

REDES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA FILEIRA FLORESTAL DA GALIZA

CARVALHO, Fernando¹; SEQUEIRA, Teresa²

Resumo

As redes, enquanto conjunto de interdependências territorializadas, desempenham um importante papel no desenvolvimento regional.

O objectivo deste trabalho consiste no estudo do *Cluster de la Madera de Galicia*, uma importante rede no sector florestal, com ênfase para a análise do seu impacte na economia sectorial e no desenvolvimento regional.

Procuraremos ainda mostrar a importância das políticas públicas de natureza estratégica e do comprometimento do governo na implementação dos *clusters*, assim como o compromisso de longo prazo de apoio das partes interessadas, partindo de exemplos de insucessos em Portugal.

Como principal conclusão, aponta-se a importância desta rede na dinamização do tecido empresarial do sector, permitindo confirmar que as formas organizacionais do território são um recurso essencial no desenvolvimento e cada vez mais um elemento decisivo no perfil da atractividade de um território.

1. Conceitos introdutórios

A evolução em matéria de teoria do desenvolvimento revela uma inequívoca tendência para a aceitação de que o desenvolvimento global passa necessariamente pelo desenvolvimento regional. E neste tema do desenvolvimento regional, a dinâmica parece ser no sentido da cada vez maior articulação entre os elementos internos de uma região, nomeadamente o equilíbrio entre a especialização e a diversificação da economia regional, a interacção das actividades regionais e criação de potencial de

¹ Licenciado em Engenharia Químico-Industrial e Administrador da SONAE Indústria, SGPS, em Portugal, e-mail: ferncarvalho@gmail.com.

² Investigadora doutorada do Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD) e docente do Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Avenida Almeida Lucena, 1, 5000-660 Vila Real; Tel: +351259302200; Fax: +351259302249; e-mail: tsequeir@utad.pt. Autor correspondente.

inovação tecnológica e social, e os elementos externos, tais como o acesso à informação, à procura externa, ao capital e à inovação, atribuindo-se às autoridades locais e regionais um papel determinante (Ramos, 2006).

Esta tendência concede à variável espaço uma nova dimensão estratégica, fundamentada no princípio de base que “...*l’espace n’est jamais neutre, ni économiquement, ni politiquement, ni socialement*” (Derycke, 1994: 23) e que se traduz pela imprescindível introdução do elemento território em qualquer teoria, análise, ou delineamento de política económica ou social.

Deste modo, avança para a linha da frente a integração das dinâmicas de organização económica com as dinâmicas de organização territorial, donde a relevância da discussão dos sistemas territoriais de produção e da sua influência em termos de competitividade³.

Esta articulação reveste múltiplas formas e permite diversas abordagens. Assim, no novo debate regional existem diversas perspectivas que, como destacam Benko e Lipietz (1994), vão desde a acérrima defesa dos distritos industriais, até versões mais alargadas que incluem as formas de governância, passando por versões intermédias e mais moderadas defensoras da acumulação flexível.

Neste âmbito deparamos, assim, com múltiplos conceitos, nomeadamente o de distritos industriais, redes, meios inovadores e *clusters*.

Os distritos industriais são um tema surgido das várias análises do fenómeno de crescimento acelerado, registado numa parte do território italiano, conhecida pela expressão terceira Itália. Deve-se a Becattini a observação das semelhanças entre este tipo de organização industrial, mistura de concorrência-emulação-cooperação ocorrida num sistema de pequenas e médias empresas, e o velho distrito industrial de Marshall. Especificando este conceito, Becattini (1994: 20-25) define-o como “uma entidade sócio-territorial caracterizada pela presença activa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico”, tendendo-se a criar “uma osmose perfeita entre a comunidade e as empresas”. Uma das características mais marcantes do distrito é pois o seu sistema de valores relativamente

³ O enfoque territorial é um elemento dominante nesta matéria, dada a constatação que a empresa se inclui num sistema muito vasto, no qual a competitividade baseada no preço perde terreno para a competitividade dita territorial, perspectivada em todas as suas dimensões, nomeadamente nas identificadas por Lopes (2001), ou seja, em termos de padrão das vantagens comparativas, da dinâmica do tecido local e das condições de inserção territorial.

homogéneo, exprimindo uma ética de trabalho, de família e de dinamismo. Garofoli, Maillat, Courlet, Pecqueur, Cooke, Pyke, Vazquez-Barquero, Reis e Silva são outros autores de destaque na observação e estudo destas organizações produtivas.

O aprofundamento destes estudos conduziu ao surgimento de outros conceitos. É o caso das redes, com inúmeros entendimentos, que têm em comum a relevância que é dada a um tecido de interdependências, na expressão de Courlet e Pecqueur (1991), significando que o comportamento de um agente económico é em larga medida condicionado pelo procedimento e relacionamento estabelecido com os outros agentes⁴.

Outro aspecto a considerar é o facto das redes estabelecerem uma relação propiciadora de enriquecimento mútuo, com um outro activo intangível, o meio, ou utilizando a expressão de origem, o “*milieu*”. O meio, que de acordo com as palavras de Polèse (1998: 234), constitui “... o conjunto dos valores e das relações que dão a um território uma cultura local, uma identidade, uma cultura de empresa e uma cultura técnica que lhe são próprias”.

Neste seguimento, foi introduzido o tema de meio inovador, definido por Maillat (1994) como um conjunto territorializado no qual as interações entre agentes económicos se desenvolvem pela aprendizagem que fazem de transacções multilaterais, geradoras de externalidades específicas da inovação e pela convergência de aprendizagens para formas para cada vez mais eficazes de gestão em comum dos recursos.

Naturalmente associado a estes, surge o conceito de *cluster* que pode ser definido, na opinião de Cooke (2002), como a concentração geográfica de empresas ligadas horizontal ou verticalmente, que simultaneamente operam, cooperam e competem em determinados segmentos de mercado, partilhando infra-estruturas e a mesma visão de futuro.

Também aqui não existe uma definição genericamente aceite, sendo todavia possível identificar elementos comuns, como resume Bojar (2007: 16) “*Most of the definitions... encompass at least one of the following elements: Geographical (spatial) concentration... Co-operation (competition)... Sectoral concentration... Specialization... Interdependence*”.

⁴ Caso da rede de finalidade produtiva (Pecqueur e Silva, 1992), e das redes de governância territorial da inovação (Lopes, 2001), entre muitas outras perspectivas do conceito.

Em resumo, o interesse no estudo destes sistemas territoriais de produção resulta da observação de que a diminuição das disparidades regionais poderia não ser tanto o efeito da extensão dos benefícios das regiões mais ricas às restantes, mas mais o resultado de uma dinâmica própria da região desfavorecida. E o debate sobre as diversas formas organizacionais do território está em aberto, ao que acresce que as fronteiras entre os conceitos de distrito industrial, redes, meios e clusters são difusas, assistindo-se frequentemente a sua sobreposição.

1. Enquadramento

As políticas públicas, nomeadamente nas áreas de cariz socioeconómico, tendem a dar especial relevância ao desenvolvimento sustentado da economia, do emprego e do bem-estar das populações e à redução das assimetrias entre o litoral e o interior, através da promoção do desenvolvimento regional.

Tal implica frequentemente a exigência de promover o aumento da competitividade internacional das suas indústrias mais significativas, em particular as que se baseiam nos recursos endógenos, elegendo a inovação, o conhecimento e a modernização do ambiente de negócios, através de formas diversificadas de conjugar competências e capacidades das partes interessadas, como instrumentos essenciais para tal desiderato.

Deste modo visa-se potenciar o desenvolvimento de competências e/ou de vantagens competitivas e dos mercados das suas indústrias tradicionais e dos seus recursos endógenos, bem assim como o redireccionamento dos mercados-alvo de algumas destas indústrias para aproveitar oportunidades em novos segmentos de mercado e/ou em novos mercados regionais.

O sucesso no processo de implementação das políticas públicas de natureza estratégica implica:

- objectivos e estratégias claros, consentâneos com as metas a atingir e resultado de amplo acordo com todas as partes interessadas;
- total comprometimento do governo na sua implementação;
- compromisso de longo-prazo de apoio das partes interessadas, nomeadamente das que estão envolvidas no financiamento do processo.

Frequentemente os governos têm dificuldades em implementar políticas de natureza estratégica em virtude de os sectores a intervir, serem tecidos industriais essencialmente constituídos por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), pelo que este facto tem de ser assumido um pressuposto na concepção das políticas.

Esta é a realidade na União Europeia (UE⁵), onde as PMEs⁶ representam 99,8% do total das empresas existentes, 67,1% do emprego do sector privado (e mais de 80% em certos sectores industriais, tais como o metalúrgico, a construção e o mobiliário).

A capacidade para as empresas enfrentarem o desenvolvimento sustentado dos seus negócios e, portanto, os desafios da inovação e da melhoria de competitividade, depende da sua disponibilidade para encontrarem formas de conhecimento complementares, participando e/ou envolvendo-se em redes produtivas estratégicas que passem, por exemplo, por interagir com clientes, concorrentes e fornecedores de matérias-primas, de equipamentos ou de serviços. Ou seja, potenciarem, tirarem o máximo proveito dos mecanismos de mercado existentes.

Parece, pois, que a interferência dos governos nestes processos deveria ser pouco relevante. A realidade mostra que os governos tendem a desenvolver um papel importante na emergência de diversas formas de cooperação estratégica (OECD Proceedings, 1999) inovativas e podem intervir de diversos modos:

- estabelecendo um clima económico estável e previsível que facilite o funcionamento dos mercados e garanta que a cooperação não contribui para o aparecimento de práticas restritivas da concorrência;
- tirando partido das externalidades associadas ao investimento em I&D, estimulando a criação de conhecimento através da cooperação entre empresas privadas, entre estas e empresas públicas e infra-estruturas públicas de I&D (universidades e institutos de investigação), o que tem a virtude de aumentar o retorno do investimento público em I&D, contribuindo para uma maior disseminação do conhecimento, em especial pelas PMEs;

⁵ EC; Enterprise and Industry; Putting Small Businesses First. Europe is good for SMEs., SMEs are good for Europe; 2008.

⁶ Na UE, uma PME é caracterizada por ter menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios inferior a € 50 M. Subdividem-se em três grupos: (i)- micro-empresas (< 10 trabalhadores e volume de negócios < € 2 M); (ii)- pequenas empresas (10 a 49 trabalhadores e volume de negócios < € 10M); (iii)- médias empresas (49 a 249 trabalhadores e volume de negócios < €50M).

- removendo os obstáculos de natureza legal e regulamentar que dificultam os processos de *clustering* e de inovação.

2. Os recursos florestais catalisadores do desenvolvimento regional

2.1. Introdução

Como foi dito, as políticas públicas que visam o desenvolvimento regional apostam em promover o aumento da competitividade internacional das suas indústrias mais significativas, como é o caso daquelas que se baseiam nos recursos endógenos.

Um exemplo de recurso endógeno de relevância mundial para este efeito é o dos recursos florestais e das fileiras industriais a eles associadas. De facto, trata-se de um sector com grande potencial de desenvolvimento sustentável, graças a conjunto de factores e oportunidades de ordem económica e ambiental (um recurso natural renovável que suporta indústrias eco-eficientes) e social (pelo seu grande potencial de criar emprego em espaços rurais e zonas menos favorecidas).

Segundo a Food and Agriculture Organization (FAO, 2008) «*Close to 1.6 billion people – more than 25% of the world's population – rely on forest resources for their livelihoods and most of them (1.2 billion) use trees on farms to generate food and cash. Moreover, many countries in the developing world draw on fuelwood to meet as much as 90% of energy requirements. (...) Therefore, the extent to which they contribute to national development, reduce poverty, and enhance food security for vulnerable populations is not well recognized or appreciated. Increasingly however, case studies and other convincing evidence are documenting the role forests and trees outside forests play in national economic growth, rural development and livelihoods. Scientific research also is improving our understanding of how forestry contributes to achieving all UN Millennium Development Goals, not only those pertaining to poverty, hunger and the environment. (...) Forest resources generate income through employment and through the sale of surplus goods and services.*»

Mas a floresta e, em geral, os produtos de madeira estão perante novas oportunidades que resultam de serem reconhecidos como instrumentos essenciais para a luta contra as alterações climáticas.

Na realidade, as florestas desempenham um importante papel no ciclo global do carbono, agindo como sumidouros de carbono, através da:



- manutenção e/ou aumento dos reservatórios de carbono existentes, através do melhoramento da protecção e gestão das florestas actuais;
- expansão da área de florestas através da arborização;
- substituição dos combustíveis fósseis por madeira proveniente de florestas geridas de modo sustentável; substituição de produtos de alto consumo de energia (por exemplo, aço, alumínio ou betão) por produtos lenhosos industriais (matérias-primas renováveis de baixo consumo de energia). O quadro seguinte evidencia o carácter eco-eficiente da madeira, quando comparada com outros materiais de construção tradicionais.

Quadro 1. Materiais de construção – ponto fortes e fracos

	<i>madeira</i>	<i>plástico</i>	<i>alumínio</i>	<i>aço</i>	<i>betão</i>
<i>uso final e reciclagem</i>	●	●	●	●	●
<i>consumo de energia</i>	●	●	●	●	●
<i>Higiene e Segurança no processo</i>	●	●	●	●	●
<i>aprovisionamento de matérias primas</i>	●	●	●	●	●
<i>renovação dos recursos de m.p.</i>	●	●	●	●	●

Performance ambiental da madeira e dos produtos concorrentes, utilizando as cores dos semáforos reguladores de tráfego (ref: FAO, 1999)

Justifica-se, assim, a crescente importância do papel da Floresta como sumidouro de CO₂ e dos produtos de madeira como sequestrantes do carbono, em aplicações de longa duração, como é o caso da construção civil (Quadro 1).

2.2. As florestas no mundo

A relevância das florestas no presente trabalho, justifica uma breve visita a alguns dos seus principais aspectos de natureza socioeconómica.

As florestas são um património de primeira importância pelos benefícios económicos e sociais que proporcionam às comunidades locais, às economias nacionais e ainda ao ambiente global.

Dadas as suas múltiplas funções, constituem uma parte essencial das zonas rurais e são um pilar fundamental da política de desenvolvimento rural integrado, nomeadamente pelo seu contributo para o rendimento e o emprego e pelo seu valor ecológico e social.

Têm também um interesse de natureza global, nomeadamente, no que se refere à fixação do carbono.

Todas estas funções e valores devem ser reconhecidos e valorizados, para que as florestas possam contribuir para um desenvolvimento económico, social e ambiental equilibrado.

Segundo a FAO, estima-se que as florestas cobrem cerca de 3.950 milhões de hectares, ou seja, 30 % da totalidade da área terrestre do globo, embora distribuídas de modo irregular. A título de exemplo, 43 países têm uma área florestal que excede 50% da sua área total, enquanto outros 64 têm uma área florestal inferior a 10% dos seus territórios. Cinco países (Federação Russa, Brasil, Canadá, EUA e China) representam em conjunto mais de metade da área florestal mundial (Quadro 2).

Quadro 2. Superfície florestal mundial em 2005 (10⁶ ha)

	ÁREA	%
ÁFRICA	635	16%
ÁSIA	572	14%
EUROPA (sem Federação Russa)	193	5%
FEDERAÇÃO RUSSA	809	20%
AMÉRICA DO NORTE	677	17%
AMÉRICA CENTRAL E CARAÍBAS	28	1%
AMÉRICA SO SUL	832	21%
OCEANIA	206	5%
TOTAL	3.952	100%

A desflorestação continua a ocorrer a um ritmo alarmante de cerca de 13 milhões de hectares anuais. Mas, ao mesmo tempo, o ritmo de plantação de espaços florestais e a expansão natural das florestas reduziram significativamente o decréscimo líquido da área florestal mundial.

Assim, entre 1990 e 2005, o mundo perdeu cerca de 3% da sua área florestal (Quadro 3), a um ritmo médio de 0,2% por ano.

Quadro 3. Evolução do coberto florestal mundial de 1990 a 2005 (10⁶ ha)

	1990	2005	VAR ^{ão}	%
ÁFRICA	699	635	-64,0	-9,2%
ÁSIA	571	572	1,0	0,2%
EUROPA (sem Federação Russa)	180	193	13,0	7,2%
FEDERAÇÃO RUSSA	809	809	0,0	0,0%
AMÉRICA DO NORTE	678	677	-1,0	-0,1%
AMÉRICA CENTRAL E CARAÍBAS	33	28	-5,0	-15,2%
AMÉRICA SO SUL	890	832	-58,0	-6,5%
OCEANIA	207	206	-1,0	-0,5%
TOTAL	4067	3952	-115,0	-2,8%

A crescente pressão exercida sobre as florestas levou a que a sua sustentabilidade tivesse passado à primeira linha das preocupações das grandes instituições mundiais.

Os compromissos internacionais relacionados com a gestão e utilização da floresta foram objecto de especial atenção na Cimeira do Rio em 1992, ao adoptar a chamada “Declaração de Princípios sobre a Floresta”⁷. Este documento foi a primeira expressão de um compromisso político e de um consenso global em matéria dos princípios, objectivos e acções relacionados com a floresta, garantindo aos Estados o direito soberano de aproveitar suas florestas de modo sustentável. À época ainda não foi possível aprovar uma convenção sobre florestas, mas os principais países detentores de florestas conseguiram aprovar uma declaração genérica de princípios, sem a vinculação formal que uma convenção estabelece.

Desde então, a UE teve uma actuação de liderança através do chamado processo de Helsínquia - as Conferências Ministeriais para a Protecção das Florestas Europeias - que culminou com a conferência de Lisboa⁸, em 1998, e na qual foram aprovados os critérios e indicadores para a gestão sustentada das florestas europeias. Portugal organizou com sucesso esta Conferência e subscreveu o documento final, comprometendo-se, deste modo, a garantir a gestão Florestal Sustentada dos recursos florestais do país.

A Gestão Florestal Sustentável passou a constituir o quadro de referência do desenvolvimento do sector florestal, em que a viabilidade se aplica não só à regularidade do fluxo de produção de madeira, como também a toda a gama de serviços ambientais, económicos e sociais prestados pela floresta.

⁷ <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-3annex3.htm>

⁸ <http://www.mcpfe.org>



A Europa é o continente que, ao longo do tempo tem liderado a performance em termos de gestão sustentada das florestas.

De acordo com a informação mais recente da FAO, de 2005, a Europa tem 1001 milhões de hectares de florestas e de outras terras arborizadas – dos quais cerca de 81% na Federação Russa - que, no seu conjunto, correspondem a cerca de 25% da superfície florestal mundial.

Na União Europeia, as florestas cobrem mais de um terço da sua superfície que, no entanto, apenas representam 5% da área florestal mundial.

O sector florestal é de enorme importância para a economia da União Europeia. A UE é o segundo maior consumidor mundial de produtos florestais e ocupa o primeiro lugar no comércio internacional destes produtos.

No entanto, o sector consome apenas cerca de dois terços do crescimento anual das suas florestas, o que significa que o volume de madeira existente nas florestas da UE está continuamente aumentar, ao ritmo médio de 250 milhões de m³ anuais. Este facto, juntamente com uma constante política de florestação, faz com que no período de 1990 a 2005, a área florestada da UE tenha aumentado cerca de 13 milhões de hectares, sendo a única região do mundo com um aumento significativo, de 7,2% (ver quadro 3).

Refira-se ainda que a floresta da UE pertence a 16 milhões de proprietários florestais privados e públicos e que as grandes empresas florestais apenas possuem cerca de 3% da área florestada.

Como foi dito, as florestas são um instrumento essencial para a luta contra as alterações climáticas por serem o mais importante sumidouro de carbono na Europa, estimando-se que podem armazenar 85-100 milhões de toneladas de carbono por ano.

Daí que muitos países da União Europeia tenham aproveitado estas oportunidades para encetar iniciativas nacionais de promoção do uso crescente dos Produtos da Madeira e, assim, potenciarem o desenvolvimento sustentável de toda a Fileira de Madeira.

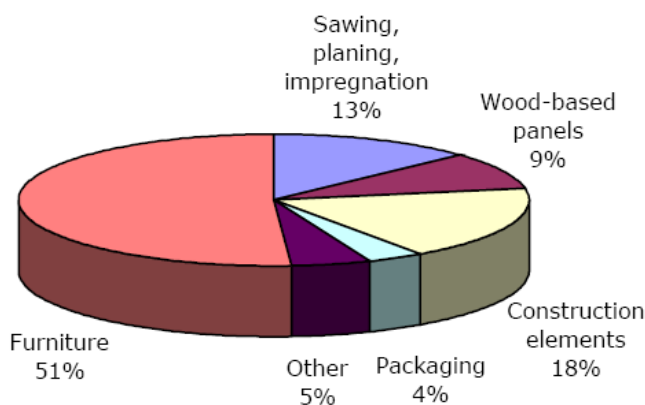
Reportando-nos às indústrias da Fileira de Madeira da UE, as que interessam a este trabalho, o seu volume de negócios em 2005 rondou os 229 mil milhões de euros, dos

quais 49% correspondentes às indústrias de madeira “*stricto-sensu*” (códigos NACE⁹ 20) e os restantes 51% referentes à indústria de mobiliário.

Era representada por mais de 340.000 empresas, essencialmente PME, empregando directamente cerca de 3 milhões de trabalhadores (UE-25), cerca de 6% do total de emprego das indústrias dos países da UE.

As importações da UE-25 ascenderam a EUR 20,8 biliões enquanto que as exportações atingiram EUR 19 biliões.

A indústria de mobiliário representa 51% do volume de negócios das Industrias da Fileira, seguindo-se as de componentes para a construção, com 18%, e de serração, com 13% (Figura 1).



Fonte: www.cei-bois.org¹⁰

Figura 1. Distribuição do volume de negócios das indústrias da fileira

Entre 2001 e 2005, o volume de negócios das indústrias da Fileira de Madeira cresceu a uma taxa de 6,6% ao ano, sendo de relevar que isto ocorre num contexto de utilização sustentada dos seus recursos florestais, já que no mesmo período a área florestal europeia continuou a aumentar, conforme já referido.

Portugal e Espanha representam, respectivamente, 1,8% e 10,0% do volume de negócios da UE.

Face ao exposto é, pois, essencial que as indústrias do sector florestal da UE mantenham o seu forte contributo para o desenvolvimento sustentável de toda a actividade florestal, mantendo a sua competitividade em relação a outros materiais

⁹ NACE - Nomenclature of Economic Activities in the European Community.

¹⁰ “The Woodworking Industry in the European Union in 2005”; www.cei-bois.org.

dentro do quadro da concorrência global e dos desafios suscitados pelas preocupações ambientais.

3. Iniciativas para promover o aumento da competitividade do sector florestal

3.1. Em Portugal

Portugal tem uma excepcional aptidão florestal, sendo a Floresta o seu único recurso natural, e renovável - cobre cerca de 33% da área do país, estando, no entanto, a sua propriedade - essencialmente privada (85% do total) - muito dividida, já que tem mais de 400.000 proprietários florestais.

Suporta três Fileiras Industriais de inquestionável importância na economia do país que geram cerca de 113 mil empregos directos ou seja 2% da população activa e representam 3,2% do PIB nacional, 10% das exportações, 12% do PIB industrial e 3% do Valor Acrescentado Bruto, valor só ultrapassado na Europa dos 15 pela Finlândia e Suécia¹¹:

- a fileira da madeira, que integra cerca de 5.000 empresas, a quase totalidade PMEs, empregando 54.500 trabalhadores e que tem vindo a assistir a um fenómeno de concentração, nomeadamente com o desaparecimento de pequenas serrações - o número de serrações terá diminuído de 732, em 1998, para cerca de 290, em 2007 - e teve um volume de negócios agregado de 2.083 milhões de euros e um saldo positivo da balança comercial de 379 milhões de euros¹²;
- a fileira da pasta e papel, empregando mais de 3.000 empregos directos, que em 2007 produziu 1.641 milhões de toneladas de papel e teve um volume de negócios de cerca de 1.700 milhões de euros¹³ e cuja evolução tem sido no aumento da integração vertical no sector, com maior produção de papel e cartão, o que conduz a um acréscimo notável de valor do produto;
- a fileira da cortiça representa uma importante fracção no comércio externo nacional, cerca de 900 milhões de euros por ano. O número de empresas desta fileira em 2005

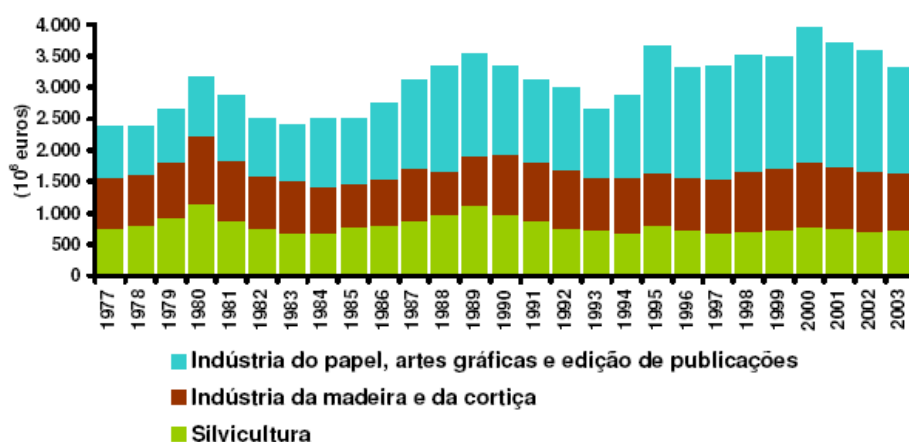
¹¹ ESTRATÉGIA NACIONAL PARA AS FLORESTAS”, aprovada pelo XVII Governo Constitucional, no Conselho de Ministros de 17 de Agosto de 2006.

¹² AIMMP, Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, <http://www.aimmp.pt>, 2005.

¹³ CELPA, Associação da Indústria Papeleira, 2005.

era de 829, gerando mais de 12.000 empregos¹⁴. O montado de sobro tem uma área de mais de 730.000 hectares, cerca de 23% da floresta nacional, o que confere a Portugal cerca de 33% da área mundial e posiciona o país como o maior produtor mundial de cortiça, com uma produção média anual de 157.000 ton, 52,5% do total mundial.

O VAB do sector florestal tem mostrado uma tendência clara de crescimento nas últimas décadas, conforme se vê na Figura 2, que mostra a evolução do Valor Acrescentado Bruto do sector florestal, a preços constantes relativos ao ano de 2003.



Fonte: www.ine.pt; www.bportugal.pt

Figura 2. Evolução do Valor Acrescentado Bruto do sector florestal

A Fileira de Madeira

É inquestionável a importância das indústrias da Fileira de Madeira tem no contexto da economia nacional, na criação de emprego e na fixação das pessoas nas regiões mais desfavorecidas.

É um sector muito heterogéneo, tanto na dimensão das empresas como nas actividades que desenvolve. Utiliza principalmente matérias-primas de base nacional, sendo a madeira um recurso natural, renovável, reciclável e biodegradável.

Permite o desenvolvimento de inúmeras actividades conexas ao nível dos bens de equipamento para a indústria e de componentes "não madeira" que integram o produto final e que em larga escala são de origem nacional.

¹⁴ APCOR, Associação Portuguesa de Cortiça; www.apcor.pt; 2005.

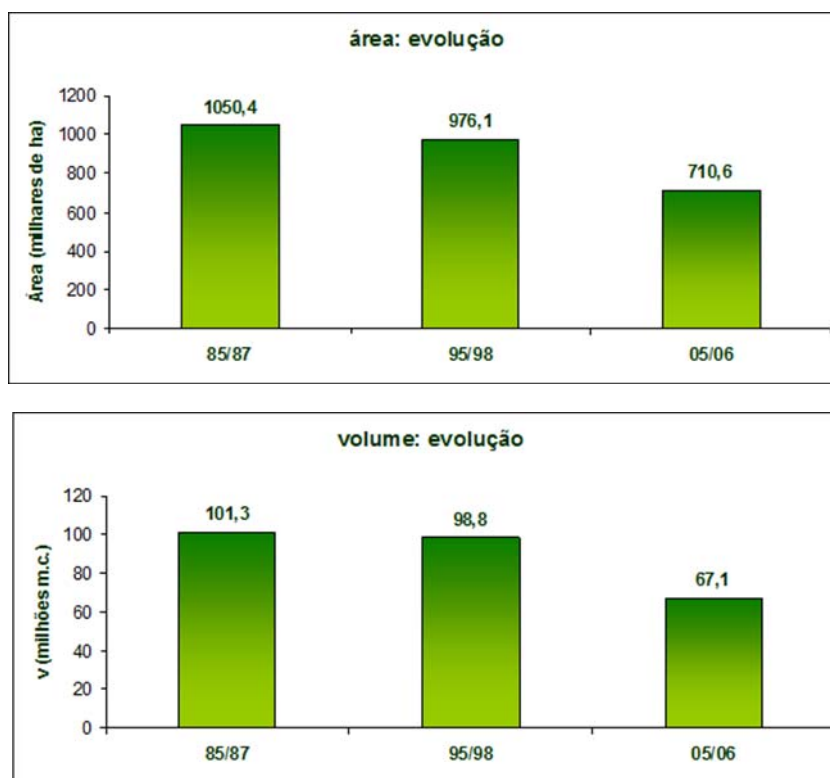
É um sector exportador e com uma componente comercial exaustivamente desenvolvida ao longo de décadas.

É, além disso, o principal fornecedor das indústrias a jusante, as indústrias de painéis derivados de madeira, a carpintaria, o mobiliário, a construção civil e, em especial, o sector da embalagem ligeira e pesada, fundamental e estratégico na logística de um país.

É um sector muito heterogéneo - tanto na dimensão das empresas, a grande maioria PMEs, como nas actividades que desenvolve - e tem vindo sucessivamente a perder competitividade internacional, apenas com a excepção das indústrias de dimensão internacional, caso dos painéis de madeira e do papel kraft, do que resultou um contínuo processo de encerramento e de concentração de empresas

A Fileira do Pinheiro Bravo integra a grande maioria das indústrias da Fileira de Madeira e congrega a mais importante cadeia de valor.

O pinheiro bravo é, portanto, a espécie mais relevante desta fileira, sendo no pinhal e na utilização industrial do pinheiro bravo que existem os desafios mais difíceis para os responsáveis da política florestal nacional, dada a significativa redução da área do pinhal e, consequentemente, da disponibilidade da madeira de pinheiro bravo nos últimos 25 anos, como se vê na Figura seguinte.



fonte: DGRF, Inventários Florestais Nacionais de 1985/7, 1995/8 e 2005/6

Figura 3. Evolução da Floresta de Pinheiro Bravo

É uma espécie de crescimento relativamente rápido, mas que exige uma silvicultura de longo prazo que, não raramente, excede duas gerações. É, pois, uma espécie cujo fomento e gestão não se compadecem com medidas (políticas ou não) de curto prazo ou de rápido retorno.

Iniciativas e políticas públicas

A importância económica e social das indústrias da Fileira de Madeira portuguesas e, em particular, do Pinheiro Bravo, justifica a atenção e as intenções de mudança que sucessivos governos têm manifestado.

Referem-se, de seguida, as iniciativas mais relevantes dos constituintes (governos e agentes económicos) nos últimos quinze anos.

(i)- Em 1994 a *Monitor Company*¹⁵, sob a direcção de Michael Porter, foi contratada pelo governo para gerir o projecto “CONSTRUIR AS VANTAGENS

¹⁵ www.monitor.com

COMPETITIVAS DE PORTUGAL”¹⁶ trabalhando em conjunto com centenas de empresários, gestores, técnicos qualificados e especialistas portugueses. O projecto dividiu-se em duas fases: (I) – AUDITO DA COMPETITIVIDADE, no qual se procedeu a um levantamento da competitividade das empresas portuguesas, bem assim como ao contexto em que operam (políticas públicas), com o objectivo de diagnosticar os estrangulamentos essenciais à competitividade; (II)- INICIATIVAS PARA A ACÇÃO, para a qual foram identificadas onze iniciativas, seis relativas a *clusters* que pudessem constituir modelos representativos da mudança, e cinco relativos a políticas públicas, essencialmente de natureza transversal, que influenciam o contexto macroeconómico daqueles clusters.

Numa terceira fase, os *stake-holders* deveriam promover a mudança preconizada, criando as condições de contexto e o *momentum* para o aprofundamento da mudança e de uma viragem qualitativa do país.

O *cluster* dos produtos de madeira e a política pública relativa à gestão florestal foram duas das onze iniciativas para a acção seleccionadas pela *Monitor Company*. O relatório refere os produtos florestais como uma “área significativa de força e exclusividade portuguesa”, dada a tradição florestal do país, a experiência das indústrias da fileira e a vantagem competitiva que decorre do enorme potencial de crescimento das suas florestas.

Na parte das conclusões do Audito da Competitividade relativas aos “Desafios à Construção da Competitividade”, o relatório refere que “Os *clusters* portugueses não estão a alcançar o seu potencial máximo, devido a interligações que não são concretizadas” e “Não existe diálogo eficaz entre as empresas e o Governo sobre os elementos mais significativos das políticas públicas, que proporcionam o contexto para alcançar *clusters* competitivos” (Monitor Company; 1994: 23).

No que respeita à Gestão Florestal, o relatório reconhecendo que a Floresta é o recurso natural e renovável mais importante de Portugal conclui que não tem tido o interesse que merece das agendas das políticas públicas, com a maior parte das discussões centradas em temas do curto prazo em vez de se preocuparem com “a ineficácia do fornecimento de madeira para a indústria de quase todas as espécies de madeira, o que

¹⁶ Monitor Company; 1994.

indicia o risco de um colapso na actividade industrial se não ocorrerem alterações imediatas” (Monitor Company; 1994: 217).

Além disso, o sistema legislativo é inadequado, pois “Não existe uma entidade única com responsabilidade geral sobre a floresta. A responsabilidade distribui-se por seis ministérios diferentes e por uma multiplicidade de autoridades locais. (...) criando um confuso padrão de fluxos de informação (Monitor Company; 1994: 107), pelo que quando cada ministério legisla, o faz sem uma visão integrada da floresta.

Preconiza como essencial a definição de um “dono único das políticas florestais” e “três áreas essenciais para a mudança: (1)- colocar uma maior área florestal sob gestão florestal coordenada; (2)- racionalizar os processos de definição e implementação da legislação; (3)- sensibilizar a sociedade para os problemas florestais”.

Quanto aos produtos de madeira foi assumida uma visão na qual o objectivo último do *cluster* deve ser o reequilíbrio dos fluxos de produtos de valor acrescentado ao longo da cadeia de valor para libertar o crescimento potencial da produtividade. A médio prazo deve aumentar a proporção de produtos de valor acrescentado médio (tais como os materiais de construção) e elevado (tais como o mobiliário e os sistemas e soluções para decoração de interiores).

Para realizar a visão e promover a mudança foram constituídas seis *task forces* (Monitor Company; 1994: 197), que envolveram mais de seis dezenas de “personalidades-chave do *cluster*”, incluindo membros de topo de instituições e empresas públicas, investigadores, empresários e quadros de topo de empresas privadas. De relevar que este processo mereceu o patrocínio político do governo, através do ministro do da Indústria e Energia¹⁷.

As seis *task forces*, que imprimiram ao processo uma significativa dinâmica de mudança, deveriam apresentar propostas concretas de acção consensuais ao governo e demais *stake-holders*.

O trabalho foi executado com grande nível de participação e qualidade, tendo as propostas de planos e programas sido atempadamente entregues ao governo.

No entanto, em Outubro de 1995, o fim do mandato deste governo, no termo normal da legislatura e a mudança da cor política do governo resultante das eleições então

¹⁷ Ministro da Indústria do XII Governo Constitucional, Eng. Luís Mira Amaral.

realizadas teve como consequência a interrupção de todo este processo, tendo sido perdida a dinâmica de mudança que o chamado “projecto Porter” induzira no sector florestal.

(ii)- O Programa Económico do XIII Governo Constitucional¹⁸ saído das eleições reconheceu a necessidade de mudança nas políticas públicas, em particular através da concertação estratégica com os agentes económicos, co-responsabilizando-os na definição das políticas e apostando no aumento da competitividade dos *clusters* sectoriais e na valorização da produção nacional e protecção do ambiente.

No que respeita à indústria assume “novas práticas e iniciativas que mobilizem os agentes económicos para colaborarem activamente no objectivo de criar uma base industrial competitiva e dinâmica”; “melhorar o desempenho tecnológico e comercial da actividade industrial” e “dinamizar sistematicamente a cooperação empresarial”.

No quadro da agricultura assume a “valorização e desenvolvimento da Fileira Florestal”, que afirma ser uma das “duas primeiras prioridades da política agrícola”.

Além disso, por solicitação expressa do Primeiro Ministro, os agentes económicos privados patrocinaram o estudo “Propostas para um Plano Estratégico para o Sector Florestal”¹⁹ apresentado ao Governo no último trimestre de 1996, e complementado por um estudo adicional “O financiamento do investimento florestal”, apresentado seis meses depois. Ao encerrar a segunda daquelas sessões, o Primeiro Ministro determinou que se constituísse um grupo de trabalho para “*apresentar propostas de acção no prazo de um mês*” (sic).

O grupo de trabalho – liderado pelo Ministério da Agricultura e integrando técnicos da Direcção-Geral das Florestas, assessores do Primeiro Ministro, dos Ministros da Economia, do Ambiente e do Presidente da República (para a agricultura), consultores do BPI e representantes dos promotores - reuniu seis vezes e esvaiu-se em Setembro de 1997 sem nada ter feito.

Em 1999, o Governo adoptou o “Plano de Desenvolvimento Sustentável da Floresta Portuguesa”, reconhecia que «*o sector Florestal ... é estratégico,...e com valor económico significativo no contexto nacional. Importa, pois, que o desenvolvimento*

¹⁸ www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC13/Programa

¹⁹ Feito pelo BPI, Banco Português do Investimento, com a colaboração da Jaakko Poyry (www.poyry.com), a maior empresa internacional de consultoria especializada no sector florestal.

florestal tenha em conta a importância das actividades produtivas» e que «a ausência de valorização económica da floresta será sempre um factor indutor da sua degradação» e assumia o compromisso «assegura-se o desenvolvimento equilibrado das Indústrias Florestais, baseado na excelência e na inovação, com destaque para as três principais fileiras: a da cortiça, a da pasta e papel e a da madeira».

Este diploma assumiu algumas das recomendações do estudo acima referido.

No entanto, as iniciativas deste governo limitaram-se a legislação de natureza muito geral, tendo terminado a legislatura sem que tenha ocorrido qualquer mudança no sector florestal.

O XIV Governo Constitucional, suportado pela mesma maioria política e com o mesmo Primeiro Ministro, deu continuidade ao programa político do anterior governo, mas terminou com o pedido de demissão do Primeiro Ministro e nada de concreto foi feito, tendo-se limitado a iniciativas pontuais direccionadas para o problema dos fogos florestais.

(iii)- Das eleições então realizadas resultou o XV Governo Constitucional de nova cor política.

À partida havia alguma expectativa, pois o novo Ministro da Agricultura, que interviera como consultor nos estudos anteriormente referidos, afirmara que ainda se revia nas suas conclusões e, no programa do governo, deu sinais de querer fazer algo.

Criou a Secretaria de Estado da Floresta e chamou para a liderar, provavelmente a pessoa que no país melhor conhece os problemas do Sector Florestal.

Só que não lhe foram dados os necessários poderes nem unificada a coordenação de questões-chave, de que o problema dos fogos florestais foi o exemplo pragmático.

Em 2003 aprovou o “Plano de Acção Florestal”, que afirmava *«O desenvolvimento equilibrado do sector florestal e das respectivas fileiras contribui de forma geral para o crescimento económico e social do País, com especial ênfase regional, constituindo por isso peça fundamental para o desenvolvimento rural e sobretudo para a conservação dos recursos naturais».*

No entanto, a inesperada demissão do Primeiro Ministro em Julho de 2004 e a vigência efémera do XVI Governo Constitucional contribuíram para que a situação de total inércia continuasse.

(iv)- Das eleições em Março de 2005 resultou o actual governo, o XVII Governo Constitucional, que aprovou um importante diploma estruturante, a “Estratégia Nacional para as Florestas”, mas que limita a sua intervenção à Floresta, não tomando em consideração que o “valor económico total da Floresta” só faz sentido se, a jusante, as indústrias da Fileira forem capazes de inovar e criar riqueza a partir dos recursos florestais disponíveis.

No domínio da Inovação e Investigação Aplicada, os Agentes Económicos da Fileira Florestal - os destinatários da Investigação Aplicada - e as Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional iniciaram um processo tendente à criação de uma Agenda Estratégica de Investigação Nacional para o Sector Florestal e de uma Plataforma Tecnológica Florestal Nacional, na linha de um processo homónimo implementado na União Europeia - a *Forest-Based Sector Technology Platform*²⁰ - no qual Portugal participou.

Este processo mereceu o apoio formal do Director-Geral dos Recursos Florestais, pois respondia a um objectivo concreto, assumido na Estratégia Nacional para as Florestas, de a criar em 2007, pelo que passou a participar activamente na sua implementação.

No entanto, a sua inesperada demissão levou a que este processo fosse interrompido, já que não mereceu a atenção do seu substituto.

No segundo semestre de 2008 o Governo iniciou um processo de mobilização dos actores da Fileira para o lançamento do “Pólo de Competitividade e Tecnologia dos Produtos de Madeira” tendo, como resultado, sido criada a Associação para a Competitividade da Indústria da Fileira Florestal (AIFF), que congrega as três fileiras industriais de base florestal (Produtos de Madeira, Cortiça e Papel) numa mesma estrutura, a primeira instituição deste tipo em Portugal.

A AIFF assumiu:

- como objecto “a promoção e o exercício de iniciativas e actividades tendentes à criação de um centro nacional de competitividade, inovação e tecnologia, de vocação internacional e promover e incentivar a cooperação entre empresas, organizações, universidades e entidades públicas, com vista ao aumento do respectivo volume de

²⁰ Forest-Based Sector Technology Platform; www.forestplatform.org



negócios, das exportações e do emprego qualificado, nas áreas económicas associadas à Fileira Florestal Portuguesa”²¹;

- como missão “contribuir para que Portugal se torne competitivo na investigação, concepção, desenvolvimento, fabrico e comercialização de produtos e serviços associados à Fileira Florestal, em sectores de mercado e de tecnologia seleccionados, tendo como alvo os mais exigentes e relevantes mercados internacionais, num quadro de reconhecimento da qualidade, da excelência e da inovação tecnológica”²²;
- para a prossecução do seu objecto, assume a responsabilidade “de”²³:
 - a) Contribuir para a produção e divulgação de conhecimento no domínio da Fileira Florestal;
 - b) Fomentar a investigação e a troca constante de ideias, experiências e projectos na área referida na alínea anterior;
 - c) Dinamizar acções que valorizem a cooperação entre as entidades com actuação na Fileira Florestal;
 - d) Estabelecer contactos preferenciais com universidades, empresas, institutos de investigação e outros organismos, públicos ou privados, e com associações congéneres, nacionais, estrangeiras e internacionais, tendo em vista a prossecução do objecto e missão da Associação (...)”.

Esta iniciativa está estruturada numa rede que agrega como associados as mais importantes empresas industriais de base florestal, universidades, institutos de investigação e associações empresariais, pelo que parece reunir todas as condições para o futuro desenvolvimento de formas mais evoluídas de parcerias e/ou de *clustering* para a inovação e aumento da competitividade, o que nos últimos quinze anos nunca as políticas e iniciativas públicas e os *stake-holders* do sector foram capazes de implementar.

²¹ Artigo 3º – 1 dos Estatutos da Associação para a Competitividade da Indústria da Fileira Florestal.

²² Artigo 3º - 2 dos Estatutos da Associação para a Competitividade da Indústria da Fileira Florestal.

²³ Artigo 4º dos Estatutos da Associação para a Competitividade da Indústria da Fileira Florestal.

4. Na Comunidade Autónoma da Galiza. O Cluster de Madera de Galicia

A Comunidade Autónoma da Galiza está localizada no extremo noroeste da Península Ibérica, a norte da província portuguesa do Minho.

Com uma área de cerca de 30.000 km², correspondentes a 5,8 % do território de Espanha, tem cerca de 2,8 milhões de habitantes²⁴.

É uma região com grande dinamismo socioeconómico, como decorre da análise dos principais indicadores económicos, que em 2008 foram todos superiores aos valores médios de Espanha²⁵.

Com 6,2 % do total da população de Espanha, os seus índices de participação industrial e comercial no total de Espanha são, respectivamente, de 6,0% e 6,2%, sendo que o seu índice de participação da actividade económica (que inclui a totalidade das actividades empresariais e profissionais) de 5,2%²⁶

É uma região predominantemente florestal (as florestas ocupam cerca de 2 milhões de hectares, 68% do território), com mais de 600.000 proprietários florestais e mais de sete mil empresas, as actividades relacionadas com a madeira são de grande importância tanto do ponto de vista demográfico como da oferta e da procura, bem assim como da estrutura industrial²⁷ e que suporta uma importante fileira industrial de 2860 empresas de transformação de madeira, mas na quase totalidade PMEs.

A Galiza tem características idio-climáticas muito semelhantes às de Portugal e a sua economia está fortemente ligada aos seus recursos naturais.

No caso do sector florestal, a sua importância fica demonstrada ao dizer que em 2002 a produção florestal representou 45,5 % do total espanhol, ocupando a primeira posição a nível nacional.

A produção de madeira em 2002 foi de 4.910.067 m³, a que corresponde um valor económico de 222.473.951 euros. Importa relevar que a produção lenhosa galega foi

²⁴ Instituto Galego de Estadística; www.ige.eu

²⁵ Instituto Galego de Estadística; www.ige.eu

²⁶ “Galicia. Resumen Indicadores Económicos”; Atlas Socioeconómico de Galicia Caixanova; 2007; www.atalayadelemprendedor.com/images/pdf/indicadores_economicos_galicia_2007

²⁷ <http://www.xunta.es>

multiplicada por 3,2 desde 1973, enquanto que a nível nacional só aumentou 40% no mesmo período.

É um sector de grande importância para a economia da Galiza, com amplo potencial de desenvolvimento sustentável, graças a conjunto de factores e oportunidades de ordem económica e ambiental (por ser uma indústria eco-eficiente) e social (pelo seu grande potencial como empregadora em espaços rurais). Por isso tem sido objecto de particular atenção das políticas e iniciativas públicas dos Governos autonómicos, que se comprometeram na sua implementação e foram capazes de conseguir o apoio e o envolvimento dos *stake-holders* relevantes do sector, ao contrário do que se verificou em Portugal.

Citam-se de seguida algumas das mais relevantes.

Em 1996 criou o *CIS-Madera, Centro de Innovación e Servizos da Madeira*²⁸ na dependência do *Instituto Galego de Promoción Económica* (IGAPE), um organismo público ao serviço das indústrias da madeira que pretende contribuir para “a melhoria da posição competitiva das empresas, propiciando um aproveitamento óptimo do recurso florestal, e uma maior aplicação e qualidade dos seus produtos derivados”.

Em 1998 é transferido para a *Consellería de Innovación, Industria e Comercio da Xunta de Galicia*, ficando enquadrado na *Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e o Desenvolvimento Tecnolóxico de Galicia*.

Assume a forma de um centro tecnológico com os seguintes objectivos:

- elaborar e executar projectos de investigação básica e aplicada laboración e execución de proxectos de investigación básica e aplicada;
- transferência de tecnologia;
- promover e disseminar o conhecimento sobre a utilização da madeira nas suas diversas aplicações, especialmente em construção;
- promover a formação nas áreas relacionadas com a tecnologia da madeira.

O *CIS-Madera* teve um papel relevante na constituição do *Cluster de la Madera de Galicia*, num processo iniciado formalmente em meados de 1999 com a assinatura de um protocolo de colaboração entre la *Fundación para o Fomento da Calidade*

²⁸ <http://www.cismadeira.es>

Industrial e Desenvolvimento Tecnológico de Galicia/CIS-Madera e uma equipa técnica da Universidade de Vigo.

Foi incumbido de liderar a criação do *Cluster de la Madera de Galicia*, para o qual elaborou um plano de trabalho inicial, que inclui um censo das empresas galegas do sector, a que se seguiram estudos de diagnóstico e propostas estratégicas, já com empresários do sector, através da constituição de quatro grupos de trabalho e de uma comissão de acompanhamento.

De facto, os principais *stake-holders* da região (agentes económicos e governo) reconheceram que, face às características e realidade do tecido industrial, o desenvolvimento sustentável da Fileira só seria possível através da constituição de ligações fortes entre os constituintes e *stake-holders* relevantes.

A partir do momento de apresentação do “Documento de Síntese Final sobre Eixos Estratégicos, Estratégias e Acções” à Comissão de Acompanhamento, o *Cluster de la Madera de Galicia* iniciou a sua actividade como entidade própria, o objectivo final de todo este processo.

Em 20 de Abril de 2001, em Santiago de Compostela foi feita a apresentação oficial do *Cluster de la Madera de Galicia*, em sessão presidida pelo Presidente da *Xunta de Galicia*, D. Manuel Fraga Iribarne. Posteriormente, em 22 de Junho de 2001, também em Santiago de Compostela, foi constituído formalmente por escritura notarial.

Para se avaliar a importância e empenhamento do Governo neste processo, basta atentar no texto que se segue, disponível no portal da *Xunta*²⁹:

“La Consellería de Industria y Comercio, dentro de su política de potenciación competitiva de clústers empresariales, impulsó el desarrollo del Clúster de la Madera de Galicia, (...). Esta asociación empresarial tiene como objeto procurar la cooperación e integración del conjunto de empresas de la cadena principal y colaterales de la madera, con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de competitividad, establecer las bases de actuaciones conjuntas y constituir un foro de debate y de acciones, con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos. En la actualidad, este clúster cuenta con 119 empresas asociadas, que representan casi el 75% de la facturación total del sector.

²⁹ <http://www.xunta.es>

En marzo de 2002, la Consellería de Industria y Comercio subscribió un convenio de colaboración con la asociación empresarial Clúster de la Madera para el desarrollo de acciones dirigidas a potenciar el conglomerado de la madera. Este clúster se comprometió a organizar actuaciones integradas en los ámbitos de la innovación, formación y márketing, como las siguientes: acciones orientadas a potenciar la innovación en los diferentes sectores productivos, con especial interés en la industria del mueble; estudio detallado y operativo sobre las necesidades de formación de las empresas por subsectores y puestos de trabajo; estudio de la implantación conjunta de sistemas de gestión de la calidad, de gestión medioambiental y de prevención de riesgos laborales, promoviendo la difusión de experiencias reales de implantación por parte de las empresas ya certificadas para generar un efecto arrastre; y campañas institucionales para mejorar la percepción de la sociedad respecto a las actividades de la cadena de la madera.”

O *Cluster de la Madera de Galicia* foi constituído com o objectivo de promover a união, cooperação e integração do conjunto de empresas e demais agentes da Fileira de Madeira da região, visando promover a inovação e a capacitação tecnológica, aumentar a competitividade do sector e prepará-las para o aproveitamento das novas oportunidades referidas. Os seus objectivos estatutários³⁰ contêm todos os ingredientes necessários para o desenvolvimento e consolidação do *cluster*.

Não obstante a crise internacional recente e a situação delicada do mercado da construção espanhol, a evolução dos negócios das empresas do *Cluster de la Madera de Galicia* mostram um crescente aumento de competitividade, evidenciado por um significativo aumento da madeira cortada, que em 2008, ultrapassou os 8 milhões de metros cúbicos³¹, um valor 30% superior à média dos últimos doze anos.

As indústrias da 1ª transformação (serrações e painéis derivados de madeira) e da 2ª transformação (carpintarias e mobiliário) tiveram, respectivamente, volume de negócios de 1.573 e 686 milhões de euros de milhões de euros, pelo que a facturação conjunta do *Cluster de la Madera de Galicia* ascendeu a 2.259 milhões de euros.

O emprego ultrapassou os 26.000 postos de trabalho directos e 50.000 indirectos.

³⁰ disponíveis em www.clustermadeira.com

³¹ “*Resultados Industria Forestal de Galicia 2008*”, disponível em www.cismadeira.com

As indústrias florestais representam, assim, 3,5% do PIB da Galiza, o que situa esta comunidade autónoma ao nível de outros países como a Finlândia (3,7% do PIB) ou a Nova Zelândia (3,1% do PIB)

O *Cluster de la Madera de Galicia* é, pois, um caso de sucesso, uma importante rede do sector florestal na região da Galiza, portanto baseada numa localização geográfica com características e aptidões específicas, com uma finalidade produtiva e de inovação.

6. Conclusão final

Como principal conclusão, a importância demonstrada desta rede na dinamização do tecido empresarial deste sector e, consequentemente, nas condições sócio económicas da região da Galiza, permite confirmar que as formas organizacionais do território são indubitavelmente um recurso essencial no processo de desenvolvimento e cada vez mais um elemento decisivo no perfil da atractividade de um território, em detrimento dos tradicionais factores de localização. É também condição necessária de sucesso neste processo o empenhamento dos governos, através de políticas públicas que demonstrem uma clara vontade de mudança

7. Bibliografia

ÁLVAREZ, J. *et al.* (1996), *Informe estratégico de la empresa gallega*. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

BECATTINI, Giacomo (1994), “O distrito marshalliano. Uma noção socioeconómica”. In Georges Benko e Alain Lipietz (Orgs.), *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*. Celta Editora, Oeiras, pp. 19-32.

BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (1994), “Das redes de distritos aos distritos de redes”. In Georges Benko e Alain Lipietz (Orgs.), *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*. Celta Editora, Oeiras, pp. 247-253.

BERMÚDEZ ALVITE, J.D. (2003), *El Cluster de la Madera de Galicia*. Revista CIS-Madera.

BOJAR, Ewa Zbigniew Olesinskyí (2007), *The emergence and development of clusters in Poland*, DIFIN. Warszawa.

BREAULT, R. (1997), *The evolution of clusters of structured economic development regions and their future* Breault Research Organization, Inc.

COOKE, Philip (2002), “Industrial Innovation and Learning Systems: Sector Strategies for Value Chain Linkage”, in *Less Favoured Regional Economies Regional Industrial Research Report 37*, CASS, Cardiff University, pp. 48.

COURLET, Claude; PECQUEUR, Bernard (1991), “Systèmes locaux d’entreprises et externalités: un essai de typologie”. *RERU*, Vol. 3-4, pp. 391-406.

DERYCKE, Pierre Henri (1994), *L’intégration de l’espace dans le champ économique*. Encyclopédie d’Économie Spatiale. Concepts-Comportements-Organisations. Bibliothèque de Science Régionale. Editions Economica, Paris, pp. 19-24.

DGRF. Inventários Florestais Nacionais, www.dgrf.min-agricultura.pt

FAO (2008), “Forests and poverty reduction”, em www.fao.org/forestry/livelihoods/en.

FERRÃO, João (1992), *Serviços e Inovação. Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*. Celta Editora, Oeiras.

HAZLEY, Colin J. (2000), *Forest-Based and Related Industries of the European Union – Industrial Districts, Clusters and Agglomerations ETLA*, The Research Institute of the Finnish Economy.

LOPES, Raul (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*. Celta Editora, Oeiras.

MAILLAT, Denis (1994), “Comportements spatiaux et milieux innovateurs”. In Jean-Paul Auray *et al.* (Dir.), *Encyclopédie d’Economie Spatiale. Concepts - Comportements- Organisations*. Bibliothèque de Science Régionale. Association de Science Régionale de Langue Française. Ed. Economica, Paris, pp. 255-262.

MONITOR COMPANY (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Lisboa.

OECD Proceedings (1999), *Boosting Innovation. The Cluster Approach*.

OECD PROCEEDINGS (1999): *Boosting Innovation: the Cluster Approach*. OECD Publications

PECQUEUR, Bernard; SILVA, Mário Rui (1992), “Territory and Economic Development: The example of diffuse industrialisation”. In Gioacchino Garofoli (Ed.), *Endogenous Development and Southern Europe*. Avebury, England.

POLÈSE, Mario (1998), *Economia Urbana e Regional. Lógica espacial das transformações económicas*. Coleção APDR – Associação Portuguesa Para o Desenvolvimento Regional, Coimbra.

PORTER, M. (1998), “Clusters and the New Economics of Competition”, *Harvard Business review*.

RAMOS, Maria Teresa Sequeira (2006), *Incentivos ao Investimento e Desenvolvimento Regional*. Tese de Doutoramento. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

REIS, José (1988), “Território e sistemas produtivos locais: uma reflexão sobre as economias locais”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 25/26, Dezembro, pp. 127-141.

VERDUGO, M.V.; Cal, M.I.; Fernández-Jardón, C.M. (2001), “Unha tipoloxía das empresas da madeira en galicia segundo os seus obxectivos e estratexias tanto en mercados nacionais coma exteriores”, *Revista Galega de Economía*, vol. 10 (1), pp. 347-358.

Sites consultados

<http://www.aimmp.pt>

<http://www.apcor.pt>

http://www.atalayadeempreendedor.com/images/pdf/indicadores_economicos_galicia_2007.pdf

<http://www.bportugal.pt>

<http://www.cei-bois.org>

<http://www.celpa.pt>

<http://www.cismadeira.es>

<http://www.fao.org>

<http://www.forestplatform.org>

<http://www.ige.eu>

<http://www.ine.pt>

<http://www.mcpfe.org>

<http://www.monitor.com>

http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC13/Programa

<http://www.poyry.com>

<http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-3annex3.htm>

<http://www.xunta.es>