

## TRADIÇÃO E FUTURO: UM NOVO PARADIGMA DE COMPETITIVIDADE PARA AS REGIÕES RURAIS E MENOS DESENVOLVIDAS - CONSIDERAÇÕES EM TORNO DE ALGUNS CASOS PORTUGUESES<sup>1</sup>

Anabela Dinis<sup>2</sup>

### RESUMO

Quando se pensa em desenvolvimento económico, o futuro é normalmente perspectivado como sendo protagonizado por empresas com tecnologias de ponta, com altos níveis de produtividade e zero defeitos. A análise destes desenvolvimentos tecnológicos é frequentemente feita com base nos pressupostos da economia industrial. Todavia, os desenvolvimentos tecnológicos revolucionaram também as regras do jogo económico, criando novas oportunidades para o desenvolvimento das regiões rurais e/ou mais desfavorecidas. Para estas regiões que possuem um conjunto de activos cada vez mais valorizados pela sociedade moderna - tais como a forte ligação à natureza e os saberes tradicionais - as novas tecnologias podem constituir, mais do que uma ameaça, uma nova esperança para o seu desenvolvimento, permitindo elevar o nível de vida das suas populações e, ao mesmo tempo, evitar os malefícios das grandes sociedades industrializadas. Pretende-se com artigo, alertar para as novas oportunidades que a “nova era” económica apresenta para a criação e desenvolvimento de empresas nestas regiões, bem como evidenciar as suas limitações e problemas e sugerir algumas formas de as ultrapassar. As considerações teóricas são acompanhadas por exemplos de casos de micro empresas rurais em Portugal.

**Palavras-Chave:** Regiões rurais e menos desenvolvidas. Tradição. Inovação. Estratégia. Apoio institucional

## TRADITION AND FUTURE: A NEW PARADIGM FOR COMPETITIVENESS IN RURAL AND LESS DEVELOPED REGIONS - CONSIDERATIONS AROUND SOME PORTUGUESE CASES

### ABSTRACT

When thinking about economic development, the future is usually viewed as being played by companies with advanced technologies, with high levels of productivity and zero defects. The analysis of these technological developments is often made based on the assumptions of the

<sup>1</sup>Artigo desenvolvido e actualizado com base em comunicação apresentada no VII Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR).

**-Nota do Editor:** Chama-se a atenção dos leitores de que o texto é mantido, como no original, na língua Portuguesa, conforme os padrões linguísticos de Portugal.

<sup>2</sup>Professora do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Unidade financiada pelo Programa de Financiamento Plurianual das Unidades de I&D da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), Universidade da Beira Interior, Portugal. Endereço: adinis@ubi.pt.

industrial economy. However, technological developments have also revolutionized the rules of the economic game, creating new opportunities for the development of rural and/or disadvantaged regions. For these regions that have a set of assets increasingly valued by modern society - such as strong connection to nature and traditional knowledge - new technologies, be more than a threat, a new hope for their development, allowing to raise the standard of living of their people and at the same time avoiding the evils of large industrialized societies. It is intended by this paper alert to new opportunities that the "new era" economic features for creating and developing businesses in these regions as well as highlight its limitations and problems and suggest some ways to overcome them. Theoretical considerations are illustrated with some cases of micro-firms in Portuguese rural areas.

**Key Words:** Rural and less developed regions. Tradition. Innovation. Strategy. institutional support.

## INTRODUÇÃO

A competitividade e o desenvolvimento económico são frequentemente associados à ideia de desenvolvimento tecnológico protagonizado por empresas com tecnologias de ponta, com altos níveis de produtividade e zero defeitos. Todavia, os desenvolvimentos tecnológicos revolucionaram também as regras do jogo económico, valorizando a informação e o conhecimento, a originalidade e a inovação. Estes novos vectores da economia, mais do que uma ameaça, constituem uma nova esperança para o desenvolvimento de territórios rurais e periféricos. As novas tecnologias, bem como as novas circunstâncias da procura e dos mercados, criaram novas oportunidades para o estabelecimento de negócios competitivos em meios rurais, baseados num conjunto de activos cada vez mais valorizados pela sociedade moderna, assentes nas especificidades do mundo rural e dos saberes tradicionais. Estas oportunidades, se correctamente aproveitadas pelos agentes económicos dos territórios, podem contribuir para elevar o nível de vida das suas populações e, ao mesmo tempo, evitar os malefícios das grandes sociedades industrializadas. A chave dessa competitividade assenta, em grande parte, na capacidade de aliar a tradição rural com a inovação - em produtos, em métodos ou de marketing.

Assim, pretende-se com este artigo, alertar para as novas oportunidades que a “nova era” económica apresenta para a criação e desenvolvimento de empresas nestas regiões, bem como evidenciar as suas limitações e problemas, e sugerir algumas formas de as ultrapassar. Para tal a presente artigo estrutura-se da seguinte forma: no ponto 2 discutem-se as novas circunstâncias do novo paradigma e como elas se podem traduzir numa nova oportunidade para as regiões rurais e periféricas; segue-se, no ponto 3, com a explicitação de como essas novas oportunidades podem ser exploradas através da iniciativa empresarial individual ou colectiva, incluindo aspectos relativos ao apoio institucional a pequenas empresas e ao empreendedorismo; no ponto 4, a título ilustrativo das considerações feitas nos pontos anteriores, são apresentados casos de micro iniciativas empresariais em meios rurais assentes na valorização de conhecimentos tradicionais. Os casos apresentados situam-se no sector

têxtil, um sector tradicional das zonas rurais montanhosas de Portugal que correspondem também a regiões (economicamente) menos desenvolvidas. A recolha de informação sobre estes casos foi feita através de pesquisa bibliográfica e documentação disponível em sítios de internet, complementada, em alguns casos (Capuchinhas, Ecolã) com conhecimento pessoal e observação directa. Segue-se com algumas considerações em torno dos principais argumentos e casos apresentados e termina-se derivando as suas implicações teóricas e práticas dos argumentos e casos apresentados.

## **O NOVO PARADIGMA ECONÓMICO E A OPORTUNIDADE PARA AS PERIFERIAS**

Actualmente a Economia Mundial passa por uma grande transformação que Toffler (1990) apelidou de “terceira vaga”, que consiste na passagem da economia industrial à economia da informação. Esta transformação é fruto dos avanços tecnológicos verificados nas últimas décadas e traduz-se numa crescente dependência da troca de dados, de informação e de conhecimento. O conhecimento e a massificação/globalização da informação exigem, por sua vez, mais criatividade que, dirigida às necessidades identificadas do consumidor, constitui a força condutora da inovação e da produção. Os progressos tecnológicos representam também, com frequência, menores exigências de capital em muitas operações de produção ao mesmo tempo que aumentam drasticamente a flexibilidade e a qualidade do output. O resultado de tudo isto é que a produção em grande escala dá lugar a uma produção flexível e personalizada. A “especialização flexível” como a apelidam alguns investigadores (Piore e Sabel, 1984; Mackenzie, 1992), constitui um novo paradigma de organização. O poder nesta “nova era” será detido por aqueles que melhor controlem a informação e o conhecimento. De facto, os indivíduos e as pequenas empresas ou cooperativas com acesso a estes recursos e com capacidade para os utilizar com criatividade e inovação, substituirão as grandes empresas (Toffler, 1990). A especialização flexível traduz e exige uma mudança no pensamento e nos esquemas de referência. Traduz uma mudança, porque evidencia uma tendência dos valores da nova sociedade: a procura do que é único num mundo cada vez mais massificado e o respeito pelos recursos naturais não reproduzíveis industrialmente e cada vez mais escassos e fragilizados pela sociedade industrial. Exige uma mudança porque, cada vez mais, as interacções sociais se traduzem em redes nas quais a fronteira entre o económico e o social são cada vez mais ténues (Piore e Sabel, 1984, Toffler, 1990, Mackenzie, 1992) e, em consequência, cada vez menos a empresa poderá sobreviver se não assume definitivamente a sua responsabilidade social (Habbard e Forthorne, 1996).

Este novo modelo de produção, pelas suas características, representa uma nova esperança para as economias rurais e periféricas condenadas pela lógica industrial à manutenção do seu estatuto desfavorecido. As novas regras do jogo melhoram significativamente a posição das regiões rurais/periféricas no tabuleiro da economia mundial. Mackenzie (1992) evidencia que os novos factores de produção- tecnologia, informação e conhecimento - não têm uma localização específica e podem ser facilmente, criados, transferidos e utilizados nas regiões mais remotas e com custos significativamente baixos (por

exemplo, como refere Pancucci, 1995, um simples computador ligado através de um *modem* à *internet*, permite o acesso a qualquer universidade, centro de investigação, ou outro centro de informação). Por outro lado, o estilo de vida informal e o contacto com a natureza, característico das regiões rurais e menos desenvolvidas é cada vez mais apelativo para muitos indivíduos preocupados com a elevação da sua qualidade de vida, degradada pelas características da sociedade industrial (Habbard e Forthomme, 1996). A crescente valorização da criatividade, da inovação e da flexibilidade, surge aliada a uma valorização do indivíduo e do individual, ou o que é o mesmo, do que é único.

A produção artesanal com tudo o que de único e natural comporta, surge assim revalorizada, conseguindo uma competitividade acrescida através da incorporação de novas tecnologias (Mackenzie, 1992). Como comentam Piore e Sabel (1984) "Uma das ironias do ressurgimento da produção artesanal é que a sua utilização das modernas tecnologias depende da revitalização das afiliações que estão associadas ao seu passado pré-industrial"(p. 275).

## **A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL PARA AS COMUNIDADES TRADICIONAIS**

### **A estratégia empresarial**

As empresas das regiões rurais e periféricas têm, como vimos, um conjunto de activos sobre os quais podem assentar a sua estratégia para conseguir uma maior competitividade. Esta estratégia deverá desenvolver-se com base em dois vectores fundamentais da economia de "especialização flexível": uma definição precisa dos seus mercados e produtos e a constituição de redes de cooperação que funcionem em perfeita coordenação.

A especialização pode ser associada ao que Lane e Yoshinaga (1994) chamam as "técnicas (ou estratégias)<sup>3</sup> de marketing de nicho", que se baseiam na identificação de grupos de consumidores que estejam dispostos a despende uma porção mais elevada do seu rendimento disponível para adquirir os produtos que melhor satisfazem a suas necessidades específicas. Esta tendência abre todo um conjunto de mercados de especialidade para as empresas do mundo rural. De facto, nos últimos anos alguns artigos de consumo corrente provenientes do mundo rural tornaram-se "especialidades". Queijos tradicionais, plantas aromáticas, pão feito em forno de lenha, medecinas naturais, tapeçarias e bordados tradicionais, são apenas alguns exemplos. É com base nestes produtos que constituem o que é

---

<sup>3</sup> Um *nicho* é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão a ser totalmente satisfeitas. As empresas que praticam um marketing de nicho entendem tão bem as necessidades dos seus clientes que eles concordam em pagar um preço *premium*. Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprindo essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes e o nicho gera receitas por meio da especialização e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores (KOTLER 2000:279).

único em cada região, que a empresa rural deverá basear a definição da sua estratégia, pois quando direccionada para o segmento de mercado adequado, consegue obter uma margem muito superior à obtida com os bens correntes, gerar trabalho e, conseqüentemente, melhorar o nível de vida das suas populações.

Apresenta-se no quadro 1 os principais recursos das zonas rurais que, potencialmente, constituem bens e serviços de especialidade.

Quadro 1 – Matriz dos bens e serviços de especialidade nas áreas rurais

		Recursos		
		Recursos naturais	Tradição e cultura	Ambiente e qualidade de vida
Nichos	Bens	Bens produzidos utilizando recursos naturais, incluindo a produção e transformação de produtos provenientes da agricultura, do mar, de rios, florestas ou produtos minerais. Frutas e vegetais de alta qualidade Queijos tradicionais Produtos orgânicos Plantas medicinais Águas minerais Frutas secas, etc...	Bens produzidos e comercializados utilizando a cultura histórica, as capacidades e práticas tradicionais Artesanato, tal como cerâmica, joalheria, tecelagem, bonecos tradicionais de trapos ou madeira, vestidos tradicionais, bordados etc...	Bens produzidos pela alta qualidade do meio ambiente Paisagens atractivas, bom clima e ar puro que podem atrair centros de investigação e empresas de alta tecnologia.
	Serviços	Serviços que exijam especificamente recursos naturais rurais incluindo formas especializadas de turismo e lazer. Carpinteiros, Guias para a caça e pesca Hotéis e pousadas Restaurantes que servem especialidades locais Quintas de turismo Museus ecológicos e parques naturais.	Serviços baseados na tradição e cultura rural Monumentos históricos Arquitectura tradicional Museus locais Festivais locais e folclore local Restaurantes que servem comida tradicional.	Serviços que permitem que muito do ambiente rural e da sua atracção sejam um bem comercializável. Aldeias de férias e casa de repouso Estancias de saúde e bem estar Centros de conferências e de formação equipados com alojamento.

Fonte: Lane e Yoshinaga (1994)

Todavia, o desenvolvimento deste tipo de estratégias exige também *inovação*, para atrair esses consumidores desejosos de elevada qualidade e dispostos a pagar por ela. A inovação inclui, não só o aspecto tecnológico, mas também um conjunto de outras dimensões. A Comissão das Comunidades Europeias (2003) a este respeito sublinha “[...] a pesquisa de um espaço de mercado novo e por explorar é outra das forças motrizes [da inovação]. Essa pesquisa pode assentar na inovação tecnológica ou na reconfiguração de produtos e serviços existentes, com o objectivo de introduzir uma alteração radical que os clientes perceberão como um aumento ou uma melhoria de valor (“inovação em matéria de valor”)” (p.7). Neste sentido, as regiões rurais e as suas empresas, poderão aumentar a sua competitividade não só com a incorporação de novas tecnologias – que permitirão, por exemplo baixar o custo de acesso (por exemplo pela melhoria dos meios de comunicação, incluindo estradas, internet, etc) e aquisição dos produtos, mas, talvez ainda mais, com inovações de *design*, apresentação e imagem (que permitirá aumentar o benefício percebido

pelo público). A inovação organizacional é também fundamental: algumas das características das sociedades rurais, tais como ligações familiares e comunitárias são a base dos novos modelos de produção de *especialização flexível* (Piore e Sabel 1984:275).

A *flexibilidade*, por seu lado, exige que se estabeleça uma perfeita coordenação entre pequenas unidades que, tal como uma coluna vertebral em relação ao corpo a que pertencem, acompanhe e conduza os movimentos da sociedade em que se insere (Butler et. al., 1990; Dull et. al., 1996). A estrutura em rede ou “parteneriado”, para que se torne efectivo e permita ultrapassar os problemas comuns deverá basear-se numa relação de intimidade sem precedentes. De acordo com Dull *et.al* (1996) existe uma relação de parteneriado sempre que “[...] dois ou mais partes se põem de acordo para mudar a sua forma de trabalhar, integrar e controlar conjuntamente uma parte do seu sistema e em compartilhar as vantagens” (p. 70). O parteneriado mais habitual nas sociedades industriais é o que se estabelece entre clientes e fornecedores. Todavia a nova economia exige que esta colaboração se amplie a novos participantes incluindo também intermediários, canais de distribuição, concorrentes e outros facilitadores, gerando assim a flexibilidade que permite oferecer aos clientes individuais os produtos e serviços à medida, mantendo níveis elevados de qualidade. Nas sociedades tradicionais o parteneriado existe já naturalmente e manifesta-se sobretudo na esfera social e cultural. O sentido de comunidade é ainda forte, pois normalmente ainda não se fez o percurso de dissociação entre o económico e o social e, por isso, o caminho para a formação de redes de trabalho eficazes encontra-se facilitado. Como Piore e Sabel (1984:275) referem “[...] na especialização flexível é difícil dizer onde termina a sociedade (na forma de laços familiares ou escolares, celebrações de identidade étnica e política) e onde se inicia a organização económica”. De encontro a esta ideia, MacKenzie (1994) refere que para além da economia formal, há que ter e consideração a economia informal da região. De facto, alguns trabalhos que na perspectiva da economia industrial são ignorados podem, na realidade, constituir novos modelos de produção e/ou uma necessidade ainda não identificada pela economia formal. Por exemplo, o trabalho das mulheres em casa foi até há pouco tempo considerado de pouca importância, quando de facto a formação de novos trabalhadores, bem como o suporte logístico à força de trabalho masculina adulta dependia fortemente do trabalho não remunerado das mesmas. Isto tornou-se mais evidente nos últimos vinte anos com as mulheres juntando-se às economias pagas e ao trabalho informal de família a ser relegado ou transferido para outros membros da família ou ajuda paga. De forma semelhante, existe uma economia invisível que funciona à nossa volta e em particular nos meios rurais. Os produtos artesanais que são utilizados em casa, uma especialidade gastronómica das avós que se oferece às visitas, o pão feito em casa que se troca com a vizinha que tem o azeite dos seus próprios olivais, os bordados e os tecidos que se fazem nas horas em que o trabalho e o arranjo da casa deixam livres, os trabalhos casuais que um vizinho mais habilidoso faz numa aldeia, tudo isto são situações informais que abundam por toda parte e que podem resultar em boas oportunidades de negócio para permitir uma elevação do rendimento familiar.

## O sistema institucional de apoio à criação desenvolvimento de empresas

Ainda que existam muitas abordagens sobre o desenvolvimento económico das regiões rurais e periféricas, é bastante consensual que a promoção da criação e desenvolvimento de empresas é um caminho a seguir. Apesar de que cada região possui a sua própria especificidade, algumas investigações desenvolvidas nesta área procuram responder à questão: *Como facilitar a criação e desenvolvimento de empresas e conseguir que as empresas tenham sucesso?* (Corbeau e Sheridan, 1988; Buss e Popovich, 1990, 1991, Popovich e Buss, 1990; Law e Godsell, 1991; Mackenzie, 1992; Stalling, 1992, Harvey e Harrison, 1992; Anónimo, 1994).

De facto, o entusiasmo das novas possibilidades não deve fazer esquecer as sérias limitações que estas regiões ainda possuem. A ausência de uma massa crítica que permita o desenvolvimento de um conjunto de serviços especializados em diferentes áreas, como a saúde, os transportes, o apoio tecnológico, bem como a falta de infra-estruturas electrónicas essenciais e de pessoas com as competências necessárias para trabalhar com elas e gerir a informação constituem sérios obstáculos ao desenvolvimento destas regiões e que só uma política assente numa estratégia de médio-longo prazo de longo e concertada entre os vários actores sociais permitirá ultrapassar. Além disso, a visão das regiões rurais como periféricas, resultado da posição secundária ocupada por estas regiões no mundo económico industrial, pode constituir uma séria limitação, não só no acesso ao capital financeiro e humano, como também um entrave psicológico para as próprias populações (Koretz, 1993).

Por isso, os recursos materiais, legais e institucionais de uma comunidade deverão ser utilizados para minimizar as debilidades do sistema económico das regiões periféricas. Estes recursos surgem frequentemente descritos como "sistema de apoio" à criação e desenvolvimento de empresas (Martin, 1987; Aldrich et. al, 1987; Holt, 1987; Quezada e Mello, 1987; Larson, 1987). Com este objectivo são várias as áreas nas quais o esforço da comunidade deverá incidir, tais como o desenvolvimento dos recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e da investigação, o acesso ao capital; o fortalecimento das capacidades de desenvolvimento endógeno e empresariais; a gestão da energia e dos recursos naturais; gestão da saúde e do sistema de segurança social, a criação de um ambiente legal e fiscal mais favorável.

A revisão da literatura põe de manifesto que em diferentes partes do globo, distintos tipos de organizações não lucrativas públicas ou privadas têm vindo a desenvolver esforços no sentido de promover a criação e desenvolvimento destes recursos e directa ou indirectamente, de uma estrutura empresarial (Martin, 1987; Spitzer, 1990; Elder e Olson, 1990; Ciastkowski e Bailey, 1990; Popovich e Buss, 1990; Sharma, 1990; Louw e Gosell, 1991, Hogarth-Scott e Jones, 1992; Mackenzie, 1992 Sasser, 1994; Skuras *et al* 2000; Skuras *et al*, 2005; Lamore *et al*, 2006). De acordo com o *Hertland Center for Leadership Development* “[...] uma comunidade empreendedora é aquela cuja liderança demonstra uma atitude altamente positiva e que possui a capacidade para motivar a comunidade interna e explorar construtivamente as

oportunidades para sobreviver<sup>4</sup>. Uma comunidade, mais não é que um conjunto de indivíduos com uns esquemas mentais próximos traduzidos nas suas percepções individuais e colectivas e que se reflectem no clima empresarial. Por isso, o apoio de algumas organizações traduz-se, também, numa mudança da mentalidade e de consciencialização do papel que cada indivíduo assume no desenvolvimento da sua comunidade.

### **A INICIATIVA EMPREENDEDORA COLECTIVA E INDIVIDUAL EM MEIOS RURAIS E MENOS DESENVOLVIDOS: ALGUNS EXEMPLOS PORTUGUESES NO SECTOR TÊXTIL ARTESANAL**

Em Portugal existem já alguns casos de iniciativas empresariais em meios rurais e periféricas que reflectem um pouco daquilo que tem vindo a ser dito nos pontos anteriores.

Figura 1 – Distribuição geográfica dos casos apresentados



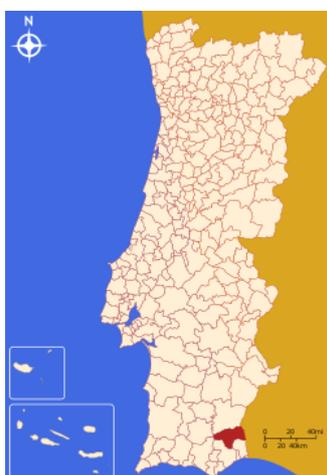
A título ilustrativo e, por isso, sem grande grau de aprofundamento, e centrando-nos apenas num sector tradicional das zonas serranas do interior de Portugal (por norma rurais e periféricas) - o sector têxtil - apresentam-se de seguida alguns desses casos distribuídos ao longo do território nacional. Os casos apresentados situam-se no Sul (Algarve e Alentejo) e Centro-Norte de Portugal (ver Figura 1).

<sup>4</sup> Luther, Vicki e Wall, Milan, *The Entrepreneurial Community: A strategic Leadership Approach to community Survival*, Heartland Center for Leadership Development, 1989, citado em MacKenzie (1992).

## Sul - Algarve

Na ponta sudeste de Portugal (Algarve) situa-se Martim Longo<sup>5</sup> (concelho de Alcoutim – ver figura 2) e Cachopo (concelho de Tavira – ver Figura 3), duas localidades rurais que, no seu conjunto contabilizam pouco mais de 1700 habitantes.<sup>6</sup> A baixa densidade populacional alia-se a uma população envelhecida e escassas oportunidades de emprego. Entre as suas actividades principais, além da agricultura e da pastorícia, encontra-se o comércio de peles, cortiça, azeitonas e azeite, serviços à comunidade e artesanato. Possuindo uma ambas uma forte identidade serrana, um dos maiores bens patrimoniais destas localidades é o seu artesanato: no caso de Martim Longo, as mantas de lã, as miniaturas de cortiça e as já famosas Bonecas de Juta<sup>7</sup>; no caso de Cachopo a sua tradição na área da tecelagem, artesanato em madeira e cestaria e gastronomia<sup>8</sup>.

Figura 2 – Localização (concelho de Alcoutim) e vista parcial de Martim Longo



Fonte: Sítios de internet<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup>O nome desta localidade aparece também com a grafia “Martinlongo” ou “Martilongo” Disponível em: <<http://www.guiadacidade.pt/pt/poi-martim-longo-17584>>

<sup>6</sup>Nos censos de 2011 Martim Longo regista 1030 habitantes e Cachopo 716 habitantes. Disponível em: <<http://censos.ine.pt/>>.

<sup>7</sup>Ver por exemplo, <http://www.guiadacidade.pt/pt/poi-martim-longo-17584>.

<sup>8</sup><http://www.cm-tavira.pt/site/content/turismo-concelho/cachopo> e

<http://www.projectobtt.com/forum/index.php?topic=14494.0>

<sup>9</sup><http://pt.wikipedia.org/wiki/Alcoutim> e

<http://www.rotasturisticas.com/foto.php?NewCountry=&countryON=pt&Country=pt&NewCountry=&paisON=Portugal&paginaEsta=fotos&listarPais=pt&regid=1064&cityid=2000000303>.

Figura 3 – Localização (concelho de Tavira) e vista parcial de Cachopo



Fonte: Sítios de internet<sup>10</sup>

Em 1985 por solicitação da Junta de Freguesia<sup>11</sup> e com o apoio da Direcção Geral de Educação de Adultos<sup>12</sup>, do projecto RADIAL<sup>13</sup> e do IM - Apoio Individual Sueco<sup>14</sup>, realizou-se nestas localidades o primeiro curso de bordados, num esforço conjunto para encontrar soluções com vista à criação e emprego e fixação de pessoas no território.

É após a segunda fase do projecto, de cariz profissionalizante, em 1986 que surgem as empresas:

<sup>10</sup> <http://pt.wikipedia.org/wiki/Alcoutim> e <http://www.rotasturísticas.com/foto.php?NewCountry=&countryON=pt&Country=pt&NewCountry=&paisON=Portugal&paginaEsta=fotos&listarPais=pt&regid=1064&cityid=2000000303>

<sup>11</sup> Organismo público que representa o organismo de menor escala da administração pública do território. O território abrangido pela Junta de Freguesia representa uma pequena comunidade. O nº de freguesias está fortemente relacionado com a densidade populacional do território. Numa cidade poderão existir várias freguesias – p.e., o Município de Lisboa possui em 2011, 53 freguesias, possuindo a menor 372 habitantes e a maior 51.036, sendo a média de habitante por freguesia de 10.332. Num extremo oposto - num território rural e menos povoado - o nº de freguesias é bastante menor e cada freguesia pode representar várias localidades. Por exemplo, o Município de Alcoutim (Faro, Algarve) inclui 5 freguesias; a menor com 213 habitantes e a maior com 1030, sendo a média de habitante por freguesia de 583. Uma dessas freguesias – *Martim Longo* (em 2011 com 1030 habitantes) – engloba 28 localidades. *Cachopo*, uma freguesia de Alcoutim, em 2011 possuía 716 habitantes e inclui 47 localidades.

<sup>12</sup> Organismo Público ligado ao Ministério da Educação, criado em 1979 e extinto em 1987 dando lugar a outros organismos públicos com designação distinta mas funções semelhantes (Lima, 1988)

<sup>13</sup> O Projecto RADIAL (1985-2002), intervenção sócio educativa centrada na promoção da melhoria das condições de vida e no desenvolvimento integrado e integral das crianças, sobretudo em idade pré-escolar. No quadro do projecto foram criados Centros de Animação Infantil (CAI), Ateliers de Tempos Livres e Ludotecas Itinerantes, e foram concebidos e testados um modelo de animação infantil itinerante para crianças de comunidades isoladas e um modelo de animação e formação conjunta de mães e crianças com menos de 3 anos. O projecto assumiu, igualmente, a formação inicial e o acompanhamento técnico pedagógico dos animadores locais dos CAI, responsáveis pelo funcionamento quotidiano das actividades, bem como o apoio à criação e consolidação de associações locais, responsáveis pelo enquadramento institucional e gestão destas estruturas. Este projecto foi financiado maioritariamente pela Fundação Holandesa Bernard van Leer sendo o antecessor da Associação de Desenvolvimento Local *In Loco* - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável, criada em 1988 e sediada em São Brás de Alportel (Faro, Algarve) [http://www.in-loco.pt/site/parameters/inloco/files/File/upload/Publicacoes/CV%20inLoco\\_1985%20a%202008.pdf](http://www.in-loco.pt/site/parameters/inloco/files/File/upload/Publicacoes/CV%20inLoco_1985%20a%202008.pdf)

<sup>14</sup> IM correspondem às iniciais da ONG Sueca “Individuell Människohjälp” que significa – Apoio (ajuda ou socorro) Individual.

- Flor de agulha* (Martim Longo), oficina artesanal criada por 5 mulheres em 1986 e que se tornou famosa sobretudo pela perfeição e originalidade das suas bonecas de juta<sup>15</sup> (ver figura 4) e que comercializa actualmente os seus produtos por todo o país e no estrangeiro<sup>16</sup>.
- Linha Serrana* (Martim Longo), empresa de confecções criada 1986 que paralelamente à confecção de modelos de uso comum, fez a partir de certa altura duas colecções anuais cujos modelos são peças únicas e com uma clara ligação aos trajes rurais e burgueses da região.
- A Lançadeira* (Cachopo), criada em 1989 por 4 tecedeira é uma oficina de tecelagem manual onde se trabalha o linho, o algodão e a lã em teares manuais. As suas vendas são feitas sobretudo em feiras de artesanato nacionais e internacionais

Estas três micro-empresas, trabalhando em áreas distintas mas complementares, conseguiram colocar os seus produtos no mercado, constituindo uma rede de produção que se revelou bastante frutuosa. Na confecção de *Linha Serrana* eram utilizadas tecidos feitos em teares manuais da *Lançadeira* (ver figura 4), que, por sua vez, eram ornamentados com bordados feitos em *Flor de Agulha* (ver figura 5). Esta última bordava também panos provenientes da “Lançadeira” para decoração de interiores.

Destas três empresas, *Flor de Agulha* é a que actualmente se destaca mais, devido à inovação e originalidade das suas bonecas de juta que se tornaram um ex-libris da povoação. *A Lançadeira* conseguiu manter uma posição no (nicho) de mercado artesanal nacional e a *Linha Serrana*, pelo contrário, depois de alguns anos de actividade encerrou.

Figura 4 - Bonecas de juta da «Flor da Agulha», Martim Longo



Fonte: Sítio de internet<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Representando figuras típicas da região, as bonecas de juta são feitas de serapilheira, com o corpo armado em estrutura de arame. Com linho são feitas as cabeleiras e com chitas o vestuário que as enfeita. Os adornos, que caracterizam a atividade que representam, são miniaturas feitas em metal, madeira ou barro.

<sup>16</sup>Ver, por exemplo, <http://www.lojadoarco.com/collections/vendors?q=Flor+da+Agulha>

<sup>17</sup><http://pt-br.facebook.com/notes/visitalgarve/algarve-travel-guide-pelo-nordeste-interior-iii-de-martim-longo-agulha/C3%B5es/361926727194101>

## Sul - Alentejo

Mértola<sup>18</sup> é a sede do Baixo Alentejo, uma região rural muito isolada e situada no enclave entre a Montanha e o rio Guadiana (ver figura 5). Este isolamento, a agricultura e a pastorícia como actividades principais, faz com que as populações (envelhecidas) vivam ainda ao ritmo das estações mas também que poucas sejam as oportunidades de emprego para as novas gerações.

Figura 5 - Localização (Concelho de Mértola) e vista parcial de Mértola



Fonte: Sítios de internet<sup>19</sup>

No início da década de 80, foi realizado um estudo sobre a Tecelagem tradicional no concelho de Mértola. Este trabalho foi editado em 1984, pelo Campo Arqueológico de Mértola com o título "Mantas Tradicionais do Baixo Alentejo". Na sequência deste trabalho que evidenciou a importância desta actividade já secular na região, mas também a decadência desta arte quase em extinção, foram implementadas medidas para a sua recuperação, tendo em conta a importância cultural desta actividade. Surgem, então, em 1984 e 85 os dois primeiros cursos de tecelagem, promovidos pela Associação de Defesa do Património de Mértola (ADPM), envolvendo 20 tecedeiras, tendo sido criada a Escola Oficina de Tecelagem de Mértola. Em 1986, esta escola transforma-se em *Cooperativa Oficina de Tecelagem de Mértola (COTM)*, uma entidade sem fins lucrativos, procurando acima de tudo lutar para que a tecelagem tradicional não se extinguísse no concelho de Mértola<sup>20</sup>.

Esta organização iniciou com sete cooperantes a trabalhar na sua oficina e 46 artesãos a trabalhar nas suas próprias casas na "montanha". Assim, desde a sua criação, a COTM, baseia a sua estratégia de intervenção na rede informal de artesãos que estão, de uma forma ou

<sup>18</sup> O nome deriva de *Myrtilis*, que foi um antigo e importante centro agrícola romano e que faz com que hoje esta localidade seja conhecida não só pelo seu património histórico ligado à cultura Islâmica (pela forte presença dos árabes durante séculos VIII e XIII), mas também ligado à época do império Romano (entre o Sec. III a.c e Sec. V d.c).

<sup>19</sup> <http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9rtola> e <http://cotmertola.blogspot.pt/>

<sup>20</sup> [http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola\\_38](http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola_38), acessido em Junho 2012

de outra, interligados com as tarefas de tecelagem<sup>21</sup> de modo a garantir a qualidade das matérias-primas e a manutenção da ovelha preta (também em risco de extinção). Além disso, dispõem do serviço de seis dos seus associados que se dedicam exclusivamente a funções administrativas, comerciais e de gestão. A cooperativa trabalha em exclusivo com pura lã de ovelha merina branca e negra, utilizada nas mantas “montanhac”<sup>22</sup> e em tecidos para confecção. Para fazer “mantas de retalhos” utiliza uma trama de “tirela”<sup>23</sup> que as pessoas da aldeia vendem à cooperativa.

Esta estrutura passou pela implementação de uma rede de artesãos (incluindo cardadores e fiadeiras) por todo o concelho, no qual os materiais utilizados no processo de produção da Cooperativa são produzidos neste circuito interno, ocorrendo a tecelagem na Oficina situada em Mértola que inclui o circuito turístico desta Vila Museu. Assim, a escolha de localização da COT na vila de Mértola, prendeu-se com o facto de esta ser sede de concelho e por isso um local estratégico de afluência turística, mas também com facto da concentração das cooperantes neste local, potenciar economias de escala e aglomeração, e por ser aqui que se concentra a maior diversidade de serviços e um quadro relacional institucional mais amplo, à escala do concelho<sup>24</sup>

A qualidade dos diversos produtos manufacturados na COTM é, na sua generalidade muito boa<sup>25</sup>, no entanto, para o tipo de consumidores que têm vindo a manifestar o interesse por estes produtos, apresentam alguns problemas distintos, sobretudo ao nível da regularidade de escoamento elevado custo unitário e diversidade de produtos. Mais recentemente, a Cooperativa Oficina de Tecelagem de Mértola tem vindo a atravessar dificuldades acrescidas sobretudo devido a problemas de comercialização, identificados como produtos pouco apelativos dado que se limitam a reproduzir “as características de sempre”; não acompanhando as tendências do mercado, preços praticados elevados comunicação e distribuição deficientes uma vez que só têm um único ponto de venda.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Os cardadores, as fiadeiras e as tecedeiras, bem como os pastores e os tosquiadores

<sup>22</sup> Mantas com motivos em losangos e barras são conhecidas por “montanhac” e que no concelho de Alcoutim designa também por “montanhecas”. Segundo alguns, este tipo decorativo pode ter tido origem nos berberes do norte de África. ([http://alcoutimlivre.blogspot.pt/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://alcoutimlivre.blogspot.pt/2011_02_01_archive.html))

<sup>23</sup> Tiras de algodão feitas de roupa velha .

<sup>24</sup> <http://cotmertola1.blogspot.pt/>

<sup>25</sup> À COTM foi atribuído o 2º lugar no Prémio Nacional de Artesanato, no concurso regional de 2009, concedido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional que, através dele, distinguiu o trabalho das artesãs desta instituição.

<sup>26</sup> Com base em texto referido em [http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola\\_38](http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola_38), de Fevereiro de 2008

Figura 6 – Logotipo e mantas produzidas pela Cooperativa Oficina de Tecelagem de Mértola



Fonte: Composição própria a partir de imagens em sítio de internet<sup>27</sup>

### Centro-Norte – Região Dão-Lafões

Um outro exemplo interessante situa-se no outro extremo de Portugal, no Noroeste, numa das regiões mais remotas de Portugal – Castro Daire - onde, tradicionalmente, a agricultura de subsistência e a pastorícia constituem as principais actividades da região.

Campo Benfeito (ver figura 7) é uma pequena aldeia deste concelho, situada na encosta da serra de Montemuro. Num sistema de pequena propriedade, com agricultura pobre, sem indústria nem serviços que permitam a fixação das populações, a população é já muito reduzida (menos de 200 pessoas) pela migração para as cidades. Os que nela residem durante a semana são sobretudo idosos e mulheres (as crianças contam-se pelos dedos e os dos homens que lá residem, grande parte, trabalha nas cidades regressando apenas ao fim de semana). Por isso, os protagonistas destas “histórias”, tal como em casos anteriores, são mulheres.

<sup>27</sup> [http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola\\_38](http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola_38)

Figura 7 - Localização (Concelho de Castro Daire) e vista parcial de Campo Benfeito



Fonte: Sítios de internet<sup>28</sup>

Na sequência de um trabalho de animação social (1983/84) e de um curso de formação profissional de corte e costura (1985) promovidos por uma associação de desenvolvimento local, 5 jovens (entre 17 a 22 anos) e a mestra costureira (69 anos) decidem continuar a trabalhar em conjunto tendo por objectivos garantir uma remuneração regular - para não serem forçadas a abandonar a aldeia (como acontecera a todos os irmãos e irmãs mais velhos) - e, simultaneamente, alcançar uma realização profissional, fazendo um trabalho de que gostavam. Nessa altura ninguém equacionava a criação de uma empresa que era uma ideia estranha e sem qualquer tradição local.

Em 1986 este grupo participou num curso de formação promovido pelo do Instituto dos Assuntos Culturais (ICA), realizado no Porto e dirigido a mulheres organizadas em iniciativas com vocação empresarial de artesanato. Incluiu como áreas de formação a gestão geral, a gestão comercial, o *design* e concepção de produtos, desenvolvimento pessoal e criatividade. Este curso permitiu ao grupo, em 1987, definir-se como iniciativa empresarial de confecção de roupa e artigos de têxtil-lar inspirados nas tradições locais (cores, padrões, materiais), surgindo assim a cooperativa *Capuchinhas de Montemuro*.

O trabalho é desenvolvido no edifício da escola primária (desactivada) de Campo Benfeito (ver figura 8), cedido gratuitamente pela Câmara Municipal de Castro Daire e as máquinas de costura herdadas do curso de formação de corte e costura que frequentaram em 1985. Começaram por trabalhar apenas 2 dias por semana continuando assim a fazer os trabalhos domésticos e do campo. À medida que foram aumentando as suas vendas, aumentou também o tempo de trabalho. Esta forma de crescimento foi importante para acalmar o cepticismo e resistências das famílias<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Castro\\_Daire](http://pt.wikipedia.org/wiki/Castro_Daire) e <http://pimentanegra.blogspot.pt/2007/08/10-edio-do-festival-altitudes-em-plena.html>

<sup>29</sup> <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-794.html>, acessido em Junho 2012

Figura 8 – As “Capuchinhas de Montemuro” e a sede da cooperativa



Fonte: Composição própria a partir de sítios de internet<sup>30</sup>

O impulso decisivo esteve, sem dúvida, na colaboração de uma estilista (Paula Caria) inicialmente também subsidiada por IM - Apoio Individual Sueco, que ajuda o grupo a criar os seus próprios modelos e colecções (ver figuras 9 e 10) e incentivou a exportação de parte da produção para esse país. As peças produzidas a partir de materiais e técnicas tradicionais são peças contemporâneas de linho, lã e burel, ou seja, recuperam os antigos materiais e inovam em novas formas e feitios criando valor acrescentado.

Figura 9 – Alguns modelos da colecção de Inverno 2010-2011



Fonte: Sítio de internet<sup>31</sup>

<sup>30</sup>[http://www.panoramio.com/photo\\_explorer#view=photo&position=601&with\\_photo\\_id=18162060&order=date\\_desc&user=2728013](http://www.panoramio.com/photo_explorer#view=photo&position=601&with_photo_id=18162060&order=date_desc&user=2728013).

<sup>31</sup><http://www.capuchinhas.blogspot.pt/>.

Figura 10 – Alguns modelos da colecção de Verão 2011



Fonte: Sítio de internet<sup>32</sup>

A cooperativa produz actualmente cerca 100 peças por mês entre vestidos, calças, túnicas, camisolas saias e camisas, blusas, vestidos, e até vestidos de noiva, que complementam com chapéus, as bolsas e malas, bem como, algumas peças como capas para telemóvel, flores de burel, e pequenos acessórios. As peças produzidas são vendidas nos centros urbanos nacionais e alguns internacionais<sup>33</sup>.

Em 2007, o seu trabalho foi reconhecido distinguidas com o Prémio Internacional de “Criatividade para Mulheres em Meio Rural”, instituído pela *Women's World Summit Foundation*<sup>34</sup>. As Capuchinhas tornaram-se, assim, num ícone de Montemuro, representativo da força dos saberes antigos, da criatividade e *design* moderno e da iniciativa empreendedora destas mulheres, tornando-se inclusive um ponto de passagem obrigatório para muitos dos turistas que visitam a Serra do Montemuro<sup>35</sup>.

Pouco depois, em 1987, e resultado em parte da dinâmica criada, surge também a cooperativa *Combate ao frio* situada em Relva, um lugar próximo da anterior. Esta iniciativa começou com um levantamento de tradições antigas, que ganhou a adesão de uma mulher com características de liderança. Em 1986, 15 mulheres participaram num curso de “Formação de Técnicas e Artes Artesanais” organizado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e pelo Instituto de Assuntos Culturais (ICA). Contactos posteriores com a Comissão da Condição Feminina (CCF), que apoiava o outro grupo da região permitiram apoios nas áreas de contabilidade, gestão e criatividade. Constituída em cooperativa em 1987, o grupo teve apoios para construção da sede e Creche anexa. Na sequência desse curso, a líder e um pequeno grupo de mulheres ganham consciência que pode ser possível as mulheres da aldeia constituírem uma vida diferente. Pelo contrário em alguns sectores da comunidade local desencadeou-se uma reacção negativa em relação a esta iniciativa empresarial de mulheres

<sup>32</sup> <http://www.capuchinhas.blogspot.pt/>.

<sup>33</sup> Com base em informação disponível em [http://www.jf-gosende.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69&Itemid=84](http://www.jf-gosende.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=84), acedido em Dezembro 2010.

<sup>34</sup> Fundação com sede em Génova e criada na sequência da Conferência de Pequim sobre a Mulher. Este prémio é atribuído, desde 1996, a mulheres rurais de todo o mundo, que tenham desenvolvido um projecto auto-sustentável utilizando a sua criatividade para alterar significativamente a sua vida no meio em que se inserem. Em 2007, o galardão foi, pela primeira vez, entregue a mulheres portuguesas. Ver <http://www.woman.ch/june09/women/laureates07/laureates-europe-3.php>

<sup>35</sup> A este respeito, ver a título de exemplo <http://arquivo.bestanca.com/actividades/2010/caminhada-montemuro/>

(agravado por serem mulheres jovens e casadas). Traduzindo-se em pressões pessoais/familiares que se repercutem no seio do grupo provocando situações difíceis. A partir da construção da cooperativa o grupo de mulheres vai desenvolvendo de forma intuitiva e pragmática estratégias de (re) conquista da comunidade e de viabilização da empresa.<sup>36</sup>

A partir de lã produzida naturalmente, utilizando técnicas e desenhos tradicionais, as dez mulheres que formam a cooperativa (actualmente 11) reactivaram a produção de luvas, gorros e meias usadas na região (ver figura 11). Posteriormente desenvolveram também uma linha de confecção de malhas, casacos e coletes. Na tecelagem manual das suas avós procuraram o “como fazer” dos tecidos com os quais se defendiam do frio, como por exemplo, o tradicional “Serrubeco”<sup>37</sup>; que são agora utilizados para a confecção, por encomenda, de lençóis e cortinas.

Figura 11 – Luvas produzidas pela cooperativa *Combate ao frio*



Fonte: Sítio de internet<sup>38</sup>

Mas a aventura não termina aqui. Posteriormente, na “onda” do desenvolvimento regional, na tentativa de fazer ressurgir, especificamente, a tradicional manufactura de artigos de linho, surge em 1993, na mesma região, na aldeia de Picão uma outra organização de mulheres com características semelhantes e que trabalham em colaboração com as anteriores - a *Sociedade de Solidariedade Social das Lançadeiras*, produzindo artigos de linho e burel, incluindo acessórios, artigos para a casa e vestuário (ver figura 12). Tudo começou em 1989, com um curso de tecelagem, no qual se inscreveram 25 mulheres da aldeia, a maioria das quais jovens. Em 1991, subsidiado pelo Fundo Social Europeu, fez-se um novo curso de reciclagem para 15 mulheres, mas, terminado o subsídio, as mais novas seguiram o exemplo de tantas outras e abalaram da Serra de Montemuro, em busca de uma vida melhor em paragens longínquas. Dois anos depois do início da sociedade, dos 13 elementos que estiveram na base da fundação, apenas restavam sete. Em 2005, alteraram o nome para *Cooperativa de Artesanato as Lançadeiras de Picão*. Actualmente, restam apenas quatro elementos, que tentam manter vivo este património cultural da aldeia de Picão.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-791.html>

<sup>37</sup> Tecido feito de lã fiada grosseiramente.

<sup>38</sup> <http://castroaire.fotosblogue.com/86901/Produtos-Regionais/>

<sup>39</sup> [http://lancadeiras.blogspot.pt/p/as-lancadeiras-de-picao\\_05.html](http://lancadeiras.blogspot.pt/p/as-lancadeiras-de-picao_05.html).

Figura 12 – Produtos e logotipo das *Lançadeiras de Picão*



Fonte: Sítio de internet<sup>40</sup>

### Centro – Região da Serra da Estrela (Beira Interior)

Finalmente, um outro exemplo que à semelhança dos anteriores se situa na área do têxtil artesanal, mas que, ao contrário dos casos anteriores, resultou de uma iniciativa empresarial individual, localizada na vila de Manteigas, uma localidade situada no sopé da Serra de Estrela, no Interior Centro de Portugal (ver figura 13). O município de Manteigas é reconhecido desde o século XII pela actividade no sector dos lanifícios e pela qualidade da sua lã, mas o têxtil também tem vindo a decair de forma acentuada na região. A própria vila, actualmente com cerca de 2.800 habitantes, tem vindo a perder população ano após ano<sup>41</sup>.

João Clara é o fundador e empresário único desta micro-empresa, a Ecolã. uma pequena empresa de fabrico artesanal de artigos em lã, que vende há três anos para o Japão. Em jovem foi para Lisboa para estudar, tendo aí constituído família e vivido durante quase 30 anos. Por ocasião da morte do seu pai em Manteigas, em 1995, decidiu voltar à terra dos seus pais, para «fechar» uma unidade artesanal familiar. Aí o seu pai, e antes seu avô, tinham

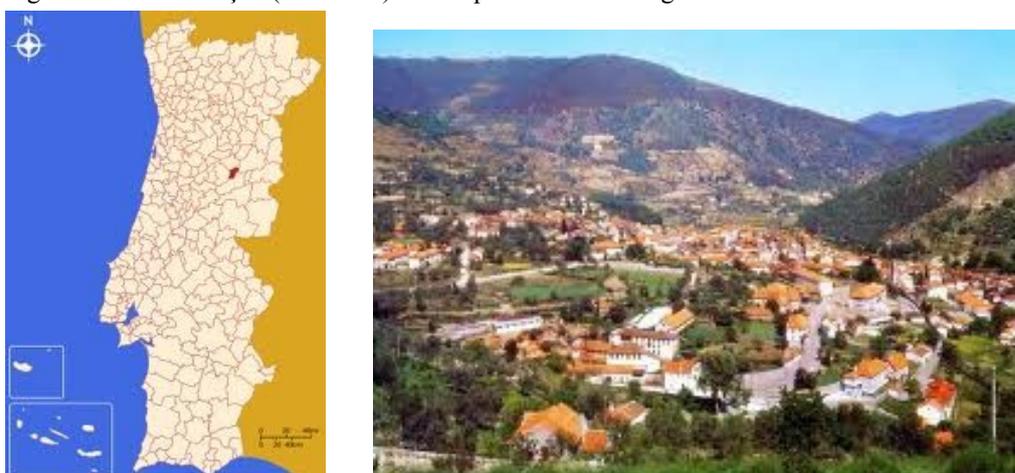
---

<sup>40</sup> <http://lançadeiras.blogspot.pt/>.

<sup>41</sup> O concelho, de acordo com os censos de 2011 realizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011) possui cerca de 3400 habitantes. À semelhança de quase todas as localidades rurais, desde a década de 60, esta localidade tem vindo a perder população. Concretamente entre o senso de 1960 e o de 2011 perdeu perto 2000 habitantes, dos quais cerca de 1000 entre 1980 e 2011 <http://censos.ine.pt/>

durante todas as suas vidas, fabricado tecido de lã em teares de madeira, conhecido pelo nome de “Burel”. Sobre a sua decisão de criar a empresa o empresário, actualmente com 57 anos, percebeu que poderia encontrar um nicho de mercado que mantivesse os métodos de fabrico ancestrais e recorda em entrevista dado a um jornal nacional<sup>42</sup>: «*Já nasci no meio da lã, a cheirar lã, mas achei que não percebia nada disto e que tinha de me ir embora. Acabei por me entusiasmar e ficar por cá*»

Figura 13 – Localização (Concelho) e vista parcial de Manteigas



Fonte: Sítios de internet<sup>43</sup>

Assim, conhecendo bem a tradição desses lugares graças às suas origens, continuou o negócio de produção de tecidos de lã grosseira de acordo com as técnicas tradicionais, mas dando-lhes uma nova vida. Graças aos seus conhecimentos de gestão e marketing decorrentes da sua experiência de trabalho anterior, ao seu carisma e personalidade, e com a ajuda do seu amigo António Fonseca Costa (responsável pela área comercial), conseguiu desenvolver um conjunto de contactos, a montante e a jusante do seu negócio, que lhe permitiram que o seu produto chegasse a um mercado mais alargado com sucesso. A sua produção é largamente utilizada pelas “Capuchinhas” e por “Combate ao Frio” entre outras. Desenvolveu também novos produtos sobretudo no têxtil lar mas também na confecção de vestuário, que representam novas aplicações para os materiais tradicionais que produz. A empresa acompanha todo o ciclo de produção, desde a tosquia (com compra directa aos pastores de lã de ovelha bordaleira da Serra da Estrela) e respectiva lavagem até à fiação, tecelagem e ultimação do produto. A maioria dos artigos é destinada ao lar (cobertores, mantas, colchas, tapetes e toalhas), mas a Ecolã também produz casacos, capas, echarpes, coletes, cachecóis, malas e chinelos (figura 14).

<sup>42</sup> Entrevista dada ao Jornal Sol a 16 de Junho de 2012, artigo elaborado por **João Pedro Barros** acessível em [http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content\\_id=52082](http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content_id=52082), acedido em 20 Junho 2012

<sup>43</sup> <http://pt.wikipedia.org/wiki/Manteigas> e <http://www.prof2000.pt/users/avcultur/postais/ManteigasPost01.htm>

Figura 14 – Empresa e imagem de produto com logotipo



Fonte: Sítios de internet<sup>44</sup>

A organização do trabalho nesta empresa apresenta também características “tradicionais” que remontam à era pré-industrial. Não possuindo inicialmente oficina própria, toda a sua produção era realizada por mulheres que, em casa e nos seus próprios teares ou em teares cedidos pelo empresário, eram pagas por peça produzida. Actualmente possui já um conjunto de teares antigos que adquiriu na região e que instalou em instalações próprias, a fim de melhor controlar a qualidade dos seus produtos. Possui, além disso, um espaço onde confecciona peças de vestuário (ver figura 15). Nestas instalações, a empresa emprega 12 funcionários, alguns deles (os três iniciais) com mais de 40 anos de casa e apenas 2 em idades mais jovens. A empresa tem contribuído para a economia local, mas no que se refere à fixação de jovens, António Costa, em entrevista<sup>45</sup>, explica: “[...] a actividade de tecelagem ainda está associada à dureza e à escolaridade mínima. Os pais acabem por incentivar os filhos a não seguir esta profissão”.

A produção da Ecolã, que processa mais de 15 toneladas por ano de lã e que em 2011 teve uma facturação que rondou os 300 mil euros, tem “certificação ecológica e artesanal”, o que foi fundamental para a entrada no mercado japonês. Os teares e demais máquinas que intervêm já têm várias décadas, todos os produtos são acabados manualmente e as matérias-primas não têm transformações químicas, o que atraiu um segmento médio-alto, que valoriza a protecção do ambiente. Tão ou mais importante do que isso, a qualidade intrínseca dos produtos é também altamente valorizada por este segmento.

---

<sup>44</sup> <http://sameiro.blogspot.pt/2011/08/la-de-manteigas-immune-ao-sismo-do-japao.html> e <http://lanificiosdoc.blogspot.pt/2011/02/ecola-o-nosso-registo-fotografico-de.html>.

<sup>45</sup> Em entrevista dada a Sara Pelican a, 20 de Março de 2011 disponível em [http://www.cafeportugal.net/pages/iniciativa\\_artigo.aspx?id=3295](http://www.cafeportugal.net/pages/iniciativa_artigo.aspx?id=3295).

Figura 15 – Zona de confecção da Ecolã



Fonte: Sítios de internet<sup>46</sup>

A Ecolã, tem claramente uma estratégia exportadora, na qual apostou, sobretudo após 2005 - 10 anos após a criação da empresa - e com a ajuda de António Costa (responsável comercial). Além do Japão – para onde vende já dois anos e com boas perspectivas de aumentar o volume de vendas - a Ecolã vende para a Europa, nomeadamente sobretudo para a Alemanha (que juntamente com o Japão representa 25% das vendas totais), mas também para a Dinamarca (o primeiro país estrangeiro para onde vendeu) Itália, Espanha, França, Holanda e Bélgica. A presença em feiras de artesanato nacionais e ibéricas, e noutras mais distantes em França, Alemanha ou Itália foi um grande passo, que permitiu à empresa exportar actualmente mais de 40% da sua produção – prevendo-se que o volume de exportação venha a curto prazo a ultrapassar o volume de vendas nacionais. Com a marca Sennes (uma parceria entre João Clara e a designer belga Nele De Block), produz acessórios e vestuário com características igualmente ecológicas e desenho minimalista. Perspectiva-se a curto-prazo conseguir o mesmo com outra *designer*, na Áustria. Outro filão recente é o dos têxteis biológicos, com fio certificado, particularmente no mercado Alemão onde a produção biológica é extremamente valorizada<sup>47</sup>

A empresa lançou-se também em novas actividades ligadas ao turismo rural, procurando ganhar vantagens competitivas através da criação de sinergias entre os vários negócios. A integração do turismo neste processo permite “(...) *dar notoriedade ao burel e conseguir o reconhecimento por parte do comprador*». António Costa sublinha que também nesta actividade há falsificações e que mostrar ao cliente como se faz permite «*não só que o cliente não seja enganado como valorize o original*»<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> [http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content\\_id=52082](http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content_id=52082), acessada em 16 de Junho, 2012, por João Pedro Barros.

<sup>47</sup> <http://sameiro.blogspot.pt/2011/08/la-de-manteigas-immune-ao-sismo-do-japao.html> e [http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content\\_id=52082](http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content_id=52082), acessada em 16 de Junho, 2012 por João Pedro Barros e [http://www.aastrela.com/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=176:artesaio-e-associado-da-aase-joao-clara-e-noticia-na-revista-invest&catid=3:associacao&Itemid=19](http://www.aastrela.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=176:artesaio-e-associado-da-aase-joao-clara-e-noticia-na-revista-invest&catid=3:associacao&Itemid=19).

<sup>48</sup> Em entrevista dada em [http://www.cafeportugal.net/pages/iniciativa\\_artigo.aspx?id=3295](http://www.cafeportugal.net/pages/iniciativa_artigo.aspx?id=3295).

## DISCUSSÃO EM TORNO DOS CASOS APRESENTADOS

No ponto anterior apresentámos um conjunto de casos portugueses de micro empresas que partilham um conjunto de características comuns, nomeadamente:

- Referem-se a iniciativas empresariais desenvolvidas em territórios rurais e periféricos, com populações envelhecidas, com baixos graus de formação, fortes fluxos de migração para as cidades, oportunidades de emprego escassas ou inexistentes e risco eminente de despovoamento desses territórios, e que, por sua vez se traduzem em graves problemas de desenvolvimento e sustentabilidade dos territórios.
- Todas as iniciativas apresentadas assentam na exploração de recursos rurais, tal como definidos por Lane e Yoshinaga (1994) ligados à *tradição e cultura* e, mais concretamente, relacionados com a tecelagem e vestuário tradicional, procurando – ainda que em graus diferentes – aliar modernidade. Neste sentido os casos apresentados reflectem a ligação entre tradição e inovação que revalorizam a produção tradicional, tal como já evidenciado por diversos autores (p.e. Piore e Sabel, 1984; Mackenzi, 1992; Dinis, 2006). Por esta razão e dada a sua natureza artesanal, todas as iniciativas produzem em pequena escala ao mesmo tempo que procuram alcançar mercados externos à comunidade (urbanos e/ou internacionais), o que se poderá enquadrar numa lógica de marketing de nicho (Lane e Yoshinaga, 1994; Kotler, 2000; Dinis, 2004, 2006).
- Em todos os casos, a criação e/ou o desenvolvimento do negócio implicou a constituição de uma rede formal e/ou informal (i.e um sistema de apoio) que facilitou ou permitiu o acesso a recursos (formação, recursos financeiros, físicos e humanos) necessários para o processo empreendedor. Esta constatação vai de encontro aos resultados obtidos por diversos autores (p.e Aldrich et al, 1987, Butler et al, 1990; Dinis, 2002; Henderson, 2002; Skuras, 2005; Lamore et al, 2006)
- A criação da empresa teve impactos – mais ou menos alargados – na comunidade onde se insere, ao nível da criação de emprego (para além da criação do próprio emprego, em alguns casos criou empregos adicionais por conta de outrem) e/ou visibilidade da comunidade (em alguns casos com ligações ao turismo como no caso das bonecas de juta de Martim Longo, das Capuchinhas de Montemuro, da Oficina Artesanal de Mértola e da Eco lã) ou em alteração de mentalidades. Esta constatação, ainda que não nos permita ter uma perspectiva demasiado optimista dado que os impactos são muitas vezes de pequena escala, permite no entanto manter a crença na promoção do empreendedorismo como uma via para o desenvolvimento destes territórios, tal como defendido por diversos autores (p.e Popovich and Buss, 1990; Louw et al, 1991; Mackenzie, 1992, Dinis, 2006)

Para além destas características transversais, interessa também (e sobretudo) analisar as especificidades ou diferenças entre os casos:

As diferenças existem ao nível do *sucesso* das iniciativas. As *Capuchinhas de Montemuro* e a *Ecolã*, destacam-se claramente pela evolução positiva dos negócios e pela sua capacidade de penetração no mercado internacional. No extremo oposto situam-se *A Linha Serrana* (em Martim Longo) que encerrou portas. A explicação para estas diferenças pode residir em diversos factores. Desde logo poderíamos pensar nas próprias características do(as) empresário(as), mas, sem dados mais precisos sobre este aspecto e adoptando uma perspectiva comportamental (Gartner, 1989) a explicação parece mais evidente na forma como foram concebidos os produtos e conduzido o negócio, concretamente ao nível da *inovação e marketing*. Efectivamente os casos de maior sucesso parecem destacar-se por um maior conhecimento das tendências de mercado nacional e internacional, e a aposta num segmento de classe-média alta, informada e que valoriza o *design*. Esse conhecimento resulta da ligação a especialista – seja no domínio do têxtil e da moda (ambos os casos trabalham com designers de moda) ou, no caso da *Ecolã*, na área comercial (quer do próprio empresário quer o seu colaborador responsável por esta área possuem formação e conhecimentos específicos nesta área). A forte inovação destas empresas é, então, sobretudo, ao nível do design dos produtos e do marketing – i.e., na forma como dirigem os seus produtos para as necessidades de segmentos específicos de mercado e ao nível da sua imagem e promoção, criando valor acrescentado que permite praticar preços mais elevados e garantir a sustentabilidade do negócio. Os casos apresentados corroboram North e Smalbone (2000) e Dinis (2006), que concluem que as empresas rurais mais inovadoras são as que alcançam maior crescimento e criam mais emprego.

Os casos evidenciam também diferenças nas *características do sistema de apoio* utilizado pelos empreendedores.

- Nos casos protagonizados pelas mulheres naturais e residentes nas comunidades, o sistema de apoio institucional formal (i.e. constituído por organizações formais) foi fundamental para o arranque do negócio, fornecendo formação, informação, aconselhamento, mas também apoio financeiro e/ou o apoio em infra-estruturas. Estes resultados são consistentes com as conclusões de Dinis (2006b, 2011) sobre a importância do sistema de apoio formal em territórios mais deprimidos, no sentido de promover e despertar “vocações” empresariais. Nestes casos, a necessidade de um acompanhamento do processo empreendedor após o arranque inicial, tal como defendido por Skuras et al (2000), no sentido de desenvolver as suas próprias capacidades organizativas e apoiar na resposta às alterações de mercado revela-se fundamental. Poderá ter sido esse, um dos aspectos que marcou a diferença entre o encerramento da *Linha Serrana* e o crescimento das *Capuchinhas de Montemuro*. É neste sentido que Skuras et al (2000), alertam para a necessidade de estabelecer instrumentos que acompanhem as empresas após a sua criação e de uma estratégia integrada que combine diversos programas e apoios, flexíveis e ajustados às necessidades específicas de cada iniciativa. Estas constatações remetem também para o trabalho de Skuras et al (2005) que defende a necessidade de programas de apoio á acumulação de capital humano empreendedor descentralizados, flexíveis e selectivos, que tenham em consideração as idiossincrasias locais.
- No caso da *Ecolã*, o empreendedor apresenta características distintas, com uma larga experiência de vida em meio urbano e experiência empresarial. Neste caso, o sistema

de apoio é fundamentalmente constituído por redes informais que estruturam o próprio negócio (rede de artesões de base comunitária). Este tipo de rede é também utilizado pela Cooperativa Oficina de tecelagem de Mértola. O efeito da rede inter-organizacional é também visível nos casos Algarvios, que, na sua origem, estabeleceram relações de cooperação que lhes permitiu um desenvolvimento inicial mais sustentado.

- Assim, os casos apresentados reforçam as conclusões de Henderson (2002) sobre a importância das redes de apoio (formais e informais) e as (Dinis, 2011) sobre as diferenças na sua composição e utilização em função das próprias características dos empresários; também são consistentes com as conclusões de Skuras et al (2005) que evidenciam a importância da acumulação de capital humano empreendedor, incluindo educação, formação, experiência de trabalho e de gestão.
- É também possível distinguir *diferentes tipos de empresários ou promotores* nas iniciativas apresentadas.
- No caso das iniciativas promovidas por mulheres a motivações para a criação da empresa relacionam-se com a necessidade de criação do próprio emprego, garantindo um rendimento (suplementar) para a família e evitar a emigração. Em muito casos junta-se também, claramente, um gosto pela actividade artesanal. Já no caso da Ecolã, a motivação é claramente a oportunidade de negócio percebida. Esta diferença encontra algum paralelo nos diferentes tipos de empresários rurais identificados por Henderson (2002) – empresários “estilo de vida” vs “empresários de alto crescimento” e por Dinis (2011) – “empresários- proprietários” vs “empresários-empresendedores”. No caso da tipologia apresentada por Dinis (2001) para além das diferenças nas motivações, os dois tipos de empresários distinguem-se também pelos diferentes relacionamentos com o sistema formal de apoio e pelos seus objectivos e critérios de sucesso.
- Uma outra classificação que se torna evidente à luz dos casos apresentados é a vertente mais *colectiva* ou *individual* da iniciativa. Na perspectiva de que todos os casos apresentados se apoiam fortemente numa rede social (formal e/ou informal) todas as iniciativas apresentam uma componente colectiva (Dinis, 2002). Todavia, a componente individual é mais acentuada no caso da Ecolã relativamente aos restantes casos. A vertente mas colectiva nos restantes casos, relaciona-se com o facto da iniciativa ser promovida por um conjunto de instituições públicas e privadas, algumas de base comunitária (associações de desenvolvimento local, juntas de freguesia, etc), mas também com os casos em que a própria iniciativa empresarial assume a forma de cooperativa, com princípios explícitos de solidariedade e democracia e situando-se no domínio da economia social.

Os resultados são consistentes com os resultados de Lamore et al (2006) concluem que nas regiões deprimidas existe uma relação directa entre a criação de capital social, o desenvolvimento ou recuperação do ambiente construído utilizando práticas sustentáveis e as organizações de base comunitária. A componente colectiva ou social das iniciativas em territórios rurais remete também para o papel das empresas sociais para um desenvolvimento

sustentável das economias rurais, tal como evidenciado por diversos autores (p.e HOLT, 1987; CIASTKOWSKI; BAILEY, 1990; STEINEROWSKI ; STEINEROWSKA-STREB, 2011).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, ao longo deste trabalho, alertar para as novas oportunidades que a “nova era” económica apresenta para a criação e desenvolvimento de empresas em territórios rurais e menos desenvolvidos. Argumentou-se que o novo paradigma económico é também um novo paradigma organizacional em que os indivíduos e as pequenas empresas com acesso à informação e ao conhecimento e com habilidade para os utilizar com criatividade e inovação serão capazes de enfrentar as grandes empresas no grande mercado global.

A revisão bibliográfica e os casos apresentados demonstram que a criação e o desenvolvimento de empresas no mundo rural é uma realidade com algum impacto no desenvolvimento das comunidades onde se inserem. Evidenciam também que um aspecto crítico é reconhecimento das qualidades distintivas que tornam cada região única, seja um produto agrícola específico, uma paisagem atractiva ou uma tradição particular e que cada comunidade rural apresenta os seus próprios desafios e recursos para os potenciais empresários.

Analisámos distintas formas que as comunidades encontraram para facilitar o ambiente empresarial e que frequentemente se traduzem numa rede de colaborações entre organizações com diferentes funções na sociedade, mas todas elas implicadas no desenvolvimento das populações. Se em alguns casos as características empreendedoras dos indivíduos são suficientes para despoletar o processo empreendedor, claramente, como se pode concluir dos vários casos analisados, uma boa rede institucional é muitas vezes fundamental, não só para fornecer os recursos essenciais, como também para a promoção de um contexto social que promova a empresarialidade.

Nos casos analisados, as instituições e organizações desempenharam e continuam a desempenhar um papel fundamental na promoção e manutenção destas empresas rurais. Foi o caso das "Capuchinhas" e das suas "vizinhas" e de outros mais, onde por vezes organizações de carácter social e cultural dão um contributo decisivo e constituem um elo fundamental na lógica de *parteneriado*.

O que ressalta também, da análise desenvolvida, é que a intervenção externa, apesar de importante, normalmente, não é suficiente. Como as percepções e responsabilidades individuais são críticas para a criação de um ambiente empresarial, algumas organizações concentram os seus esforços sobre os indivíduos que constituem a comunidade no sentido de promover e desenvolver atitudes construtivas, capacidades e actividade. A economia industrial e o sistema de educação que a suporta, ensinou a milhões pessoas “o seu lugar na sociedade” retirando-lhes alternativas e capacidade de iniciativa e de escolha. Neste sentido, pode-se dizer que nos auto -“massificamos”. Todavia, a medida que nos movemos em

direcção a um futuro que valora a criatividade, a inovação e a flexibilidade, os indivíduos e a comunidade necessitam repensar a sua relação com a economia. Esta coloca um novo desafio para as regiões rurais e exige-lhes que abandonem a sua passividade apreendida durante tanto tempo como resultado de uma consciência generalizada do seu estatuto de periferia.

Estas constatações levantam novas pistas para a investigação no domínio do empreendedorismo social

Em suma, o entusiasmo com as novas possibilidades não deve fazer esquecer que existe um conjunto de limitações que estas áreas ainda têm que ultrapassar, não só ao nível de infra-estruturas e de massa crítica (populacional, empresarial e institucional) para apoiar o desenvolvimento como também ao nível de mentalidade e cultura empreendedora. Por outras palavras, as áreas rurais e periféricas possuem forças e deparam-se com oportunidades, mas possuem também fraquezas e enfrentam ameaças. A capacidade de explorar essas oportunidades e superar essas ameaças, depende das estratégias das empresas, mas também das regiões e dos vários actores que as integram. E a estratégia é, em última instância, uma questão de escolha – escolha essa feita por indivíduos (cidadãos e empresários), mas também por governos e instituições (locais, nacionais e/ou supra-nacionais). Se aos indivíduos e empresas cabe o importante papel de se organizarem para aproveitarem as novas oportunidades, cabem aos governos (locais, regionais e até extra-regionais) e às instituições (que também são formadas por indivíduos) que representam o “colectivo” a responsabilidade de ultrapassar as fraquezas das áreas rurais e periféricas e evitar que as ameaças se tornem uma realidade (Dinis 2002, 2003). A construção duma visão estratégica do território e dos seus recursos é, por isso, uma responsabilidade (social), não só de cada um, mas também colectiva ou do “colectivo” - formado pelos agentes políticos e sócio-económicos locais e nacionais

Todavia, e ainda que o anterior seja verdade, não se pode deixar este assunto sem reconhecer que as intervenções feitas para estimular um nível da economia podem ter graves impactos e desvantagens na economia invisível, podendo, inclusive provocar alterações na própria organização social da comunidade, com efeitos imprevisíveis. Claramente esta é uma área que exige investigações mais aprofundadas e muito cuidado na hora de intervir.

## **BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA**

### **Referencias bibliográficas**

ALDRICH, Howard, ROSEN, Ben and WOODWARD, William. The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A longitudinal Study in **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1987**, Babson College, Wellesley, 1987, p.154-168

BADOUIN, Robert. **Sócio- Economia do Ordenamento Rural**, Rés, Porto, tradução portuguesa por A. Teixeira Fernandes do original “*Economie et aménagement de l’espace rural*”, 1982.

BANKS, MacRae C. Location Decision of Rural New Ventures. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1991**, Babson College, Wellesley, p. 363-377, 1991.

BUSS, Terry F.; POPOVICH, Mark. Exploding Myths about Rural Entrepreneurship. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1991**, Babson College, Wellesley, p. 350-361, 1991.

BUSS, Terry F.; POPOVICH, Mark. Rural Enterprise Development: An Iowa Case Study. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1988**, Babson College, Wellesley, p. 75-76, 1988.

BUTLER, John E.; PHAN, Phillip; HANSEN, Gary S. Strategic Alliances Through Interorganizational Networks: A Path to Entrepreneurial Success? **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1990**, Babson College, Wellesley, p. 525-538, 1990.

CIASTKOWSKI, Joan; BAILEY, John. Social Entrepreneurship as a Stimulus to New Venture Creation the Results of an Australian Action Research Study. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1990**, Babson College, Wellesley, p. 504-519, 1990.

CORBEAU, Andre B.; SHERIDAN, Joanne B. An analysis of entrepreneurial Potential in a Geographical Isolated Urban Area. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1988**, Babson College, Wellesley, p. 271-271, 1988.

DINIS, Anabela. Apoio institucional na Beira Interior: Acções, relações e dificuldades no apoio à empresarialidade em meio rural, **Actas do 12º Congresso Nacional da APDR**, 15-17 Setembro, Escola Superior de Tecnologia de Viseu, Viseu, p. 2006b.

DINIS, Anabela. Empreendedores em meios rurais: uma tipologia a partir da perspectiva dos agentes de apoio institucional, in **O rural Plural: olhar o presente, imaginar o futuro**, Elisabete Figueiredo (Coord. Geral), E. Kastenholz, M<sup>a</sup> C. Eusébio, M<sup>a</sup> C. Gomes, M<sup>a</sup> J. Carneiro, P. Batista e S. Valente (Coord.), 100 Luz, Castro Verde, Portugal, 2011

DINIS, Anabela. Marketing territorial: Um instrumento necessário para a competitividade das regiões periféricas. **Actas das III Jornadas Internacionais de Marketing Público e Não lucrativo**, UBI, Covilhã, p.43-54. 2004

DINIS, Anabela. Rural entrepreneurship: An Innovation and Marketing Perspective. In: Vaz, T. N.; Morgan, J.; Nijkamp, P. **The New European Rurality: strategies for small firms**. Ashgate, Aldershot, 2006, p. 157-178.

DINIS, Anabela. Rural Entrepreneurship: Individual or collective phenomena? **Estudos de Gestão: Portuguese Journal of Management Studies**, v. 7, n. 2, p. 111-126, 2002.

DULL, Stephen; MOHN, Wilhelm; NORÉN, Thomas. Le partenariat entre marketing et startegie. **L’Expansión Management Review**, Juin., p. 69-75, 1996.

ELDER, Tait; OLSON, Paul. Creating Regional Resources for Business Entrepreneurship: a Growing Role for Charitable Foundations. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1989**, Babson College, Wellesley, p. 448-460, 1989.

FAN, Y.; CHEN, N.; KIRBY, D. A. Chinese Peasant Entrepreneurs: An Examination of Township and Village Enterprises in Rural China. **Journal of Small Business Management**, p. 72-76, Oct. 1996.

GARTNER, W.B.. Who is an entrepreneur? Is the wrong question, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, v.13, n 4, p. 47-68, 1989.

HABBARD, Catherine; FORTHOMME, Christian. Des relations avec l'environnement à l'eco-entreprise. **L'Expansion Management Review**, p. 60-69, Sept. 1996.

HARVEY, Stephen; HARRISSON, Richard T. Stimulating Entrepreneurship: Mechanisms for New Venture creation. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1992**, Babson College, Wellesley, p. 235-236, 1992.

HENDERSON, Jason. "Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneur. **The main Street Economist**, center for the Study of Rural America, Federal Reserve Bank of Kansas City. August, p. 2-5, 2002. Disponível em: <<http://www.kansascityfed.org/Publicat/econrev/PDF/3q02hend.pdf>>

HOGARTH-SCOTT, Sandra; JONES, Mark. The Role of Central Support Agencies in the Developed Small Regional Business. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1992**, Babson College, Wellesley, p. 237-241, 1992.

HOLT, David H. Network Support Systems: How Communities Can Encourage Entrepreneurship. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1987**, Babson College, Wellesley, p. 44-56, 1987.

KEAN, Rita C.; NIEMEYER, Shirley; MILLER, Nancy. Competitive Strategies in the Craft Product Retailing Industry. **Journal of Small Business Management**, p. 13-23, Jan. 1996.

KORETZ, Gene. Small Towns, Fresh Air - And Lots of Poor People. **Business Week**, p. 28, Dec. 6, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**, 10.ed. São Paulo Prentice Hall, 2000.

LAMORE, Rex L.; LINK, Terry; BLACKMOND, Twyla. Renewing People and Places: Institutional Investment Policies that Enhance Social Capital and Improve the Built Environment of Distressed Communities. **Journal of Urban Affairs**. v.28. n. 5, p. 429-442, 2006

LANE, Bernard; YOSHINAGA, Kenji. Niche markets for the Rural World. **The OECD Observer**, n. 190, p. 14-18, Oct./Nov. 1994.

- LARSON, Andre. Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1990**, Babson College, Wellesley, p. 539, 1990.
- LIMA, Licínio C. A Reorganização e a Administração da Educação de Adultos nos Trabalhos da Reforma Educativa. **Revista Portuguesa de Educação**, v.1, n.3, p. 69-86, 1988.
- LOUW, E.; CLARK, I.; GODSELL, G. Promoting Entrepreneurship in South Africa. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1991**, Babson College, Wellesley, p. 599, 1991.
- MACKENZIE, Lyan Ryan. Fostering Entrepreneurship as a Rural Economic Development Strategy. **Economic Development Review**, Fall, p. 38 – 44, 1992.
- MARTIN, Frank . The Role of Enterprise Agencies in Supporting Entrepreneurship: The Scottish Experience. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1987**, Babson College, Wellesley, p. 586-587, 1987.
- NORTH, David; SMALLBONE, David. The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s, **Regional Studies** V. 34 , N°.2, p. 145-157, 2000.
- PANCUCCI, Dom. Remote Control. **Management Today**, April, p. 78-80, 1995.
- PARK, Albert; JOHNSTON, Bruce. Rural development and dynamic externalities in Taiwan's structural transformation. **Economic Development & Cultural Change**, V. 44, n°1, October, p. 181-208, 1995.
- PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. Basic Books, New York, 1984.
- POPOVICH, Mark G.; BUSS, Terry F. 101 Ideas for Stimulating Rural Entrepreneurship and new Business Development. **Economic Development Review**, V. 8, 4, p. 26-32, Fall, 1990.
- QUEZADA, Fernando; MELLO, Alvaro. Empirical Observations on the New Social Entrepreneurship in Brazil. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1987**, Babson College, Wellesley, p. 588-589, 1987.
- RURAL Entrepreneurship: Getting Real, **Occupational Outlook Quartely**, V. 38, N° 3, Fall, p. 5, 1994
- SASSER, Sue Lynn. Rural Economic Development and Education: The Agar Model. **South Dakota Business Review**, March, V. LII, n° 3, p. 1-7, 1994.
- SHARMA, Madhav; MILLER, Harry G.; REEDER, Ronald. Micro-Enterprise Growth: Operational Models and Implementation Assistance in Third and Fourth Countries. **Journal of Small Business Management**, October, p. 9-21, 1990.

SIMMONS, Colin; KALANTTTARIDIS, Christos. Entrepreneurial strategies in southern Europe: Rural workers in garment industry of Greece. **Journal of Economic Issues**, V. 30, Nº1, March, p. 121-142, 1996.

SKURAS, Dimitris., MECCHERI, Nicholas; MOREIRA, Manuel Belo; ROSELL, Jordi; STATHOPOULOU, Sophia. Entrepreneurial Human Capital Accumulation and the Growth of Rural Businesses: A Four-Country Survey in Mountainous and Lagging Areas of the European Union. **Journal of Rural Studies**, v.21, n. 1, p. 67-79, 2005.

SKURAS, Dimitris; DIMARA, Efthalia.; VAKROU, Aleka. The day after grant-aid: business development schemes for small firms in lagging areas of Greece. **Small Business Economics**. V.14, n.2. p.125-136. 2000

SPITZER, Daniel M. A model incubator for rural regions. **Frontiers Of Entrepreneurship Research 1990**, Babson College, Wellesley, p. 567, 1990.

STALLING, Steven L.A. Research Note: The Emergence of American Indian Enterprise. **Family Business Review**, v. 5, n. 4, Winter, p. 413-416, 1992.

STEINEROWSKI, Artur A; STEINEROWSKA-STREB, Izabella Can social enterprise contribute to creating sustainable rural communities? Using the lens of structuration theory to analyse the emergence of rural social enterprise, **Local Economy**, n. 27, p. 167-182, Mar, 2012.

TANZER, Andrew. Small is Beautiful. **Forbes**, v. 158, n. 7, Sept. 23, p. 90-96, 1996.

TOFFLER, Alvin. **Power Shift: Knowledge, Wealth, Violence at the Edge of the 21st**, Bantam Books, New York, 1990.

WINSLOW, Deborah. Pottery, Progress and Structural Adjustments in a Sri Lankan Village. **Economic development and Cultural Change**, v. 44, n. 4, p. 701-733, July, 1996.

### Sites consultados

<http://www.guiadacidade.pt/pt/poi-martim-longo-17584>

<http://censos.ine.pt/>

<http://www.guiadacidade.pt/pt/poi-martim-longo-17584>

<http://www.cm-tavira.pt/site/content/turismo-concelho/cachopo> e

<http://www.projectobtt.com/forum/index.php?topic=14494.0>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Alcoutim>

<http://www.rotasturisticas.com/foto.php?NewCountry=&countryON=pt&Country=pt&NewCountry=&paisON=Portugal&paginaEsta=fotos&listarPais=pt&regid=1064&cityid=2000000303>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Alcoutim>

<http://www.rotasturísticas.com/foto.php?NewCountry=&countryON=pt&Country=pt&NewCountry=&paisON=Portugal&paginaEsta=fotos&listarPais=pt&regid=1064&cityid=2000000303>

[http://www.in-loco.pt/site/parameters/inloco/files/File/upload/Publicacoes/CV%20inLoco\\_1985%20a%202008.pdf](http://www.in-loco.pt/site/parameters/inloco/files/File/upload/Publicacoes/CV%20inLoco_1985%20a%202008.pdf)

<http://www.lojadoarco.com/collections/vendors?q=Flor+da+Agulha>

<http://pt-br.facebook.com/notes/visitalgarve/algarve-travel-guide-pelo-nordeste-interior-iii-de-martim-longo-a-gi%C3%B5es/361926727194101>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9rtola> e <http://cotmertola.blogspot.pt/>

[http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola\\_38](http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola_38),

<http://cotmertola.blogspot.pt/>

[http://alcoutimlivre.blogspot.pt/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://alcoutimlivre.blogspot.pt/2011_02_01_archive.html))

[http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola\\_38](http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola_38),

[http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola\\_38](http://terrapulodolobo.com/produtos/cooperativa-oficina-de-tecelagem-de-mertola_38)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Castro\\_Daire](http://pt.wikipedia.org/wiki/Castro_Daire) e <http://pimentanegra.blogspot.pt/2007/08/10-edio-do-festival-altitudes-em-plena.html>

<http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-794.html>

[http://www.panoramio.com/photo\\_explorer#view=photo&position=601&with\\_photo\\_id=18162060&order=date\\_desc&user=2728013](http://www.panoramio.com/photo_explorer#view=photo&position=601&with_photo_id=18162060&order=date_desc&user=2728013)

<http://www.capuchinhas.blogspot.pt/>

[http://www.jf-gosende.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69&Itemid=84](http://www.jf-gosende.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=84),

<http://www.woman.ch/june09/women/laureates07/laureates-europe-3.php>

<http://arquivo.bestanca.com/actividades/2010/caminhada-montemuro/>

<http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-791.html>

<http://castrodaire.fotosblogue.com/86901/Produtos-Regionais/>

[http://lancadeiras.blogspot.pt/p/as-lancadeiras-de-picao\\_05.html](http://lancadeiras.blogspot.pt/p/as-lancadeiras-de-picao_05.html)

<http://lancadeiras.blogspot.pt/>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Manteigas>

<http://www.prof2000.pt/users/avcultur/postais/ManteigasPost01.htm>

[http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content\\_id=52082](http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content_id=52082)

<http://sameiro.blogspot.pt/2011/08/la-de-manteigas-immune-ao-sismo-do-japao.html>

<http://lanificiosdoc.blogspot.pt/2011/02/ecola-o-nosso-registo-fotografico-de.html>

[http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content\\_id=52082](http://sol.sapo.pt/inicio/Vida/Interior.aspx?content_id=52082)

<http://sameiro.blogspot.pt/2011/08/la-de-manteigas-immune-ao-sismo-do-japao.html> e

[http://www.cafeportugal.net/pages/iniciativa\\_artigo.aspx?id=3295](http://www.cafeportugal.net/pages/iniciativa_artigo.aspx?id=3295)

[http://www.aasestrela.com/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=176:artesaio-e-associado-da-aase-joao-clara-e-noticia-na-revista-invest&catid=3:associacao&Itemid=19](http://www.aasestrela.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=176:artesaio-e-associado-da-aase-joao-clara-e-noticia-na-revista-invest&catid=3:associacao&Itemid=19).

**Artigo recebido em: 26/04/2012**

**Artigo aprovado em: 31/07/2012**