiente dos arrendatários para as despesas de exploração.</p>	<p>> A estrutura de acolhimento é concebida em função das necessidades reais das novas actividades locais.</p>
<p>> A situação e as características do edifício não correspondem às necessidades das novas actividades.</p>	
<p>> As rendas e os encargos são subavaliados, de forma a aumentar artificialmente a taxa de ocupação.</p>	
<p>> O centro transforma-se numa amálgama de projectos fortemente subvencionados, incapazes de deixarem as instalações para se desenvolverem.</p>	

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<p>> Em vez de favorecer a criação de actividades e de reforçar os recursos do dispositivo de apoio, o projecto acaba por ter um grande peso na energia e nas finanças do grupo de acção local.</p>	<p>> Prever outras formas de apoio para os projectos de actividade: pode ser mais eficaz fornecer um apoio financeiro complementar ao criador da empresa que carece de instalações do que querer resolver o problema em seu lugar.</p>

(*) A ficha-instrumento 6 fornece alguns conselhos para a criação de um centro de empresa

FICHA 2.9

APOIO TECNOLÓGICO

Alguns grupos LEADER recorreram a pequenas estruturas que podem adaptar as vantagens de uma tecnologia de ponta às necessidades locais. A este propósito, o design dos produtos e a engenharia financeira são duas áreas experimentais prometedoras, susceptíveis de ser objecto de acções de cooperação entre grupos de acção local.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> > São raros os grupos de acção local com condições para oferecerem um apoio tecnológico às actividades em criação: o equipamento, o pessoal e a formação necessários são quase sempre onerosos e muito específicos. Em geral só podem ser amortizados numa região de muito maior dimensão do que a maior parte das zonas LEADER. 	<ul style="list-style-type: none"> > O apoio tecnológico solicitado com mais frequência incide principalmente em conselhos pontuais e nalguns casos em ensaios, no controlo de qualidade e em certas modificações técnicas para adaptar produtos e processos. > Alguns organismos públicos, privados ou colectivos, criaram o seu próprio dispositivo de consultoria tecnológica, ao serviço das pequenas empresas de um mesmo sector ou actividade (1) > Por vezes, pode recorrer-se a centros de formação, a escolas técnicas, a "escolas-oficinas", etc.
<ul style="list-style-type: none"> > Muitas zonas rurais são muito afastadas dos centros de competências (universidades, institutos técnicos, empresas especializadas, etc.). 	
<ul style="list-style-type: none"> > Apesar dos meios humanos e materiais de que dispõem, muitas vezes consideráveis, estes centros estão mal apetrechados para tratar eficazmente de pedidos muito específicos relativos a ajustamentos de produtos e de processos, por exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> > O factor-chave parece residir na aptidão dos especialistas e dos técnicos para escutarem e dialogarem com os promotores de projectos, a fim de adaptarem as técnicas às realidades da região. > O importante é que este equipamento dê resposta a uma procura e não a uma estratégia de financiamento ou ao desejo de se "equipar por equipar". > O equipamento necessário depende do sector de actividades. Não é preciso ser imponente ou muito caro (2). O GAL pode contribuir para a realização de inquéritos sobre as necessidades locais em matéria de tecnologia e identificar os peritos internos e externos. Trata-se igualmente de um domínio possível de cooperação entre grupos LEADER.

(1) É o caso, por exemplo, das cooperativas de fabrico de queijo dos Pirenéus franceses e da União das Cooperativas do Vale do Jerte, em Espanha, ou ainda dos centros de formação profissional da Rede de Produtos da Quinta em França (ver o repertório "**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**", Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1997).

2) Por exemplo, entre 50 000 e 120 000 ecus para laboratórios e materiais de análise destinados à produção de carne e de queijo em diferentes projectos no País Basco francês.

Muitos grupos de acção local fazem um esforço considerável para incentivar a **promoção colectiva de produtos**, sobretudo nos sectores turístico e agro-alimentar (1). No entanto, poucos f **oram os agrupamentos criados que chegaram à fase da comercialização colectiva.**

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES	RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ACÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> > Começa-se muitas vezes por dar formação a um grupo ou a uma associação de produtores. Mas acontece por vezes que a situação geográfica é o único ponto comum entre os membros da associação, não tendo sido estabelecido previamente qualquer critério comum de qualidade. > Por consequência, a qualidade e a competência correm o risco de serem muito desiguais, o que penaliza os bons produtores e a imagem da associação no seu conjunto. Ora a associação, uma vez criada, deve defender os interesses de todos os seus membros, podendo ser muito delicado impor depois critérios de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> > As associações de produtores que conseguem ter êxito baseiam-se a maior parte das vezes em especificidades qualitativas manifestas. > Os critérios de adesão são fixados antecipadamente. > Numa primeira fase, é muitas vezes desejável uma auditoria externa sobre os pontos fortes e fracos no domínio comercial dos promotores de projectos.
<ul style="list-style-type: none"> > Nestas condições, é muito difícil criar uma imagem ou uma marca distintiva. 	<ul style="list-style-type: none"> > A mensagem, o segmento de mercado visado e as fórmulas de distribuição mais apropriadas devem ser objecto de estudos prévios.
<ul style="list-style-type: none"> > Falta definição da mensagem e do público-alvo. 	
<ul style="list-style-type: none"> > Os mecanismos e os circuitos de distribuição não foram suficientemente estudados, para permitir traduzir o esforço promocional em volume de vendas. 	
<ul style="list-style-type: none"> > Por consequência, são por vezes utilizados montantes consideráveis em material de promoção, sem um impacto real no volume de negócios dos produtores envolvidos. 	
<ul style="list-style-type: none"> > O mesmo se verifica em relação aos pontos de venda locais, bem como à organização de feiras comerciais ou à participação nas mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> > As despesas iniciais representam uma proporção elevada do volume de negócios e são muitas vezes financiadas em grande parte por auxílios públicos. O sector público deve ter uma estratégia definida de descomprometimento. > De um modo geral, a cooperação entre regiões é indispensável para explorar as possibilidades da comercialização colectiva (2).
<ul style="list-style-type: none"> > O custo da comercialização em circuitos longos ultrapassa os meios da maior parte das regiões LEADER se as considerarmos isoladamente. Com efeito, são raras as zonas capazes de reunir um número suficiente de produtores para cobrir os custos correspondentes a este tipo de comercialização. 	

(1) Em Navarra, os consórcios turísticos e a Associação dos produtores-artesãos do sector alimentar constituem bons exemplos.

(2) A este propósito, é interessante recordar a experiência de "Saveurs des Pyrénées" (*):

> trata-se de uma associação de 17 produtores agro-alimentares. A sua área abrange o conjunto dos Pirenéus franceses, ou seja, 300 000 habitantes;

> a associação recebe uma comissão de 7% sobre as vendas dos seus membros;

> com um volume de negócios de 1,8 milhões de ecus, consegue cobrir 70% das suas despesas correntes (incluindo três pessoas a tempo inteiro), estando o seu limiar de rentabilidade calculado em 2,5 milhões de ecus.

(*) Ver o repertório "Acções inovadoras de desenvolvimento rural" e igualmente, em relação a "Saveurs des Pyrénées", o caderno "A organização colectiva para a valorização local dos recursos agrícolas - o exemplo da transformação do queijo", Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1997).

Parte 3

Alguns instrumentos

FICHA - INSTRUMENTO 1**EXEMPLO DE LISTA DE VERIFICAÇÃO
PARA CONCEBER O DISPOSITIVO DE APOIO**

A) AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO

<i>Avaliação da situação</i>	Oportunidades e limitações internas	Oportunidades e limitações externas na zona	Oportunidades e limitações externas fora da zona	Recomendações > organização interna > cooperações possíveis
1. Informação, primeira avaliação e aconselhamento de base				
2. Detecção e animação (prospecção e exploração, auditorias de aldeia)				
3. Formação e preparação para a criação de actividades				
4. Definição de orientações estratégicas				
5. Elaboração do plano de exploração				
6. Formação e aconselhamento especializados				
7. Apoio financeiro				
8. Instalações				
9. Acompanhamento				
10. Consultoria especializada de carácter tecnológico				
11. Promoção e comercialização colectivas				

B) AVALIAÇÃO DOS MEIOS MOBILIZADOS OU A MOBILIZAR (*)

<i>Meios mobilizados ou a mobilizar</i>	Pessoal - perfis e experiência	Despesas de equipamento et de funciona- mento	Tempo e recursos por projecto	Prazos	Resultados
1. Informação, primeira avaliação e aconselhamento de base					
2. Detecção e animação (prospecção e exploração, auditorias de aldeia)					
3. Formação e preparação para a criação de actividades					
4. Definição de orientações estratégicas					
5. Elaboração do plano de exploração					
6. Formação e aconselhamento especializados					
7. Apoio financeiro					
8. Instalações					
9. Acompanhamento					
10. Consultoria especializada de carácter tecnológico					
11. Promoção e comercialização colectivas					

(*) Este quadro pode ser utilizado quer para calcular o custo dos meios utilizados e a utilizar na totalidade dos dispositivos de apoio, quer como ficha de acompanhamento para se conhecerem os meios disponibilizados para um projecto específico.

O inquérito de produção visa recolher as informações técnicas essenciais que determinam as condições de produção de um produto específico num dado território, de maneira a avaliar as suas vantagens comparadas em relação a outras zonas (análise de forças e fraquezas).

A. RECURSOS NATURAIS E MATERIAS-PRIMAS

- > Volume e tipo de produtos/recursos
- > Variedades locais e outras especificidades
- > Acesso aos mercados
- > Sazonalidade
- > Rendimentos
- > Contribuições necessárias
- > Preços

B. PROCESSOS DE PRODUÇÃO E CUSTOS

Para cada fase da produção:

- > Breve descrição
- > Equipamento e tecnologia necessários
- > Volumes e rendimentos
- > Necessidades de mão-de-obra
- > Outras contribuições
- > Duração

C. PROMOTOR(ES) DO PROJECTO

Redigir uma ficha descritiva para cada promotor de projecto que comporte:

- > Características individuais e motivação
- > Experiência
- > Recursos
- > Características da produção (projectos colectivos)
- > Interesses comuns e conflitos potenciais

Referir-se aos questionários e listas mais pormenorizados do “Guia metodológico para a avaliação do potencial turístico de uma região” (op. cit.).

EXEMPLO DE INQUÉRITO DE PRODUÇÃO: A CRIAÇÃO DE TRUTAS NOS PIRENÉUS FRANCESES

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objectivos

12 criadores de trutas formaram um grupo com o objectivo de lutar contra certas doenças que afectavam as suas criações. Prevêem a possibilidade de criar um rótulo de qualidade e de organizar colectivamente a promoção e a comercialização dos seus produtos. Para isso, decidiram, numa primeira etapa, mandar proceder a um inquérito de produção.

1.2 Produtores envolvidos

Lista dos 12 produtores

2. PRODUÇÃO

2.1 Características das explorações

Idade, dimensão, emprego, segmento do ciclo de produção, quantidades e volume de negócios. Juntos, os 12 criadores produzem 2100 toneladas de peixe e realizam um volume de negócios de 7 milhões de ecus. Mas as diferenças de escala são importantes: 80% do volume de negócios são gerados por apenas dois produtores.

2.2 Tecnologia e processo de produção

Qualidade da água, equipamento e máquinas, duração e principais fases da criação, alimentação e outras contribuições, critérios sanitários e segurança.

3. COMERCIALIZAÇÃO

3.1 Produtos

Metade das vendas é realizada com a truta arco-íris acondicionada em porções.

3.2 Circuitos de distribuição

Cerca de um terço das vendas destina-se à grande distribuição, um terço a grossistas e 22% a outros criadores de trutas. A repartição é proporcional à dimensão das explorações.

3.3 Preços

Os intervalos de variação de preços e as margens para cada produto são função do circuito de distribuição. Verificam-se grandes diferenças entre os produtores.

4. ATITUDE DOS PRODUTORES

EM RELAÇÃO AO PROJECTO COLECTIVO

4.1 Interesse e motivação

O rótulo de qualidade interessa a toda a gente, mas as motivações diferem: alguns desejam ganhar mais independência em relação aos intermediários, outros procuram o meio de atingir os volumes exigidos pelas grandes superfícies.

4.2 Expectativas e objectivos

Os benefícios esperados do projecto dizem respeito à promoção e comercialização colectivas e, só depois, à produção concertada para completar as gamas. Os sistemas colectivos de assistência técnica têm aqui menos importância.

4.3 Critérios do rótulo de qualidade

Os diferentes factores a ter em conta foram classificados por ordem de importância: qualidade da água, extensão do ciclo de produção, baixa densidade de criação, alimentação, teor em gordura, etc.

4.4 Critérios de promoção

Para diferenciar os seus produtos, os produtores classificaram de 1 a 5 as características por eles consideradas importantes. A origem de montanha e o emprego de processos naturais foram preferidos à identidade geográfica precisa ("País Basco", nome da região em causa).

4.5 Projecto colectivo

Organização, quantidades, volume de negócios, produtos, equipamento, pessoal e forma jurídica.

4.6 Grau de participação dos produtores

Em tempo e em recursos financeiros.

RESULTADO

Um relatório de 28 páginas agradável de consultar, com portando inúmeros gráficos e exemplos concretos, fornece informações-chave para a constituição de um grupo de produtores.

ORÇAMENTO

> consultor principal (0,5 dia)	390 ecus
> consultor adjunto (7 dias)	2730 ecus
> despesas de deslocação	625 ecus
> TOTAL	3745 ecus

A. ANÁLISE DA PROCURA

1. Dimensão do mercado (em volume e em valor) nos vários países, regiões e no território.
2. Repartição de cada mercado em categorias de produtos (sucedâneos e complementos).
3. Diferenças de preços e de qualidade entre os produtos.
4. Principais tipos de embalagem e de apresentação.
5. Grandes circuitos de distribuição, com os preços e formatos de cada um.
6. Perfil dos consumidores/clientes.
7. Tendências e perspectivas para cada ponto anterior.

B. ANÁLISE DA OFERTA E DA CONCORRÊNCIA

1. Principais agentes do sector, seus produtos, volume de negócios, benefícios e estrutura jurídica.
2. Quota de mercado dos principais agentes (por produto, circuito de distribuição e presença geográfica).
3. Forças e fraquezas dos principais agentes.
4. Sua estratégia competitiva (diferenciação dos produtos, compressão dos custos, avanço tecnológico, distribuição, etc.).
5. Tendências e perspectivas para cada ponto anterior.

PROBLEMAS E OBSTÁCULOS CORRENTES

- > Os estudos de mercado evidenciam frequentemente duas fraquezas:
 - concentram-se na procura e tendem a subestimar, ou mesmo a ignorar, a concorrência;
 - assentam exclusivamente numa pesquisa documental.
- > A qualidade dos dados disponíveis varia de país para país. Na maior parte dos casos, para ser realmente exploráveis, os estudos de mercado devem ser completados por inquéritos no terreno.
- > Um método eficaz e económico para obter informações de qualidade pode passar por um inquérito aos grossistas e retalhistas (em vez de interrogar directamente o consumidor).
- > Muitos projectos recorrem a estudantes e estagiários para realizar estas entrevistas a menor custo.
- > Os estudos sectoriais abrangem normalmente o mesmo campo que os inquéritos de produção ou os estudos de mercado. São, no entanto, menos detalhados e analisam também a situação concorrencial dos fornecedores e dos clientes da actividade, bem como as suas consequências a nível do valor acrescentado.
- > Inquéritos de produção, estudos de mercado e análises sectoriais são os principais elementos que ajudam a elaborar o plano de exploração.

EXEMPLO DE ESTUDO DO MERCADO PARA OS CRIADORES DE TRUTAS DA REGIÃO DOS PIRENÉUS (FRANÇA)

INQUÉRITO DOCUMENTAL

Foram abordados todos os pontos a seguir mencionados.

Principais conclusões:

- > a truta representa cerca de 6% do consumo de peixe em França;
- > após forte aumento da procura, a imagem da truta foi um pouco desvirtuada, passando de um produto natural de qualidade para um dos peixes mais comuns do mercado;
- > as grandes superfícies utilizam cada vez mais a truta como produto chamariz a baixo preço;
- > o acondicionamento em porções individuais parece constituir o melhor potencial de crescimento.

INQUÉRITO NO TERRENO

O inquérito envolveu 40 retalhistas e distribuidores da actividade ligada à truta: supermercados, peixarias, grossistas.

As informações recolhidas sob forma de entrevistas aprofundadas incidiram nos domínios seguintes:

- > abastecimento (número de fornecedores e frequência de entregas);
- > volumes diários, sazonalidade e evolução das atitudes face ao abastecimento;
- > normas de qualidade e grau de satisfação para a oferta existente;
- > percepção da qualidade própria da truta dos Pirenéus (para 50% dos retalhistas e distribuidores, a diferença não é significativa. Há, no entanto, interesse numa denominação em caso de vantagem qualitativa real);
- > preços e margens (a diminuição das margens nos mercados com forte crescimento é preocupante. Muitos distribuidores estão prontos a aceitar um aumento de custo de 10% desde que seja garantida a qualidade);
- > recomendações dos distribuidores quanto aos critérios e métodos utilizados para o rótulo de qualidade;
- > reacções dos distribuidores face aos diferentes rótulos específicos;
- > parecer dos distribuidores sobre a melhor maneira de promover o rótulo de qualidade.

RESULTADO

Um relatório de 40 páginas agradável de consultar, com portando inúmeros gráficos e exemplos concretos.

ORÇAMENTO E PESSOAL

- > consultor principal (1 dia)780 ecus
- > consultor adjunto (7 dias)7810 ecus
- > Despesas de deslocação1250 ecus
- > TOTAL9840 ecus

O PROJECTO COLECTIVO

O inquérito de produção e o estudo de mercado permitiram lançar as bases do plano de desenvolvimento dos criadores de trutas da região dos Pirenéus. Este plano articula-se em torno dos elementos seguintes:

- > rótulo de qualidade e sistema de controlo a aplicar;
- > clientes escolhidos;
- > estratégia de gama;
- > preços e margens;
- > volumes de produção;
- > estratégia de promoção e comercialização;
- > organização da produção;
- > tecnologia necessária;
- > investimentos;
- > orçamento para a promoção e a comercialização;
- > previsões das despesas e receitas para 3 anos;
- > forma jurídica.

Metodologia: duas reuniões (um dia cada) com os 12 produtores para discutir os resultados do inquérito de produção e do estudo de mercado. Três reuniões de uma jornada suplementar para debater e elaborar o plano para o projecto colectivo. Dois dias para a redacção do documento definitivo.

RESULTADO

Um relatório de 27 páginas, agradável de consultar, com gráficos e exemplos concretos.

ORÇAMENTO E PESSOAL

- > consultor principal (7 dias)2660 ecus

OUTROS CUSTOS

- > gráficos para o documento (1 dia)780 ecus
- > aconselhamento jurídico (1 dia)780 ecus
- > concepção e desenho do rótulo1095 ecus
- > TOTAL2655 ecus

Ao todo, foram necessários 6 meses, a contar da data de encomenda do estudo, para chegar a um projecto preparado para lançamento.

Os custos diários poderiam ter sido reduzidos empregando estudantes estagiários, mas o trabalho de supervisão e a duração de realização teriam aumentado consequentemente.

O parâmetro-chave não é tanto o custo diário (varia segundo os países e as regiões), mas a qualidade dos resultados obtidos em relação ao orçamento e à duração total.

FICHA-INSTRUMENTO 4

EXEMPLO DE LISTA DE VERIFICAÇÃO SIMPLIFICADA (*) PARA O PLANO DE EXPLORAÇÃO

1. PROMOTORES DO PROJECTO

- 1.1. Título do projecto
- 1.2. Nome, endereço e telefone de cada um dos promotores do projecto.
- 1.3. Nome, endereço e telefone do responsável.
- 1.4. Qual é a razão de ser do projecto? (Indicar as complementaridades e contradições, bem como eventuais conflitos de interesse entre produtores).
- 1.5. Idade e experiência de cada um dos promotores do projecto (curriculum vitae de preferência).
- 1.6. Pontos fortes e fracos a nível da formação e da experiência.
- 1.7. Como pensam compensar estas insuficiências?

2. PROJECTO/PRODUTO/SERVIÇO

- 2.1. Descrição do produto/serviço ou projecto.
- 2.2. Em que se distingue do que já existe?
- 2.3. Comparação do preço com a oferta disponível.
- 2.4. Comparação da qualidade com a oferta disponível.

3. MERCADO

- 3.1. Dimensão do mercado e estrutura da distribuição (por produto, situação geográfica, canal de distribuição).
- 3.2. Tendências dos principais segmentos do mercado.
- 3.3. Qual é o alvo (idade, categoria socioeconómica, localização)?
- 3.4. Qual é a quota do mercado visada? Justificar o objectivo.
- 3.5. Principais concorrentes e seus produtos.
- 3.6. Quais são os seus pontos fortes e as suas fraquezas?

4. DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

- 4.1. Circuitos de distribuição previstos (grosso, retalho, etc.).
- 4.2. Margens e comissões por cada circuito de comercialização.
- 4.3. Recursos a consagrar à comercialização e à venda.
- 4.4. Estratégia de promoção e orçamento (ter em conta a criação de uma identidade ou imagem comercial).

5. PRODUÇÃO

- 5.1. Objectivos de produção em termos de volume e prazos correspondentes.
- 5.2. Descrição das principais etapas da produção.
- 5.3. Matérias-primas (incluindo energia, embalagem, etc.) necessárias a cada etapa e duração de cada etapa.
- 5.4. Volume mínimo de produção, capacidade de armazenamento das matérias-primas e do produto acabado.

6. TECNOLOGIA

- 6.1. Equipamento necessário a cada etapa da produção (justificar as escolhas).
- 6.2. Custo.
- 6.3. Veículo(s) necessário(s). Custo.
- 6.4. Material e equipamento de escritório necessários. Custo.

7. INSTALAÇÕES

- 7.1. Tipo, dimensão e localização das instalações.
- 7.2. Custo.

8. RECURSOS HUMANOS

- 8.1. Pessoal necessário para cada etapa da produção (quantidade e qualificações requeridas).
- 8.2. Custo deste pessoal (salário de base, equipas, horas extraordinárias, impostos, encargos sociais, etc.).
- 8.3. Pessoal indirecto administrativo e técnico (quantidade e qualificações requeridas).
- 8.4. Custo deste pessoal.
- 8.5. Quantidade de tempo a dedicar à comercialização e à venda. Custo.
- 8.6. Gestão do projecto: quem e como?
- 8.7. Papel exacto de cada membro da equipa de projecto. Estarão satisfeitos?

9. FISCALIDADE E OBRIGAÇÕES LEGAIS

- 9.1. Qual é a forma jurídica escolhida e porquê?
- 9.2. Autorizações e licenças a obter. Atrasos e despesas de obtenção.
- 9.3. Segurança no trabalho.
- 9.4. Respeito do ambiente.
- 9.5. Contabilidade, gestão fiscal, etc. Modalidades e custo.
- 9.5. Despesas administrativas para o arranque do projecto.

10. INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

- 10.1. Montante total das imobilizações para o projecto.
- 10.2. Necessidades em matéria de capital de exploração.
- 10.3. Qual a parte a financiar pelos fundos próprios?
- 10.4. Qual a parte a financiar por empréstimos ou outros instrumentos financeiros (do tipo locação financeira, "factoring", etc.)?
- 10.5. Custo destas fórmulas de financiamento.
- 10.6. Quota esperada em subvenções.

11. PREVISÕES FINANCEIRAS PARA 3 ANOS

- 11.1. Produtos e encargos.
- 11.2. Necessidades em fundos de maneio.
- 11.3. Balanço.
- 11.4. Rácios (margens, rentabilidade, ponto de equilíbrio, etc.).

Confrontar as previsões “optimistas” e “pessimistas”.

(*) Trata-se aqui de um exemplo sumário de lista de verificação. A rede EBN de Centros Europeus de Empresa e de Inovação (CEEI) dispõe de instrumentos mais completos de planos de exploração. Assim, o CEEI Cap Alpha (Montpellier, França) elaborou um software "BPAO" ("Business Plan Assisté par Ordinateur"). Uma das vantagens deste instrumento informático (disponível em francês, inglês, espanhol e italiano) é o ele permitir gerar de maneira independente o teor e a forma do plano de exploração e adaptá-lo em função do projecto, da empresa, etc. (**Contacto:** CEEI Cap Alpha F-34940 Montpellier CEDEX 9. Tel: +33 3 67 59 30 00).

1. PROJECTO:**2. DATA/PERÍODO:****3. RESPONSÁVEL:****4. PRODUÇÃO**

Objectivo

Resultado

Produto 1

Produto 2

Produto 3

Produto...

Comentário: “devido a um abastecimento deficiente em ..., produzimos ..% menos que o previsto relativamente ao produto 1.”

Acção recomendada: “procurar outro fornecedor de ... a ... e”

5. VENDAS

Objectivo

Resultado

Produto 1

Produto 2

Produto 3

Produto...

Objectivo

Resultado

Local

Regional

Nacional

Exportação

É possível também repartir as vendas por canal de distribuição ou mesmo por distribuidor:

Comentário: “as vendas locais do produto 1 começaram numa altura em que a procura de outros produtos é muito mais calma.”

Acção recomendada: “reorientar a promoção e continuar a procurar novo fornecedor.”

6. EXISTÊNCIAS

Objectivo

Resultado

Produto 1

Produto 2

Produto 3

Produto...

Comentário: “ruptura de reservas do produto 1, mas o aumento das reservas dos outros produtos é alarmante, dada a nossa capacidade de armazenamento.”

Acções recomendadas: “rever os volumes de produção; se for necessário, prever o arrendamento de outro entreposto.”

7. PROMOÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

Objectivo

1. Despesas

2. Outro distribuidor de ... e ...

3. Anúncios em 4 publicações especializadas

4. Provas nos supermercados da região

Resultado

1. 65%.

2. Positivo a ..., em negociação com ...

3. só 3.

4. Transitado para o mês seguinte.

Comentário: “o relatório explica-se pela ruptura de reservas (produto 1) e porque pretendíamos reorientar a promoção para outros produtos.”

Acção recomendada: “acentuar a promoção dos produtos 2 e 3 em”

8. TECNOLOGIA

Objectivo

1. Comprar nova máquina de ensacar a vácuo.

2.

Resultado

2. Positivo?

Comentário: “...”

Acção recomendada: “estudar a possibilidade de adquirir uma máquina ... para reduzir os custos do produto 1.”

9. PESSOAL

Objectivo

1. Assegurar a substituição do empregado X em férias.

Resultado

1. Positivo.

Comentário:

Acção recomendada:

10. BENEFÍCIOS, MARGENS E FUNDO DE MANEIO

Objectivo

1. Benefícios...
2. Liquidez

Resultado

1. Recuo de ..% em relação às previsões: margens reduzidas do produto 1 devido ao custo excessivo da matéria-prima.
2. Recuo em parte pelas mesmas razões e devido ao reembolso antecipado do empréstimo bancário X.

Comentário:

Acção recomendada:

11. FINANCIAMENTO

Objectivo

1. Renegociação do empréstimo...
2. Financiamento LEADER.

Resultado

1. Positivo.
2. Contrato assinado e, m ...
Recepção de um primeiro adiantamento em...

Comentário:

Acção recomendada:

12. OUTROS

Idealmente, esta ficha sintética deveria ser associada a um quadro com as contas de resultados, os fluxos de tesouraria, o balanço e as previsões correspondentes. As acções recomendadas correspondem aos objectivos a atingir para o período seguinte.

Se se optar pela criação de uma estrutura de acolhimento do tipo "centro de empresas" ou "viveiro de empresas", é importante ter em conta os elementos seguintes:

- > A situação, o enquadramento e a qualidade do edifício são critérios determinantes para a viabilidade do centro.
- > A dimensão mínima do edifício de acolhimento que, para cobrir os custos, se calcula ser geralmente de 3 000 m² (*a média dos Centros Europeus de Empresa e de Inovação atinge 5 000 m²*).
- > A duração de estadia recomendada é normalmente de 2 a 3 anos e de 5 anos no máximo.
- > Na maior parte dos casos, os contratos e arrendamentos permitem uma grande flexibilidade, de modo a facilitar a entrada e a saída da empresa.
- > Geralmente, as rendas correspondem aos preços do mercado em toda a estadia. Podem, no entanto, ser inferiores no início para aumentarem posteriormente até ultrapassarem os preços de mercado, de maneira a forçar a empresa a deixar o viveiro.
- > Em certos casos, recorre-se a uma fórmula que facilite às empresas a compra das instalações no termo da ocupação. O produto da venda é, então, reinvestido no alojamento de novos projectos.
- > Importa encontrar um meio simples de controlar e estabelecer as tarifas de consumo da energia e outros encargos.
- > Na maior parte dos casos, o espaço interno é modulável: paredes amovíveis e sistemas de participação permitem organizar o espaço em função das necessidades. Nalguns centros de empresas, está estipulado que cada inquilino não poderá ocupar mais de 10% da superfície total do centro.
- > Os diferentes escritórios, actividades industriais e locais comuns (cantina, salas de exposição, etc.) são o mais das vezes separados. As actividades ruidosas estão localizadas numa parte específica do centro.
- > As necessidades em pessoal dependem da gama de serviços propostos. Regra geral, o mínimo aponta para um posto de gerente e outro de secretário.
- > Além dos serviços ligados à utilização do edifício (limpeza, manutenção, vigilância, etc.), eis alguns dos principais serviços necessários a um centro:
 - serviços gerais (acolhimento, secretariado, fotocópias, etc.);
 - assistência administrativa e contabilística (fiscalidade, aconselhamento jurídico, etc.);
 - programas e actividades de formação;
 - assistência técnica (aconselhamento comercial, tecnológico, etc.);
 - apoio à promoção das empresas albergadas.
- > Estes serviços são normalmente facturados ao preço de custo. Mas para atingir o equilíbrio, é conveniente propô-los também a terceiros exteriores ao centro.
- > Regra geral, os tipos de espaços e de equipamentos mais frequentes são: um parque, um local de acolhimento, salas de reunião e de conferência, uma cantina, um espaço de exposição, laboratórios, oficinas e certos equipamentos (sobretudo informáticos) a tempo partilhado.
- > Para cobrir os custos e responder às necessidades do território, a estrutura pode ser também utilizada por empresas externas.

CENTROS EUROPEUS DE EMPRESA E DE INOVAÇÃO (CEEI) E A SUA REDE EBN

Concebidos essencialmente para prestar apoio às empresas das regiões em vias de reestruturação industrial e das regiões economicamente fracas da União Europeia, os CEEI tomaram-se num instrumento reconhecido do desenvolvimento económico local, podendo adaptar-se a qualquer território. Para as empresas rurais de tipo industrial, podem constituir um recurso precioso, complementar do LEADER.

O conceito "Centro Europeu de Empresa e de Inovação (CEEI)" foi lançado em 1984 pela Direcção-Geral da Política Regional e Coesão (DG XVI) da Comissão Europeia.

A "filosofia" dos CEEI é, nalguns aspectos, comparável à do LEADER e dos grupos de acção local: segundo a definição da DG XVI, o CEEI *"afecta recursos públicos e privados a iniciativas que permitem, pelo seu carácter inovador, mas também pela sua oportunidade económica, criar riquezas e postos de trabalho e diversificar as actividades. Além disso, os Centros favorecem o acesso das PME ao mercado internacional e à cooperação"*.

Como muitos grupos LEADER, os CEEI são promovidos por parcerias público-privadas mas a sua missão de apoio destina-se preferencialmente a empresas inovadoras de tipo industrial ou de serviço à indústria.

O território de intervenção dos CEEI é igualmente muito mais vasto do que o dos GAL: abrangendo o seu perímetro médio de intervenção cerca de um milhão de pessoas, o campo de acção dos Centros Europeus de Empresa e de Inovação é de escala regional, que se reflecte na localização dos CEEI, o mais das vezes instalados em capitais regionais ou provinciais.

Com efeito, os grupos LEADER e CEEI assumem funções diferentes mas complementares: os primeiros têm uma missão territorial "generalista", enquanto os segundos estão de preferência orientados para a empresa individual com necessidades bem específicas (em matéria de tecnologia de produção, de estratégia de comercialização, etc.). Concretamente, um GAL vai orientar para os CEEI da sua região uma empresa de tipo industrial, cuja ambição e necessidades de assistência técnica ultrapassam os conhecimentos técnicos e o apoio que pode mobilizar na sua zona.

Na sua forma mais simples, um CEEI é uma pequena equipa de homens e mulheres competentes, cujo objectivo é contribuir para o sucesso das PME assim como para o seu desenvolvimento económico local. Todavia, muitos CEEI dispõem de uma estrutura mais complexa e oferecem, em condições vantajosas, uma gama completa de serviços de apoio à criação e ao desenvolvimento de empresas ou de projectos: informação, aconselhamento, formação, planeamento comercial, engenharia financeira, consultoria especializada de carácter tecnológico, comercialização, alojamento (em forma de oficinas de contacto, viveiros, "hotéis de empresas"), etc.

Os CEEI forjam os seus recursos essencialmente na prestação de serviços às colectividades públicas territoriais (25%) e nos serviços prestados às empresas e aos empresários (55%). A contribuição média da União Europeia para o financiamento dos CEEI é de cerca de 20%, salvo em fase de lançamento (nos dois primeiros anos), em que pode atingir entre 40% (em zonas dos Objectivos 2 e 5b) e 50% (em zonas dos Objectivos 1 e 6).

Pode-se calcular o sucesso dos CEEI a partir da taxa média de acompanhamento das suas empresas clientes: 95% de entre elas sobrevivem passados 5 anos, enquanto a média europeia é inferior a 50%.

Repartidos em todo o território da União e presentes em certos países da Europa Central e Oriental, os 140 CEEI operacionais em 1998 estão reagrupados na rede EBN ("European Business and Innovation Network"), que visa nomeadamente a disponibilização comum do saber-fazer, a troca de experiências e a cooperação inter-regional entre empresas.

Sediada em Bruxelas, a EBN fornece diferentes serviços: publicações, instrumentos promocionais, organização de seminários técnicos, de acontecimentos especiais, investigações específicas, bancos de dados, etc. A rede dispõe de um sítio Internet: <http://www.citizen.be/EBN>

Contacto:

EBN / European Business and Innovation Network
188A, Avenue de Tervuren,
B-1150 Bruxelas
Tel: +32 2 772 89 00; Fax: +32 2 772 95 74;
E-mail: ebn@attmail.com

OUTROS CADERNOS TÉCNICOS LEADER II (*)

REPERTÓRIOS (¹)

"Acções comunitárias e desenvolvimento rural"

"Acções inovadoras de desenvolvimento rural"

CADERNOS DO OBSERVATÓRIO (²)

"Inovação e desenvolvimento rural"

GUIAS METODOLÓGICOS (²)

"Guia metodológico para a análise de uma acção inovadora"

"Guia metodológico para a análise das necessidades locais de inovação"

"Avaliar o potencial turístico de um território"

"Cooperação transnacional entre territórios rurais".

COLECÇÃO "INOVAÇÃO NOS MEIOS RURAIS" (²)

Caderno n. (1 "Organização colectiva de uma actividade para a valorização local dos recursos agrícolas: o exemplo da transformação do queijo"

Caderno n. (2 "Organizar a parceria local"

Caderno n. (3 "Da estratégia à acção: selecção de projectos"

(*) Disponíveis em 7 línguas (francês, inglês, alemão, espanhol, italiano, português e grego).

Lista actualizada na data de publicação deste documento. Algumas versões linguísticas podem estar esgotadas.

(1) 1800 BEF, tudo incluído (cerca de 45 ecus)

(2) 300 BEF, tudo incluído (cerca de 7,5 ecus)



Observatório
Europeu LEADER



Comissão Europeia
DG VI Agricultura