

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa



**PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA DAS
ORGANIZAÇÕES**

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO
MODELOS DE GOVERNANÇA DO SETOR VITIVINÍCOLA NACIONAL
MARIA DE FÁTIMA DOMINGOS SILVÉRIO

ORIENTADORA: PROF^a DOUTORA MARIA JOÃO NICOLAU DOS SANTOS

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Sociologia

Económica das Organizações

2023

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA DAS
ORGANIZAÇÕES

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO

MODELOS DE GOVERNANÇA DO setor VITIVÍNICO LA NACIONAL

MARIA DE FÁTIMA DOMINGOS SILVÉRIO

ORIENTADORA: PROF^a DOUTORA MARIA JOÃO NICOLAU DOS SANTOS

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Sociologia Económica das
Organizações

Júri:

Presidente:

- Doutor Nuno João de Oliveira Valério, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Vogais:

- Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos (orientadora), Professora Associada com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

- Doutor Dimas de Oliveira Estevam, Professor Adjunto V, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Brasil.

- Doutora Marta Pedro Varanda, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

- Doutor Fernando Miguel dos Santos Henrique Seabra, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Politécnico de Lisboa.

2023

“Se quer viver uma vida feliz, amarre-se a uma meta, não às pessoas, nem às coisas...”

“Quanto maior o conhecimento, menor o ego... quanto maior o ego, menor o conhecimento.”

Albert Einstein

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ACIBEV- Associação de Vinhos e Espirituosas de Portugal
ADVID – Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense
ATEVA- Associação Técnica dos Viticultores do Alentejo
APA- Agência Portuguesa do Ambiente
APL – Arranjos Locais Produtivos
CCDR- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CIM - Comunidade Intermunicipal
CSWA - Californian Sustainability Winegrowing Alliance
CSWP – Californian Sustainability Winegrowing Program
CVR – Comissão Vitivinícola Regional
CVRA- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
DO – Denominação de Origem
DS – Desenvolvimento Sustentável
DST - Desenvolvimento Sustentável do Território
ECOSOC - United Nations Economic and Social Council
EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva
FAO UN - Food and Agriculture Organization
IGP - Indicação Geográfica Protegida
IPAC - Instituto Português para a Acreditação
IVDP - Instituto do Vinho do Douro e do Porto
IVV - Instituto da Vinha e do Vinho
LUND - Universidade de Lund
ODM - Objetivo para o Desenvolvimento Mundial
ODS - Objetivo para o Desenvolvimento Sustentável
OIV- International Organization of Vine and Wine,
ONGD - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
OCDE - Organização para o Comércio
ONU - Organização das Nações Unidas
PSVA – Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo
RA2019 – Registo Agrícola Censos 2019
RDD – Região Demarcada do Douro
RDA – Região Demarcada do Alentejo

UE – União Europeia

UEVORA - Universidade de Évora

ISEP - Instituto Superior de Engenharia do Porto

UNCED - United Nations Conference on Environment and Development

UNDP - United Nations Development Programme

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UTAD – Universidade de Trás-os-Montes

UE – União Europeia

V.I.V.A - Valutazione dell'Impatto della Vitivinicoltura sull'Ambiente

Resumo

Objetivos – *Em termos gerais, esta investigação visa aprofundar o conhecimento sobre a influência dos diversos modelos de governança local no desenvolvimento de planos estratégicos e na implementação de metodologias de intervenção para o desenvolvimento sustentável local, nomeadamente no setor vitivinícola português. O presente trabalho de investigação pretende ainda contribuir para a criação duma proposta de metodologia de intervenção inovadora, replicável noutras regiões nacionais e em outros setores da agricultura.*

Metodologia – *Para atingir os objetivos definidos, esta investigação baseou-se numa extensa revisão da literatura existente, incorporando os conceitos dos vários modelos de governança local, assim como, as diversas dimensões de análise identificadas para a construção do modelo de análise, nomeadamente: os fatores endógenos do território; a inovação produtiva; a inovação social e a tipologia de governança local.*

O método seguido na investigação segue a filosofia do pragmatismo com recurso ao método misto, nomeadamente o estudo de caso.

Os estudos de caso, são desenvolvidos, sobre duas regiões vitícolas, o Douro e o Alentejo, representativas da heterogeneidade das diversas regiões vitícolas do país, no que respeita, quer aos fatores endógenos socioculturais de cada região, (história, cultura, geografia, demografia e socio economia) quer aos diferentes modelos de governança local, adotados. Com a análise de cada caso em particular, e posterior comparação, mediante a utilização da matriz de dimensões de análise concebida, consolida-se o conhecimento acerca da tipologia dos modelos de governança local, que conduzem a uma maior eficácia, na implementação de metodologias de intervenção, para o desenvolvimento sustentável das regiões, tendo em conta as variáveis relevantes identificadas.

Resultados – *A investigação permite concluir sobre a influência dos fatores endógenos na caracterização socioeconómica das regiões, e na perspetiva seguida para a sustentabilidade do território, com foco ambiental ou de qualidade de vida e bem-estar do ser humano. De acordo com a história, cultura, geografia e demografia de cada território, assim se definem distintas tipologias e modelos de governança, que em consonância com a perspetiva seguida, traçam os objetivos estratégicos de cada região, assim como as respetivas metas a atingir no desenvolvimento sustentável do território.*

Dependendo das tipologias de modelos de governança seguidos em cada região e das respetivas metas de desenvolvimento sustentável, assim se definem as metodologias de intervenção a implementar para atingir os objetivos traçados, e resultará o nível de eficácia das medidas adotadas,

nomeadamente quanto à capacidade de organização produtiva local, com disponibilização de inovação e criação de conhecimento do território, através da sistematização de processos abrangentes, com o envolvimento de todas as partes interessadas, direta e indiretamente envolvidas. Os modelos de governança multinível de cooperação em rede reúnem as características necessárias à implementação de metodologias de intervenção para o desenvolvimento sustentável e, quando devidamente sistematizadas e monitorizadas, fomentam a adoção de processos de melhoria contínua. A perspetiva para o desenvolvimento do território que conduz a uma abordagem holística, multidimensional, é a inovação social, que promove a inclusão da população local nas ações coletivas, assim como as interações multi-atores interorganizacionais e na comunidade local. Esta perspetiva fomenta a participação de todos os atores sociais nas políticas de desenvolvimento do território, assim como incentiva à partilha de conhecimento, tecnologia e recursos humanos entre si, e conduz a níveis de resultados agregados de melhoria contínua, que perduram no tempo.

Limitações da pesquisa/Implicações – *Ausência de dados estatísticos demográficos específicos sobre o setor vitivinícola (os dados existentes são apresentados associados à atividade agrícola em geral). Acresce, que relativamente à região do Douro só estão disponíveis dados estatísticos agregados por NUTS, EDM (Entre Douro e Minho). Para ultrapassar estas limitações, recorreu-se à extrapolação dos dados estatísticos.*

Originalidade/Valor – *A metodologia de intervenção proposta integra na análise dos seus critérios, variáveis endógenas do território e têm em conta preocupações socioeconómicas acrescentando valor às metodologias já implementadas e testadas, que estão limitadas à implementação das boas práticas agrícolas sustentáveis, adaptadas a cada setor.*

Palavras-chave – *Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Território, Governança, Modelos de Governança Local, setor Vitivinícola.*

Abstract

Purpose – Broadly speaking, this research aims to deepen knowledge about the influence of the various local governance models on the development of strategic plans and the implementation of intervention methodologies for local sustainable development, namely in the Portuguese wine sector. This research also intends to bring an innovating approach to set and implement intervention methodologies, replicable in other national regions and other agricultural sectors.

Methodology – To achieve the defined objectives, this investigation was based on an extensive review of the existing literature, incorporating the concepts of the various models of local governance, as well as the various dimensions of analysis identified for the construction of the analysis model, namely: the endogenous factors of the territory; productive innovation; social innovation and the typology of local governance.

The research method adopted, follows the philosophy of pragmatism using the mixed method, namely the case study and the use of statistical and documentary data analysis.

The case studies are developed on two wine-growing regions, the Douro and the Alentejo, which represent the heterogeneity of the various wine-growing regions of the country, regarding the endogenous socio-cultural factors of each region (history, culture, geography, demography, and socioeconomics) and the different existing models of local governance set in place. With the analysis of each case study in particular, and subsequent comparison using the designed analysis dimensions matrix we were able to identify the governance local models typology, that lead to a greater effectiveness in the implementation of intervention methodologies for the sustainable development of the regions, taking into account the relevant variables identified.

Findings – The research allows us to conclude the influence of endogenous factors in the socio-economic characterization of the regions and in the perspective followed for the sustainable environment or the quality of life and well-being of the Humans. According to each territory's history, culture, geography and demography, different typologies, and governance models, in accordance with the perspective followed, establish the strategic objectives for each region, as well as the respective targets to be achieved in the territory's sustainable development.

Regarding the typologies of governance models followed in each region and their sustainable development goals, are defined the methodologies of intervention to be implemented to achieve the objectives set out in, that will result in the level of effectiveness measures taken, in particular, at the capacity of the local productive organization, providing innovation and the creation of knowledge of the territory, through the systematization of

comprehensive processes, with the involvement of all stakeholders, directly and indirectly involved. Multilevel governance models of cooperation in network bring together the characteristics necessary for the implementation of intervention methodologies for the sustainable development and, when properly systematized and monitored, encourage the adoption of continuous improvement processes.

*The perspective for the development of the territory that leads to an holistic and multidimensional approach, is social innovation, that promotes the inclusion of the local population collective actions, as well as multi-
interorganizational actor interactions in the local community. This perspective fosters the participation of all social actors in development policies, as well as encourages the sharing of knowledge technology and human resources with each other and leads to aggregate levels of continuous improvement that lasts over time.*

Research limitations / Implications – *Lack of specific demographic statistical data on the wine setor (existing data are presented associated with agricultural activity in general). Furthermore, for the Douro region, only statistical data aggregated by NUTS is available, the EDM region (Entre Douro e Minho region). To overcome these limitations, extrapolation of statistical data was used.*

Originality/Value – *The proposed intervention methodology incorporates into the analysis of its own criteria, endogenous variables of the territory and takes into account socio-economic concerns adding value to the methodologies already implemented and tested, which are limited to the implementation of sustainable good agricultural practices, adapted to each setor.*

Keywords – *Sustainability, Sustainable Development, Territory, Governance, Local Governance Models, Wine Setor.*

Dedicatória

À minha Mãe

Que esteve sempre comigo em pensamentos

E me deu a força que precisei, nos piores momentos

Ao António, que me acompanhou

No último ano, a par e passo,

Me deu a força e o ânimo

Nesta escalada

Sempre de mão dada!

Ao Miguel, minha inspiração

E força

Pelo apoio incondicional

Nesta reta final!

Agradecimentos

Ao Universo pela força, resiliência e inspiração, recebida nesta caminhada!

À paciência e compreensão de todos em meu redor, e em particular, ao António, que sempre esteve ao meu lado, para ouvir, incentivar e..... Acreditar!

Ao Miguel, que sempre me deu força, me inspirou... E nunca duvidou!

À Professora Maria João Nicolau Santos, minha orientadora, sem a qual nunca teria terminado a tese.

À Professora Marta Varanda, que me acompanhou, incentivou e motivou, a resistir a todas as adversidades até ao fim..., durante o último ano.

A todos os entrevistados, que cederam o seu tempo, para prestar esclarecimentos, e partilhar o seu conhecimento com motivação e disponibilidade.

Um especial agradecimento à CVRA, pela sua total disponibilidade, transparência e abertura, na cedência de toda a informação solicitada.

Finalmente, um agradecimento especial ao Eng.º Francisco Mateus, pela sua enorme contribuição, e interesse, na investigação.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	22
1.1 ENQUADRAMENTO	22
1.2 OBJETIVOS GERAIS DA INVESTIGAÇÃO.....	24
1.1.1 <i>Objetivo Central</i>	24
1.1.2 <i>Objetivos Secundários</i>	24
<i>Proposições</i>	25
1.3 MODELO DE ARQUITETURA DA INVESTIGAÇÃO	25
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	26
PARTE 1.....	29
2. DESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	29
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: MARCOS CRONOLÓGICOS	29
2.1.1 <i>Anos 60 e 70 - Movimento Ambientalista</i>	29
2.1.2 <i>De 1972 -1987 – Do Clube de Roma ao Relatório de Brudtland</i>	30
2.1.3 <i>De 1989 – 2002 – Da Agenda 21 aos ODM</i>	32
2.1.4 <i>De 2015 – Agenda 2030</i>	34
2.2 PERSPETIVAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: DEFINIÇÕES E CONCEITOS	36
2.2.1 <i>Conceito de Ecodesenvolvimento: Perspetiva Holista</i>	36
2.2.2 <i>Conceito de Economia Ecológica: Perspetiva de Equilíbrio</i>	38
2.2.3 <i>Solidariedade Inter-Generacional: Críticas ao Conceito</i>	39
3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TERRITÓRIO.....	42
3.1 CONCEITO E DEFINIÇÕES DE TERRITÓRIO.....	42
3.2 PERSPETIVAS TEÓRICAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO.....	44
3.2.1 <i>Perspetiva Clássica de Desenvolvimento do Território</i>	45
3.2.2 <i>Perspetiva Endógena de Desenvolvimento do Território</i>	47
3.2.3 <i>Perspetiva da Inovação e do Conhecimento de Base Territorial</i>	49
3.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGLOMERADOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	53
3.3.1 <i>Análises Regionais de Inspiração Neo Clássica</i>	55
3.3.2 <i>Análises Regionais de Inspiração Institucionalista</i>	55
3.3.3 <i>Teoria dos Distritos Industriais</i>	57

3.4	ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO.....	67
3.4.1	<i>Descentralização Territorial: Coordenação e Governabilidade</i>	67
3.4.2	<i>Governança Local.....</i>	69
3.5	ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO: CASOS APLICADOS AO SETOR VITIVINÍCOLA	71
3.5.1	<i>Evolução Cronológica das Metodologias de Intervenção.....</i>	72
3.5.2	<i>Motivação e Objetivos.....</i>	75
3.5.3	<i>Organização produtiva: Aplicação ao Setor Vitivinícola.....</i>	76
3.5.4	<i>Descentralização do território: Estruturas de Governança Local</i>	77
3.6	INOVAÇÃO SOCIAL	79
4.	GOVERNANÇA	84
4.1	CONCEITO E DEFINIÇÕES DE GOVERNANÇA	85
4.1.1	<i>Análise Crítica.....</i>	87
4.2	DIMENSÕES DE GOVERNANÇA.....	91
4.2.2	<i>Mecanismos de Coordenação</i>	91
4.2.3	<i>Dimensão Multinível (multistakeholders).....</i>	92
4.2.4	<i>Autonomia e Descentralização</i>	94
4.2.5	<i>Tomada de Decisão.....</i>	96
4.3	GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	100
4.3.1	<i>Governança Colaborativa.....</i>	100
4.3.2	<i>Características da Governança para o Desenvolvimento Sustentável.....</i>	104
4.4	MATRIZ DE DIMENSÕES DE ANÁLISE E INDICADORES DE GOVERNANÇA.....	109
PARTE 2.....		111
5.	MÉTODO	111
5.1	OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	111
5.2	PRAGMATISMO ENQUANTO FILOSOFIA DE PESQUISA	113
5.3	PROCESSO E ARQUITETURA DE INVESTIGAÇÃO	116
5.4	APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO: DOURO E ALENTEJO	119
5.4.1	<i>Seleção dos Estudos de Caso.....</i>	119
5.4.2	<i>Modelo de Governo Central para o Setor do Vinho em Portugal.....</i>	121
5.4.3	<i>Modelos de Governo Local: Douro.....</i>	125

5.4.4	<i>Modelo de Governo Local: Alentejo</i>	128
5.4.5	<i>Metodologias de Intervenção Setor Vitícola Mundial: Douro e Alentejo</i>	131
5.5	MODELO DE AVALIAÇÃO - MATRIZ DE DIMENSÕES E VARIÁVEIS RELEVANTES	133
5.6	TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	139
5.6.1	<i>Considerações sobre as fontes da recolha de dados</i>	139
5.6.2	<i>Método de Análise Qualitativa</i>	142
6.	ESTUDOS DE CASO – REGIÃO DO DOURO E REGIÃO DO ALENTEJO	150
6.1	ESTUDOS DE CASO 1 – REGIÃO DO DOURO	151
6.1.1	<i>Fatores Endógenos do Território - Caraterização das Regiões</i>	151
6.1.2	<i>Organização Produtiva Local</i>	157
6.1.3	<i>Inovação Social</i>	167
6.1.4	<i>Modelo de Governança</i>	171
6.2	ESTUDOS DE CASO 2 – REGIÃO DO ALENTEJO	180
6.2.1	<i>Fatores Endógenos do Território - Caraterização das Regiões</i>	180
6.2.2	<i>Organização Produtiva Local</i>	185
6.2.3	<i>Inovação Social</i>	195
6.2.4	<i>Modelo de Governança</i>	197
7.	ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	209
7.1	- CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÓMICA	212
7.1.1	<i>Resultados das Entrevistas: Território - Fatores Endógenos</i>	212
7.1.2	<i>Análise Comparativa - Fatores Endógenos</i>	220
7.1.3	<i>Análise e Discussão dos Resultados – Fatores Endógenos</i>	220
7.2	ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA LOCAL.....	222
7.2.1	<i>Resultados das Entrevistas: Território - Organização Produtiva Local</i>	223
7.2.2	<i>Análise Comparativa - Organização Produtiva Local</i>	229
7.2.3	<i>Análise e Discussão dos Resultados – Organização Produtiva Local</i>	230
7.3	INOVAÇÃO SOCIAL	237
7.3.1	<i>Resultados das Entrevistas: Território – Inovação social</i>	237
7.3.2	<i>Análise Comparativa - Inovação Social</i>	241
7.3.3	<i>Análise e Discussão dos Resultados – Inovação social</i>	241

7.4	GOVERNANÇA.....	243
7.4.1	<i>Resultados das Entrevistas: Governança</i>	243
7.4.2	<i>Análise Comparativa - Governança</i>	252
7.4.3	<i>Análise e Discussão dos Resultados - Governança</i>	256
7.5	SÍNTESE DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	260
7.6	ANÁLISE SWOT – DOURO - ALENTEJO	262
8.	PROPOSTA DE METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO	265
9.	CONCLUSÕES	271
9.1	SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA.....	271
9.2	CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	277
9.3	LIMITAÇÕES/LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	283
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	286
	ANEXOS.....	294
	ANEXO 1 – PRINCÍPIOS DE BELLAGIO	295
	ANEXO 2 - PSVA METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	296
	ANEXO 3 – ESTUDO SOBRE REGIÃO DO DOURO:	301
	ANEXO 4 – ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO PSVA:	301
	ANEXO 5 - PLANO ESTRATÉGICO - DOURO E ALENTEJO: ODS'S	302
	ANEXO 6– INDICADORES PARA A GOVERNANÇA.....	303
	ANEXO 7 – GUIÃO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO.....	304
	ANEXO 8 – SELEÇÃO E CODIFICAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	305
	ANEXO 9 – SISTEMATIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS POR VARIÁVEL RELEVANTE/QUESTÃO.....	306
	ANEXO 10 – TABELAS – ESTUDO COMPARATIVO – ESTUDOS DE CASO.....	334

Índice de Figuras

Figura 1- Síntese do Modelo de Arquitetura de Investigação	25
Figura 2 – Estrutura da Tese	28
Figura 3 - Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento – Parte 1.....	30
Figura 4 – Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento – Parte 2.....	32
Figura 5– Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento – Parte 3.....	34
Figura 6 - Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento - Parte 4	35
Figura 7 – Perspetiva Clássica de Desenvolvimento do Território	47
Figura 8 – Perspetiva Endógena de Desenvolvimento do Território	49
Figura 9 - Tipos de Externalidades e Realidades Territoriais	50
Figura 10 - Perspetivas da Inovação e Conhecimento de Base Territorial	52
Figura 11 - Diagrama de Análises Regionais	54
Figura 12 - Diagrama Corporate Responsibility Clusters	66
Figura 13- Resumo do Processo de Pesquisa	112
Figura 14 - Modelo de Arquitetura de Investigação Detalhado	118
Figura 15 - Evolução da Area de Vinha 2016_2020.....	120
Figura 16 - Estrutura do Instituto da Vinha e do Vinho.....	122
Figura 17 - Modelo de Governança – Douro.....	171
Figura 18- Area de Vinha – Alentejo	193
Figura 19 - Modelo de Governança – Alentejo	198
Figura 20- Metodologia de Intervenção – PSVA.....	204
Figura 21 - Capítulos de Intervenção Primária.....	205
Figura 22 - Evolução PSVA – Integração 18 capítulos 2018 e 2019	205
Figura 23 - <i>Framework</i> de Evolução do Desempenho do PSVA.....	208
Figura 24 –Perspetivas Teóricas do Território Características Diferenciadoras	211
Figura 25 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - História e Cultura	213
Figura 26 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Demografia.....	216

Figura 27 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Geografia	218
Figura 28– Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Estrutura Fundiária.....	219
Figura 29– História e Cultura; - Demografia; - Geografia; - Estrutura Fundiária.....	220
Figura 30 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Recursos Humanos	226
Figura 31 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Tecido Empresarial	226
Figura 32 - Análise Comparativa Estudo de Caso – Organização Produtiva Local	230
Figura 33 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Inovação Social	239
Figura 34 - Análise Comparativa Estudo de Caso – Inovação Social	241
Figura 35 – Análise Comparativa Estudo de Caso – Governança	253
Figura 36 – Proposta de Metodologia de Intervenção.....	270
Figura 37 - Âmbito do Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo	296
Figura 38 - Ciclo de Melhoria Continua e Implementação do Programa de Sustentabilidade	297

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição do Conceito de Desenvolvimento Sustentável.....	41
Tabela 2 - Definições do Conceito de Território	44
Tabela 3 – Metodologias de Intervenção Mundial – Setor Vitivinícola.....	75
Tabela 4 – <i>Models of Local Innovation</i> - Dimensões de Inovação social ao nível local.....	82
Tabela 6 – Definições de Governança.....	88
Tabela 8– Características da Governança para o Desenvolvimento Sustentável.....	107
Tabela 9 - Expressões da Governança para o Desenvolvimento Sustentável	107
Tabela 10 – Metodologia p/ Avaliação de Modelos de Governança	109
Tabela 11- Governança Local.....	110
Tabela 12 - Classificação de Perspetivas Filosóficas	115
Tabela 13 – Partes Interessadas - Douro	125
Tabela 14 – Articulação, e Interdependência das Partes Interessadas.....	126
Tabela 15 – Partes Interessadas - Alentejo.....	128
Tabela 16 – Articulação, e Interdependência das Partes Interessadas - Alentejo.....	129
Tabela 17 - Matriz de Dimensões de Análise - Desenvolvimento Sustentável.....	138
Tabela 18 - Codificação dos Entrevistados Seleccionados.....	144
Tabela 19 - Demografia da Região Norte - (2010-2019).....	154
Tabela 20 - Unidade de Trabalho Ano - Tipo de Mão – de-Obra.....	155
Tabela 21- Evolução do Emprego da Mão-de-obra Não Familiar.....	155
Tabela 22- Fatores Endógenos Território – Douro.....	156
Tabela 23 – Explorações – Dimensão Económica - DE, por Região Agrária	158
Tabela 24 - VPPT : Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura	158
Tabela 25 - Vinha por Região Agrária – Explorações Vitivinícolas (por área)	159
Tabela 26 - Unidade de Trabalho Ano: Perfil Tipo de Mão- de –Obra – Singulares	161
Tabela 27 - Caracterização do Dirigente das Sociedades Agrícolas	162
Tabela 28 - Organização Produtiva Local – Douro.....	167

Tabela 29 - Inovação Social –Douro	170
Tabela 30 – Linhas Orientadoras Estratégicas – Região Douro - ADVID.....	177
Tabela 31 – Orientações Estratégicas – Douro	178
Tabela 32 - Governança Local –Douro	180
Tabela 33 - Evolução da População no Alentejo.....	182
Tabela 34 - Unidade de Trabalho Ano: Tipo de Mão-de-Obra.....	183
Tabela 35 - Evolução do Emprego da Mão-de-Obra Não Familiar.....	184
Tabela 36 - Fatores Endógenos do Território – Alentejo.....	185
Tabela 37- Número de Explorações – Dimensão Económica – DE.....	187
Tabela 38- VPPT das Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura.....	187
Tabela 39 - Explorações Vitivinícolas (por área)	188
Tabela 40- Perfil do Tipo de Mão-de-Obra - Singulares	188
Tabela 41 Perfil dos Dirigentes das Sociedades Agrícolas.....	190
Tabela 42 – Organização Produtiva Local – Alentejo	195
Tabela 43- Inovação Social – Alentejo	197
Tabela 44 - Objetivos PSVA.....	203
Tabela 45 - Governança Local - Alentejo	209
Tabela 46 – Características Diferenciadoras do Território	210
Tabela 47 – História e Cultura	214
Tabela 48 - Fatores Endógenos: - Demografia.....	217
Tabela 49 - Fatores Endógenos: - Geografia e Estrutura Fundiária	219
Tabela 50 - Fatores Endógenos: - Estrutura Fundiária.....	219
Tabela 51 – Perspetiva Endógena: Fatores Endógenos Território	222
Tabela 52 - Organização Produtiva Local – Rentabilidade e Competitividade	227
Tabela 53 - Organização Produtiva Local.....	228

– Tipologia das Unidades Produtivas, Tecnologia, Inovação, Recursos Humanos e Capacitação Técnica	228
Tabela 54 - Perspetiva de Inovação e Criação de Conhecimento	237
Tabela 55 – Inovação Social	240
Tabela 56 – Perspetiva de Inovação Social.....	243
Tabela 57 – Governança.....	245
- Descentralização – Políticas Públicas – Autonomia, Participação, Decisão e Regulamentação	245
Tabela 58 – Governança – Metodologias de Intervenção.....	249
Tabela 59 - Matriz Comparativa de Modelos de Governança - Dimensões	255
Tabela 60 – Mapeamento de Articulação entre Partes Interessadas - Douro	256
Tabela 61 – Mapeamento de Articulação entre Partes Interessadas - Alentejo.....	257
Tabela 62 - Governança para o Desenvolvimento Sustentável.....	258
Tabela 63 – Pontos Fortes e Pontos Fracos – Douro.....	263
Tabela 64- Pontos Fortes e Pontos Fracos – Alentejo.....	264
Tabela 65– Etapas – Metodologia de Intervenção para o Desenvolvimento Sustentável.....	269
Tabela 66 - Relação entre ODS's e Ações Estratégicas do Douro e do Alentejo	302
Tabela 67 - Indicadores para a Governança.....	303
Tabela 68- Matriz de Variáveis Relevantes e Guião de Entrevista Estruturado	304
Tabela 69 - Codificação dos Entrevistados Seleccionados.....	305
Tabela 70 – Número de Entrevistados por Tipologia e Região.....	306
Tabela 71 – Mapeamento da Sistematização das Entrevistas.....	306
Tabela 72 - Unidade de Trabalho Ano: Tipo de Mão de Obra Familiar	334
Tabela 73- Nível de Profissionalismo: Mão de Obra Não Familiar.....	334
Tabela 74 - VPPT das Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura.....	335
Tabela 75- Produção Vinícola Declarada em Vinho (hl) Região Agrária.....	335
Tabela 76 - Vinha por Região Agrária – Explorações Vitivinícolas (por área)	336

Tabela 77 - Explorações Classes de Dimensão Económica por Região Agrária.....	337
Tabela 78 - VPPT: Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura	337
Tabela 79 - Unidade de Trabalho Ano - Perfil Tipo de Mão -de -Obra - Singulares	338
Tabela 80- Caracterização Dirigentes das Sociedades Agrícolas.....	338

1. Introdução

1.1 Enquadramento

A sustentabilidade surge enquanto um dos principais temas de discussão na atualidade, quer formalmente, através dos media, conferências e congressos, quer informalmente, nas conversas do quotidiano. Enquanto outrora, a sustentabilidade respeitava somente a um tema de discussão “enclausurado” na esfera das Nações Unidas e outras organizações reconhecidas internacionalmente, agora é, pois, uma preocupação genuína refletida na conceção dos modelos de desenvolvimento atuais.

Nas últimas décadas, a procura contínua na identificação dos caminhos a seguir, com vista ao desenvolvimento sustentável mundial propiciou uma nova visão acerca dos impactos negativos que as diversas atividades económicas originam nos diferentes eixos da sociedade, nomeadamente, os efeitos ambientais e sociais e as suas consequências ao nível do desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, o mundo tem vindo a consciencializar-se da necessidade de repensar o conceito de desenvolvimento da sociedade, através da análise do valor dos bens não monetários e serviços.

A persistência dos problemas mundiais, tais como, a taxa de mortalidade infantil, a expectativa média de vida das pessoas, os cuidados de saúde, as oportunidades educacionais, a qualidade e bem-estar das famílias, e finalmente, a ineficiência das medidas ambientais promovidas, assim como as desigualdades sociais, conquistam progressivamente maior interesse e preocupação em todo o mundo, na medida em que é uma realidade incontornável.

A evolução dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável tem permitido a conceptualização de diferentes ideias e perspetivas teóricas, que por sua vez originam um número imensurável de definições, com interpretações livres, ambíguas e subjetivas (Keiner, 2006). Todavia, a definição que maior consenso acolhe, ao nível mundial, foi e é, ainda hoje, a apresentada no Relatório de Brundtland da Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento do Mundo (BRUNDTLAND & Comum, 1987).

Enquanto outrora, o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável eram compreendidos segundo uma perspetiva teórica ambientalista, estritamente relacionados com a proteção do planeta, atualmente, não se pode descurar, a visão de sustentabilidade com preocupações ao nível da harmonia e bem-estar, com respeito pelo planeta e os seus recursos naturais, isto é, uma visão relacionada com a qualidade de vida/*wellbeing*.

No entanto, quer numa perspetiva teórica ambientalista, quer numa perspetiva teórica de qualidade de vida/*wellbeing*, subsiste a necessidade de adoção de métodos que permitam a sua

aplicação à realidade, entre os quais, a identificação dos modelos de governança, aquando da determinação das políticas sociais, económicas e ambientais.

A relação entre sustentabilidade e boa governança estabeleceu-se em 1992, na conferência Rio 92, “A Cimeira da Terra”, mais conhecida por Agenda 21, onde se promoveu a ideia de desenvolvimento sustentável, deixando este, de ser um processo do domínio exclusivo de um conjunto de especialistas, para ser um processo onde o cidadão comum, é parte envolvida e deve ter uma palavra nas decisões relacionadas com as políticas de desenvolvimento sustentável. Neste seguimento, têm-se desenvolvido inúmeros estudos, no sentido de auferir, em que medida os resultados esperados para o desenvolvimento sustentável, dependem do tipo de modelo de governança adotado.

As diversas tipologias de modelos de governança diferenciam-se entre si, pelo modo de coordenação, entre o governo local e os vários agentes económicos e, consoante os níveis de participação na discussão das políticas e poder na tomada de decisão. Na presente investigação, privilegiam-se os modos de governança adotados nos diferentes espaços regionais, com vista a uma melhor compreensão sobre a importância do papel endógeno das instituições e dos modos de coordenação entre os vários agentes económicos, nomeadamente no modo de funcionamento em redes de cooperação.

O estudo do conceito de governança e, respetiva evolução, auxiliam na compreensão do papel e, influencia das diferentes variáveis no modelo de governo de cada sociedade, quer ao nível nacional, quer ao nível local, bem como a participação dos vários atores nos processos na determinação de políticas públicas e tomadas de decisão, nomeadamente, as políticas para o desenvolvimento.

Neste sentido, é irrevogável a importância atribuída ao tema da sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, a sua ligação com os modelos de governança, bem como, a sua inevitável relação com os desafios ambientais que se fazem sentir e que constantemente colocam em causa a qualidade de vida e, o bem-estar em todo o mundo. Situações como, o esgotamento dos recursos naturais do planeta pressionados pelo crescimento demográfico, o aquecimento global, a perda da biodiversidade e a poluição dos recursos naturais, são, pois, uma adversidade do hoje com repercussões no amanhã. Todavia, apesar de este ser um dos temas mais falados da atualidade são escassas as investigações que se debruçam sobre o desenvolvimento sustentável e a sua relação com os modelos de governança, neste sentido a presente investigação tem por objetivo, compreender em que medida a aplicação de diferentes modelos de governança local, aplicados em duas regiões de denominação de origem distintas, abrangidas pela mesma legislação nacional e europeia, influenciam as políticas para o desenvolvimento sustentável, e levam a estratégias diferenciadas, para atingir os seus objetivos de desenvolvimento sustentável do setor em cada região.

Assim, o presente estudo tem por base a análise empírica de dois estudos de caso, nomeadamente, Douro e Alentejo, duas regiões vitivinícolas, demarcadas de denominação protegida nacional, nas quais foram adotadas diferentes modelos de governança local. As regiões vitivinícolas selecionadas foram a região do Douro e do Alentejo, por serem representativas da realidade do setor ao nível nacional e por serem, duas das regiões mais significativas para o setor, dada a sua dimensão e quota no mercado.

Pretende-se no final da investigação dar resposta à seguinte **Questão de Partida**:

Em que medida a adoção de diferentes modelos de Governança aplicados nas regiões vitivinícolas do Alentejo e do Douro, afetam o nível do Desenvolvimento Sustentável do setor, nas regiões, tendo em conta a influência das características culturais, sociais, geográficas, económicas e históricas de cada região, nas políticas de desenvolvimento adotadas?

1.2 Objetivos Gerais da Investigação

1.1.1 Objetivo Central

Estudo dos modelos de governança adotados, em duas regiões demarcadas, nacionais, no setor vitivinícola, e do seu contributo para a implementação do desenvolvimento sustentável do território, tendo em conta a influência dos fatores endógenos de cada território em particular.

1.1.2 Objetivos Secundários

Objetivo 1: Identificar e caracterizar os modelos de governança seguidos no setor vitivinícola nacional, nas regiões demarcadas, com denominação de origem protegida, (DOP) e indicação geográfica protegida (IGP).

Objetivo 2: Analisar o contributo dos diferentes modelos de governança para o desenvolvimento sustentável das regiões.

Objetivo 3: Analisar as estratégias adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável das regiões.

Objetivo 4: Analisar as metodologias de intervenção, adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável dos territórios, nomeadamente quanto a:

- a) Nível de abrangência dos planos de intervenção, nas várias dimensões relevantes para o desenvolvimento sustentável das regiões, (económico, ambiental e social);
- b) Replicabilidade das metodologias adotadas, em outras regiões com características similares.

Proposições

Proposição 1

As diferentes características culturais, sociais, geográficas, económicas, e históricas, de cada região vitivinícola nacional, têm influência nos modelos de governança adotados em cada região.

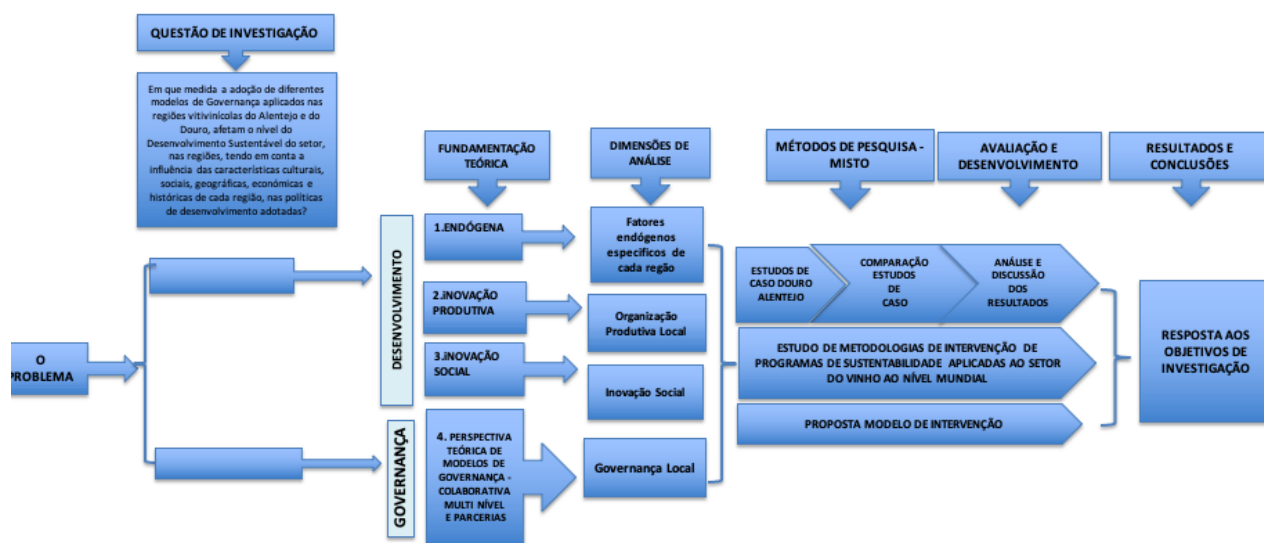
Proposição 2

Dependendo dos modelos de governança adotados, o envolvimento dos stakeholders em redes de cooperação, é mais ou menos significativo, refletindo-se no desempenho do desenvolvimento sustentável do território em que se insere.

1.3 Modelo de Arquitetura da Investigação

Em virtude da crescente valorização em torno das temáticas, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, e em particular, do território e da governança, as mesmas constituem a base do modelo de análise desenvolvido, aplicando-se concretamente, em dois estudos de caso, nomeadamente, região do Douro e região do Alentejo.

Figura 1- Síntese do Modelo de Arquitetura de Investigação



Fonte: Elaboração própria

O modelo de investigação desenvolvido (figura 1) apresenta a sequência do estudo teórico que está na base da identificação das dimensões de análise, assim como, na construção da matriz de dimensões de análise, matriz essa que constitui o suporte de todo o estudo empírico.

O estudo empírico compreende a análise de dois estudos de caso, Douro e Alentejo, respetivamente, dado que, apesar da legislação comunitária e nacional serem a mesma para o setor

em geral, estes adotam modelos de governança com diferentes abordagens. O estudo comparativo dos dois casos, com base na análise das variáveis relevantes identificadas, procura responder à questão de partida, tendo em consideração as proposições de partida e os objetivos propostos. Após o estudo dos casos, infere-se a proposta para uma metodologia de intervenção, com vista ao desenvolvimento sustentável das regiões, mais concretamente, no setor agrícola, baseada no modelo de governança local e tendo em consideração as variáveis endógenas relevantes para o desenvolvimento local. Desse modo, garante-se a identidade e a genuinidade de cada região, assim como, a satisfação das necessidades específicas de cada uma, respeitando as questões referentes às diferenças geográficas, culturais e socioeconómicas de cada região.

A metodologia de intervenção proposta pretende apresentar uma *framework* com uma estrutura única para as diversas regiões, para um setor em particular, que, quando aplicada ao plano estratégico para o desenvolvimento sustentável de cada região, permitirá um plano de ação de acordo com as especificidades de cada uma, com base nos mesmos princípios e diretrizes.

No final do estudo, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Compreender o papel da governança, enquanto instrumento operacional para a implementação do desenvolvimento sustentável;
- Identificar as variáveis relevantes, que permitem avaliar os modelos de governança aplicados nas duas regiões objeto de estudo;
- Analisar a contribuição dos modelos de governança para os resultados obtidos em cada região;
- Compreender as características intrínsecas de cada região, que determinam, a escolha do modelo de governança aplicado em cada caso.
- Contribuir para uma reflexão das regiões, para a pertinência da adoção de uma metodologia de intervenção única, com uma estrutura comum, (quanto aos princípios e diretrizes a seguir), que integre em cada região e, para cada setor em particular, as suas características intrínsecas (fatores endógenos de cada região). Para além disso, adotar, sempre que possível, as boas práticas já experienciadas em outras regiões, que se revelaram eficazes, com respeito pela tipologia de governança adotada em cada região.

1.4 Estrutura e Organização da Tese

A presente investigação encontra-se estruturada em duas partes, a primeira parte inclui os capítulos, do 2 ao 4, e traduz a organização de conceitos e abordagens teóricas sobre o tema da sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, território e governança local, de modo a compreender a relevância das variáveis em estudo. A segunda parte divide-se em seis capítulos e compreende a metodologia e o estudo empírico, que consiste na apresentação de estudos de caso. No final entende a compilação de todos os anexos.

Detalhadamente, a primeira parte, caracteriza-se por:

Capítulo 2 – Dedicar-se à compreensão e evolução do conceito de “Desenvolvimento” até ao “Desenvolvimento sustentável”, onde se referem os marcos cronológicos do Desenvolvimento Sustentável, assim como as perspectivas, conceitos e definições.

Capítulo 3 - Compreende a abordagem à dimensão do território, nomeadamente, os fatores críticos de sucesso de cada um, pontos fortes e oportunidades que se relacionam estritamente com as características físicas e culturais e/ou condições sociais e económicas, existentes ao nível local. Este subdivide-se em subcapítulos, nos quais se apresentam os conceitos e definições, assim como as perspectivas teóricas e respetiva evolução, assim como, os diferentes modelos de organização produtiva local e de governança local. No final do capítulo, abordam-se as metodologias de intervenção aplicadas ao território, e identificam-se as variáveis relevantes, respetivamente.

Capítulo 4 — Debruça-se sobre o estudo aprofundado do conceito de governança local, e diferentes tipologias de modelos de governança. Face à vasta literatura existente sobre o tema, e com vista a uma melhor sistematização de ideias, este subdivide-se em quatro subcapítulos, onde se aprofundam pontos como, a contribuição dos modelos de governança, a operacionalização do desenvolvimento sustentável, as variadas tipologias de governança, e o desenvolvimento de indicadores de governança, entre outros. O presente capítulo termina com a matriz de dimensões de análise para a governança que complementarará a matriz apresentada no capítulo 5, auferindo ao modelo em análise maior eficiência.

Detalhadamente, a segunda parte, caracteriza-se por:

Capítulo 5 – Dedicar-se à apresentação do método adotado, nomeadamente, a fundamentação da filosofia definida, o pragmatismo e as metodologias e técnicas de análise selecionadas. Este apresenta um modelo de arquitetura de investigação, que explicita em detalhe, o processo de pesquisa adotado. O presente capítulo compreende as matrizes de análise de dimensões, concebidas para cada grupo de variáveis, de acordo com as perspectivas teóricas para o desenvolvimento sustentável do território e tipologias de governança adotadas.

Capítulo 6 – Compreende os estudos de caso — Região do Douro e Região do Alentejo. Analisam-se os estudos de caso individualmente. Para cada estudo de caso, aplica-se a matriz

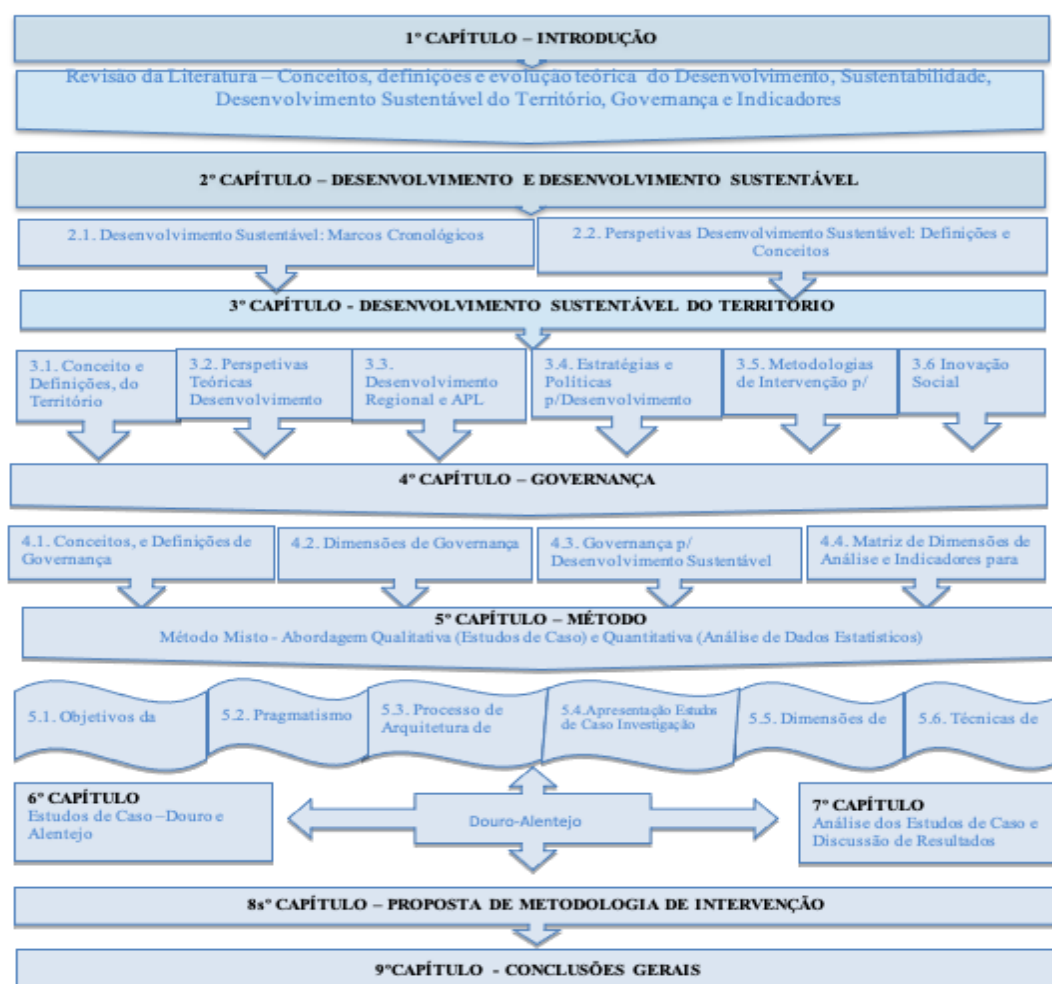
concebida, e analisa-se cada variável relevante identificada, no contexto tridimensional apresentado. No final da análise de cada grupo de variáveis, com base na recolha de dados efetuada, apresenta-se a respetiva matriz, devidamente preenchida com os resultados apurados.

Capítulo 7 - Análise comparativa dos estudos de caso e discussão dos resultados. Neste capítulo apresentam-se os resultados das entrevistas codificadas por categoria, e o desenvolvimento do estudo comparativo entre os dois estudos de caso, através da análise comparativa das respostas obtidas no capítulo anterior e dos resultados das entrevistas, e procede-se à análise e discussão dos resultados.

Capítulo 8 - Proposta de Metodologia de Intervenção. Apresentação da proposta de metodologia de intervenção para a operacionalização das estratégias traçadas nos planos estratégicos das regiões.

Capítulo 9 — Conclusões Gerais.

Figura 2 – Estrutura da Tese



Fonte: Elaboração própria

Parte 1

2. Desenvolvimento e Desenvolvimento Sustentável

As perspetivas teóricas sobre o desenvolvimento têm sofrido grandes alterações, tendo sido nos últimos 50 anos o período onde se verificou um maior enriquecimento do conceito, evoluindo-se de uma perspetiva simples para uma perspetiva cada vez mais complexa e com maior abrangência. Partindo de uma conceção estritamente económica, o conceito de desenvolvimento passou a integrar não apenas a dimensão ambiental e social, mas adquiriu também uma perspetiva holística, considerando a qualidade de vida, o equilíbrio e o bem-estar da humanidade.

O presente capítulo tem por objetivo compreender a evolução do conceito de desenvolvimento até ao conceito de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, inicia com uma breve referência a acontecimentos institucionais que marcam a história do conceito. Seguidamente, apresenta as diferentes definições de desenvolvimento sustentável, assim como algumas perspetivas e críticas sobre o conceito.

2.1 Desenvolvimento Sustentável: Marcos Cronológicos

Neste subcapítulo apresentam-se alguns marcos cronológicos referentes a eventos mundiais que evidenciaram o envolvimento da comunidade internacional na determinação de políticas e objetivos para a promoção do desenvolvimento sustentável.

2.1.1 Anos 60 e 70 - Movimento Ambientalista

É na década de 60 que começam a surgir as primeiras preocupações com o ambiente. Estas aparecem associadas às crescentes contestações do modelo de crescimento económico dominante, centrado numa perspetiva de desenvolvimento estritamente economicista, fortemente virado para o crescimento da produção e do consumo humano, tendo por base a utilização, sem qualquer tipo de restrições, de matérias-primas obtidas a partir dos recursos naturais (Wilderer *et al.*, 2006).

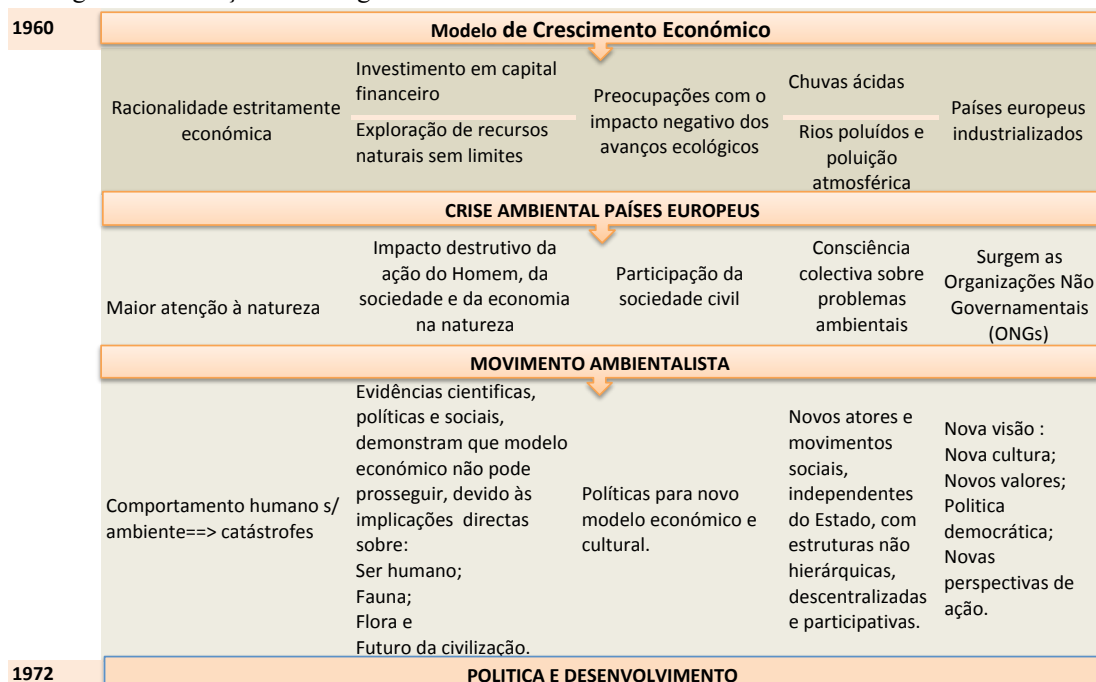
Durante o período *fordista* o foco do desenvolvimento estava centrado no crescimento da indústria e no desenvolvimento económico dos fatores produtivos, dependente de fortes investimentos em capital financeiro e da exploração dos recursos naturais. No entanto, a utilização indiscriminada deste tipo de recursos, originou uma série de problemas, nomeadamente o aumento de poluição, a aceleração do aquecimento global, a degradação do ambiente, culminando inevitavelmente num desequilíbrio ambiental (Potthast *et al.*, 2015).

Neste período, emergem vários estudos que colocam particular ênfase na questão ambiental. É por exemplo o caso das pesquisas de (Carson, 1962), sobre o impacto da poluição química no meio

ambiente, ou dos trabalhos de(Ehrlich & Holdren, 1971), que destacaram as questões do crescimento da população humana global e as suas consequências ao nível da utilização dos recursos naturais.

O movimento ambientalista surge, portanto, em resposta à emergente crise ambiental. Este movimento, baseado em evidências científicas, políticas e sociais, demonstrou a impossibilidade de prosseguir com o modelo económico dominante, em virtude das implicações directas que tem na vida do ser humano, na fauna e na flora, colocando em causa o futuro da civilização (Giddens, 2001).

Figura 3 - Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento – Parte 1



Fonte: Elaboração própria

2.1.2 De 1972 -1987 – Do Clube de Roma ao Relatório de Brudtland

Nos anos 70 e 80, e na sequência da degradação ambiental global, surgem os primeiros debates, de abrangência internacional, sobre a importância dos recursos limitados, o impacto do uso desmedido dos mesmos e os efeitos no ser humano e no meio ambiente.

Em 1972, dois eventos marcaram a evolução da política de desenvolvimento, nomeadamente o relatório Meadows, intitulado "Os Limites do Crescimento", e a primeira conferência das Nações Unidas sobre ambiente humano.

O relatório de Meadows, escrito em 1972, para o "Clube de Roma", sob a direção da fundação Volkswagen alemã, foi o primeiro estudo realizado sobre o desenvolvimento sustentável, tendo constituído uma das bases que apoiou e estruturou o debate em torno destas preocupações. O estudo fundamentou-se, essencialmente, em duas questões, designadamente, o crescimento populacional e a utilização de recursos naturais. Para se alcançar a estabilidade económica e ecológica, propõe-se o congelamento do crescimento da população global e do capital industrial (Meadows *et al.*, 2017).

Com a publicação deste relatório assiste-se assim, a uma tomada de consciência da impossibilidade de crescer indefinidamente, à custa de recursos naturais finitos (McCormick, 1991).

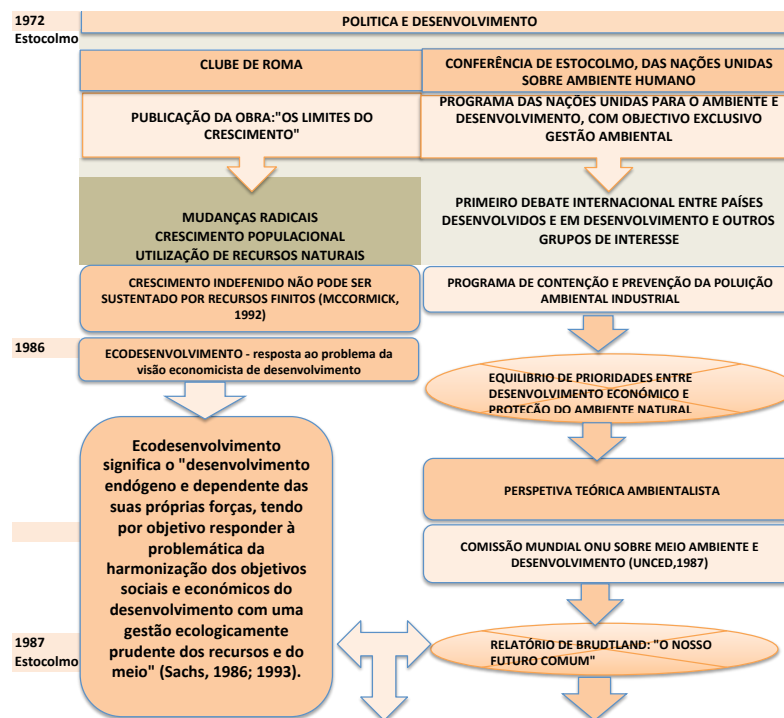
Em 1972 realizou-se a conferência das Nações Unidas sobre ambiente humano, constituindo um marco na história do desenvolvimento sustentável. Foi criado o “Programa das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento”, com o objetivo exclusivo da gestão ambiental, visando o equilíbrio de prioridades entre o desenvolvimento económico e a proteção do meio-ambiente. No seguimento dos eventos, e em resposta ao problema da visão economicista de desenvolvimento, foi criada, em 1983, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), de onde emergem os conceitos, primeiro, de ecodesenvolvimento e, mais tarde, de desenvolvimento sustentável, com a publicação do “Relatório de Brudtland”, em 1987.

“(…) o meio ambiente é o lugar onde todos nós vivemos e desenvolvimento é o que todos nós fazemos na tentativa de melhorar a nossa situação dentro dessa morada. Os dois são inseparáveis(BRUNDTLAND & Comum, 1987:6).

A criação da Comissão potenciou o surgimento da conceção de desenvolvimento sustentável, a qual apresenta uma nova visão de desenvolvimento com carácter holista, onde são tidas em consideração as dimensões: económica, política, cultural, social e ambiental.

Este período representa um marco histórico na evolução do conceito de desenvolvimento. Este deixa ser medido e avaliado de acordo com o crescimento económico e passa a integrar uma consciência ambiental, com a inclusão das preocupações inter-geracionais, assim como o equilíbrio das várias dimensões, económica, social e ambiental.

Figura 4 – Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento – Parte 2



Fonte: Elaboração própria

2.1.3 De 1989 – 2002 – Da Agenda 21 aos ODM

Mais tarde, em 1989, foi criado o “Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas” (IPCC) que teve como objetivo principal sintetizar e divulgar o conhecimento mais avançado sobre as mudanças climáticas, em particular, do aquecimento global, identificando as suas causas, efeitos e riscos para a humanidade e para o ambiente, apontando medidas para solucionar os problemas.

Com a criação do mesmo, possibilitou-se a realização da avaliação científica das mudanças climáticas, analisando assim, os seus impactos ambientais e socioeconómicos. Com base nos resultados, definiram-se estratégias de resposta ao nível da comunidade política internacional, conciliando-se o desenvolvimento social e económico com a utilização dos recursos naturais (Potthast *et al.*, 2015)

Anos mais tarde, em 1992, realizou-se a “Conferência das Nações Unidas”, sobre o “Meio Ambiente e Desenvolvimento”, ou mais conhecida como “Eco 92”, ou “Cimeira da Terra”, ou “Rio-92”, de onde saiu a Agenda 21¹, com assinatura de 179 países. Esta conferência ficou marcada como sendo o momento em que a humanidade encarou a sua relação com o planeta, ou seja, o momento em que a comunidade política internacional admitiu a necessidade de conciliação do desenvolvimento

¹ A Agenda 21 é um programa de ação baseado num documento de 41 capítulos e 4 secções, que constitui uma tentativa mundial, de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência económica. Trata-se de um documento consensual para o qual contribuíram governos e instituições da sociedade civil de 179 países num processo preparatório que durou dois anos e culminou com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), em 1992, no Rio de Janeiro, também conhecida por ECO-92” (Sequinel, 2002)

socioeconómico com a utilização dos recursos naturais. A partir deste momento, os países, ao reconhecerem o conceito de desenvolvimento sustentável, perceberem a sua importância e essência, e começaram a implementar ações de modo a garantir a proteção do meio ambiente (Robbins, 2007)).

É então definida a Agenda 21, estruturada em quatro grandes temas, designadamente: i) a questão do desenvolvimento, com as suas dimensões económicas e sociais, ii) os desafios ambientais, que tratam da conservação e gestão de recursos naturais, iii) o papel dos atores e dos grupos sociais na organização da sociedade humana, iv) e os meios de implementação das iniciativas e projetos que revelam os conflitos sociais.

Na conferência do Rio-92, concluiu-se que os países em desenvolvimento deveriam receber apoio financeiro e tecnológico para alcançarem outro modelo de desenvolvimento que fosse sustentável, inclusive por via da redução de combustíveis fósseis (petróleo e carvão mineral).

Ainda nos anos 90, em Assembleia Geral das Nações Unidas, o Conselho Económico e Social criou a “Comissão de Alto Nível para o Desenvolvimento Sustentável”, com a missão clara de garantir:

- Acompanhamento da “Conferência da Cimeira da Terra”,
- Promoção da cooperação internacional para a integração das questões ambientais, e
- Desenvolvimento a um nível global.

Em 2000, foi reconhecida a necessidade se de criar um “Programa de Ação Mundial” e, neste sentido, foram definidos os objetivos internacionais de desenvolvimento para o ano de 2015, os “Objetivos de Desenvolvimento do Milénio” (ODM). Com um foco no planeamento global e na orientação das políticas nacionais para a prossecução de objetivos globais, foram definidos oito objetivos:

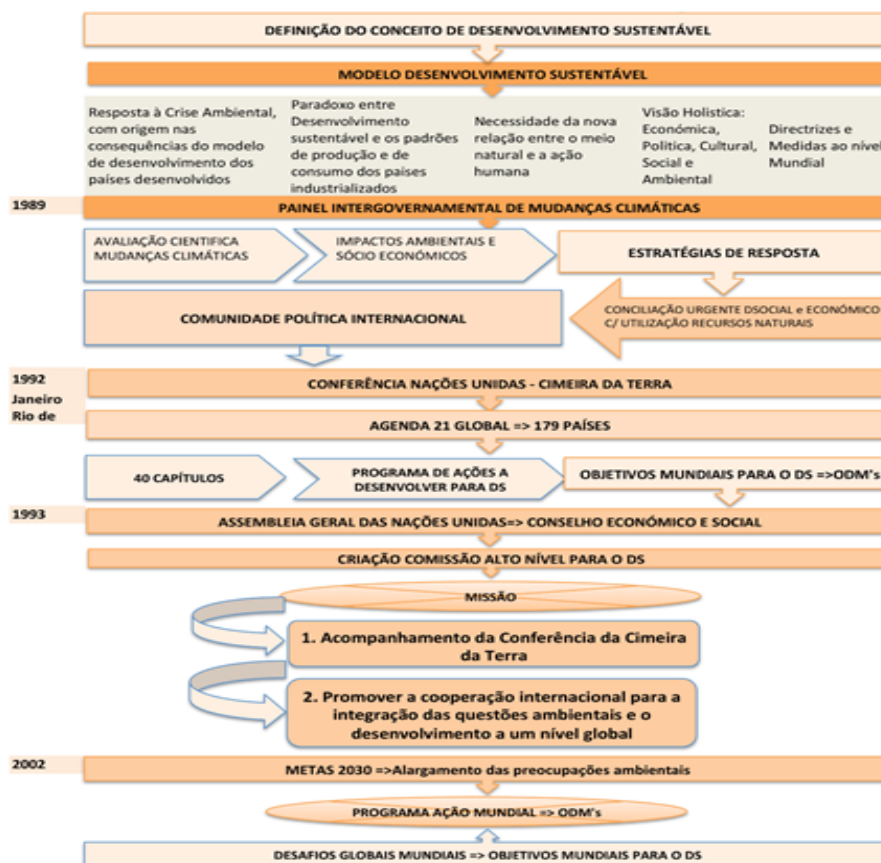
- Erradicar a pobreza extrema e a fome;
- Alcançar o ensino primário universal;
- Promover a igualdade de género e o *empoderamento* das mulheres;
- Reduzir a mortalidade infantil;
- Melhorar a saúde materna;
- Combater o *HIV/AIDS*, a malária e outras doenças;
- Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.

Apesar do reconhecimento geral das falhas operacionais relevantes que ocorreram até então, existiu uma tomada de consciência generalizada, entre políticos, decisores e sociedade civil,

relativamente à necessidade de prosseguir com medidas que combatam as grandes questões do planeta, tais como a redução da pobreza ou a degradação ambiental, por exemplo.

Assistiu-se, portanto, à tomada de consciência generalizada dos problemas de desenvolvimento a nível global, sendo que os países reconheceram o conceito de desenvolvimento sustentável, perceberam a sua importância e, fundamentalmente, compreenderam a necessidade imperiosa de haver um plano de intervenção à escala global.

Figura 5– Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento – Parte 3



Fonte: Elaboração própria

2.1.4 De 2015 – Agenda 2030

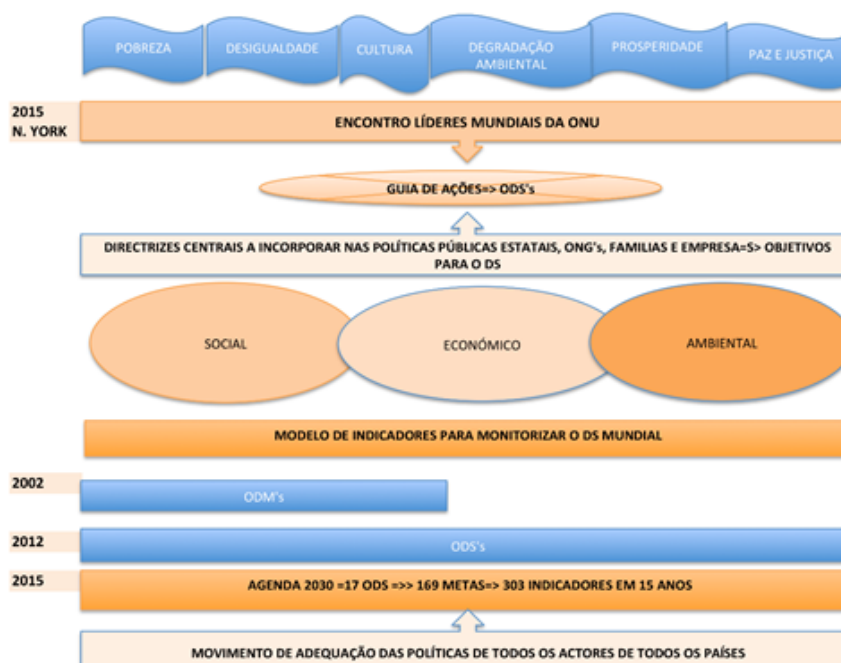
Em 2015, realizou-se em Nova York, a conferência mundial entre os líderes mundiais da ONU, da qual resultou a Agenda 2030, um guia de ações, composta por dezassete objetivos (17 ODS) e um total de cento e sessenta e nove (169) metas e trezentos e três (303) indicadores, para um período de quinze (15) anos, constituindo diretrizes centrais a incorporar nas políticas públicas estatais, nas ONG, nas famílias e nas empresas.

Estes objetivos surgem como um meio para dar resposta e continuidade aos ODM, de modo a progredir no desempenho do desenvolvimento sustentável global, pós 2015 (Nações Unidas, 2018). Os dezassete ODS abrangem uma vasta diversidade de temas e áreas de interesse, de forma

interdependente e de modo transversal, como exemplo, a saúde, educação, igualdade do género, entre outros, traduzindo as grandes preocupações mundiais com a sustentabilidade mundial.

Estes objetivos traduzem o consenso global em relação à tripla abordagem que as sociedades mundiais devem reconhecer (Potthast *et al.*, 2015) Trata-se de uma combinação entre o desenvolvimento económico, a dimensão ambiental e a inclusão social, que permite uma base para a construção do desenvolvimento sustentável, consolidando a visão holística traçada desde 1987, através do modelo para o desenvolvimento sustentável (Potthast *et al.*, 2015).

Figura 6 - Evolução Cronológica do Conceito de Desenvolvimento - Parte 4



Fonte: Elaboração própria

Em síntese, as concepções sobre o tema do desenvolvimento evoluíram bastante desde o início da década de 60 até aos dias de hoje. Passaram de uma visão estritamente ambientalista para uma visão mais abrangente que considera também a qualidade e o bem-estar humano, *wellbeing*. O foco inicial, centrado na perspectiva ambiental, que emergiu a partir da consciencialização dos limites do ecossistema do planeta e que teve por base a necessidade de preservação do planeta a nível mundial, foi posteriormente alargado, para considerar uma noção de harmonia e equilíbrio entre as três dimensões relevantes: a económica, a ambiental e a social, complementadas ainda com outras áreas consideradas também importantes para o desenvolvimento, como a ética e a cultura (Elkington & Rowlands, 1999).

Apesar desta consciencialização internacional acerca do conceito e da importância do desenvolvimento sustentável, é inevitável questionar-se, de que modo, as iniciativas adotadas mundialmente, têm surtido efeitos e quais os seus resultados.

Decorridos mais de 30 anos após a publicação do “Relatório de Brutland”, “Nosso Futuro Comum”, e apesar de todas as medidas empreendidas pelas organizações mundiais, constata-se com preocupação, uma falta de progresso no desenvolvimento sustentável global (Beekaroo *et al.*, 2019) Um estudo realizado pela GlobeScan / Sustainability Survey (GSS, 2017), que teve como objetivo avaliar o progresso da eficácia das políticas implementadas pelos diversos países membros das Nações Unidas com vista ao cumprimento dos ODS, veio confirmar que houve progresso no desenvolvimento sustentável, desde 1987 até 2017, no entanto, o ritmo foi muito lento. Conclui ainda pela necessidade de mudar as lideranças mundiais e os modelos de governança adotados, de modo a agregar os atores públicos e privados, através de modelos de parceria e de modelos colaborativos caracterizados por relações horizontais e de cooperação em rede ((Biermann *et al.*, 2017)

Emerge assim um novo conceito, o de Modelo de Governança Global, atualmente defendido pelas Nações Unidas(van der Hel & Biermann, 2017; Greiner & Semmler, 2008).

2.2 Perspetivas sobre Desenvolvimento Sustentável: Definições e Conceitos

Como anteriormente referido, a definição de desenvolvimento sustentável que emerge no relatório de Brudtland (1987) é a que maior consenso reúne. A mesma foi definida, enquanto a capacidade da humanidade para realizar o desenvolvimento sustentável, de modo a suprir as necessidades do presente, sem, no entanto, comprometer as necessidades das gerações futuras.

Esta definição integra três característica base, tais como:

- Gestão de recursos naturais nas estratégias de desenvolvimento;
- Interação e equilíbrio entre o subsistema económico e o sistema ecológico;
- Solidariedade inter-geracional.

No entanto, o conceito de desenvolvimento sustentável tem sido objeto de várias análises e novos contributos teóricos e abordagens críticas têm sido adicionados. Neste capítulo, apresentamos duas perspetivas teóricas, Holista e de Equilíbrio, assim como algumas das críticas mais relevantes.

Na origem do conceito de desenvolvimento sustentável, várias outras contribuições teóricas tiveram particular relevância, tais como expressam os conceitos de ecodesenvolvimento, a economia ecológica ou a teoria neoclássica do equilíbrio, por exemplo (Calegare & da Silva Júnior, 2011)

2.2.1 Conceito de Ecodesenvolvimento: Perspetiva Holista

Nesta análise, iremos dar maior relevância ao conceito de ecodesenvolvimento, na medida em que há um consenso na revisão de literatura acerca da importância da contribuição do mesmo para o

conceito de desenvolvimento sustentável, sendo mesmo referido por alguns autores (Moretto Neto *et al.*, 2011) como uma definição, em si própria, de desenvolvimento sustentável.

O conceito de ecodesenvolvimento surge no seguimento das preocupações mundiais com a preservação ambiental, no início dos anos 70. É referido pela primeira vez por (Strong, 1973) durante a primeira Conferência das Nações Unidas sobre ambiente humano, e conceptualmente é desenvolvido por Sachs (1974).

O termo ecodesenvolvimento Sachs (1974) assenta em três pilares: i) a eficiência económica, ii) a justiça social e iii) a prudência ecológica e parte do pressuposto de que as três dimensões são indissociáveis. Sachs (1974) afirmou também que o desenvolvimento é endógeno, dependente das suas próprias forças e submetido às necessidades globais das populações, com consciência ecológica e estabelecendo uma relação de harmonia entre o homem e a natureza (Sachs, 2004).

Neste sentido, Sachs (1993), defendeu a importância de se atender às necessidades específicas de cada caso em particular. Segundo o autor, não há realidades universais, pelo que os aspetos específicos de cada local, devem ser tomados em conta, assim como, as questões culturais de cada nação. O ecodesenvolvimento pressupõe assim um modelo de desenvolvimento direcionado para as questões ecológicas e culturais de cada região, indo contra soluções e fórmulas universais e generalizadas.

Ao defender que o desenvolvimento é endógeno, acrescentou ao conceito de desenvolvimento a dimensão “local” e a necessidade de se atender às diferenças locais, tais como, história, cultura, valores e níveis de desenvolvimento. Por exemplo, ao referir em particular o caso do desenvolvimento tecnológico, Sachs (1993) sugere a existência de um pluralismo tecnológico. Considera que no mundo existem diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico, desde a tecnologia tradicional, de mão - de - obra intensiva, até a capital intensiva, e que estes devem estar alinhados com o que é o mais adequado a cada “eco região”, de acordo com a sua realidade específica e particular.

Ao considerar esta visão do desenvolvimento sustentável, Igancy Sachs deixa evidente que importa ter uma visão holista dos problemas globais, não centrada exclusivamente na gestão dos recursos naturais, nem em fórmulas standard e universais. Neste sentido, o autor advoga que o planeamento do desenvolvimento deve ter em consideração cinco dimensões de sustentabilidade (tendo mais tarde alargado a oito dimensões), a saber: i) a dimensão social, com a construção de uma sociedade mais equitativa na distribuição da riqueza; ii) a dimensão económica, com a gestão eficiente dos recursos ao nível macrossocial, ultrapassando a mera questão da rentabilidade empresarial de carácter microeconómico; iii) a dimensão ecológica, com a utilização eficiente dos recursos dos diversos ecossistemas e um mínimo de danos nos sistemas de sustentação da vida; iv) a dimensão

espacial, com uma melhor distribuição territorial das atividades e recursos e v) a dimensão cultural, incluindo a necessidade de tomar em consideração dos fatores endógenos nos processos de mudança.

De acordo com esta perspetiva teórica, o desenvolvimento incorpora várias dimensões, como as referidas anteriormente, e está subordinado aos objetivos sociais e éticos, integrando as preocupações ecológicas, com soluções economicamente eficazes tendo em consideração as especificidades do território (Sachs, 2008)

2.2.2 Conceito de Economia Ecológica: Perspetiva de Equilíbrio

Adicionalmente outros autores destacaram outros fatores associados ao desenvolvimento sustentável, tais como a necessidade de se manter o equilíbrio, entre diferentes domínios coexistentes: o económico, o social e o ambiental.

Nesta perspetiva, Cavalcanti (1991) adotou o conceito da economia ecológica, de acordo com a qual procura entender e integrar o estudo e a gestão dos recursos naturais (a ecologia) e da humanidade (a economia), tendo como fundamentação base, o princípio de que o sistema económico é um subsistema dentro do ecossistema biofísico global, e não o inverso, como defendido pela economia convencional. De acordo com esta abordagem teórica, o desenvolvimento sustentável tem que ter em conta o facto de em cada ecossistema, o progresso e o consumo não poderem crescer de forma ilimitada, sem qualquer preocupação com o futuro.

O conceito da economia ecológica surgiu formalmente, com a crescente perceção de que o sistema ecológico, que assegura a continuidade da vida humana, está cada vez mais ameaçado, verificando-se um contínuo confronto entre natureza e sociedade, assim como entre o meio ambiente e a economia. Neste sentido, em 1990 foi realizado um encontro nos Estados Unidos, do qual saiu a classificação da economia ecológica, como a “ciência e gestão da sustentabilidade”.

Poderemos concluir, que a contribuição da economia ecológica para o desenvolvimento sustentável, consistiu na mudança de abordagem ao conceito de “economia convencional”, com uma nova perspetiva, onde o ecossistema é o todo e a economia é uma parte do ecossistema (Cavalcanti, 2003).

Também neste alinhamento, outros autores como Rotmans (2007), e (Kemp *et al.*, 2007), trouxeram novos contributos para a definição de Brudtland, tais como a necessidade de manter o equilíbrio entre os diferentes domínios coexistentes, o económico, o social e o ambiental, e de acordo com os contextos em particular, garantindo a participação e o envolvimento de todas as partes envolvidas. Nesta conceção teórica, estamos perante a integração de novas valências ao conceito de

desenvolvimento sustentável, nomeadamente a dimensão social da participação e da cidadania, assim como, do contexto local.

Emerge assim uma nova perspetiva do desenvolvimento sustentável, deixando de ser considerado numa perspetiva de sustentabilidade ambiental, onde todas as preocupações estavam centradas nas questões do ambiente, para integrar uma nova centralidade - o desenvolvimento social e humano, onde os valores sociais, a participação e a cidadania, são tidas em consideração.

2.2.3 Solidariedade Inter-Generacional: Críticas ao Conceito

Adicionalmente, outras características integrantes do conceito de desenvolvimento sustentável são também destacadas por diversos autores, como a dimensão da solidariedade inter-generacional.

Neste âmbito, emergem várias análises, nem sempre concordantes. Sachs e Brudtland defendem que as satisfações das necessidades futuras devem ser tidas em conta. No entanto, para Sachs, estas garantias não podem comprometer a geração presente, segundo ele, já sacrificada pelas disparidades sociais da atualidade.

Em contrapartida, Rotmans (2007), contesta a noção de Brudtland no que se refere à afirmação de que as gerações futuras devem ter as mesmas possibilidades. Afirmou que esta noção é subjetiva, uma vez que não são conhecidas as necessidades das gerações futuras, e acrescenta às restantes críticas a existência de uma ambiguidade que, de acordo com a sua interpretação, resulta do facto de tais necessidades futuras dependerem dos desenvolvimentos culturais, económicos e ecológicos, com diferentes perspetivas e ponderações.

Do mesmo modo na sequência do relatório de Meadows (1972), que sugeriu a limitação do crescimento, nomeadamente da população (Meadowcroft, 2009) e Rammel (1997, 2004), defenderam a ideia de que cada geração deve tomar o desafio de novo, e determinar em que sentido, os seus objetivos devem ir avaliando o que constitui os limites do ambientalmente possível e do ambientalmente desejável, e qual a sua compreensão das exigências de justiça social.

(Rammel *et al.*, 2003) contestou a legitimidade de limitar o presente em função da preocupação com as gerações futuras, na medida em que, refere, desconhecemos quais serão as suas necessidades futuras (Fernandez, 2011).

Todavia, este argumento foi contestado, por (Jonas, 1979), com base no princípio da responsabilidade, segundo o qual há um dever e responsabilidade das gerações presentes em relação à natureza, à vida e ao futuro das primeiras gerações sobre a terra, e afirmou, que esta responsabilidade não se restringe à esfera do sujeito individual, mas sim ao coletivo (Fernandez, 2011). Neste contexto, a extensão das consequências relacionadas com a ação humana, ou seja: “*da biosfera às gerações*

futuras”, trouxeram para primeiro plano, o debate sobre a questão da responsabilidade e ética, no campo da economia (Fernandez, 2011).

“Trata-se de gerir a natureza de forma a assegurar aos homens de nossa geração e a todas as gerações futuras a possibilidade de se desenvolver” (Sachs, 1981:14.)

A par destas reflexões, questiona-se também a universalização do tema e o consenso aparente em torno da definição de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. De acordo com (Redclift, 2003) estas concepções servem para camuflar as complexidades subliminares e as contradições dos decisores, a quem interessa tais decisões. Segundo Fernandez (2011), o modelo atual de desenvolvimento sustentável que expressa um discurso consensual sobre preservação da natureza e sobre os interesses comuns, universaliza os interesses globais e ignora as diferenças regionais. Nesta perspectiva, o desenvolvimento não é socialmente neutro, pois que diferentes níveis de desenvolvimento refletem também diferentes interesses em presença (Nederveen Pieterse, 1995; Hettne, 2008; Harris-Curtis, 2002)

Nesta linha de pensamento, (Meadowcroft, 2009) e (Rammel, 2009) acrescentam ainda que o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança contínuo, não podendo ser identificado uma forma única e concreta, assente em critérios fixos e determinados que conduziriam às decisões certas assim que fossem aplicados.

Deve tratar-se como um conceito multidimensional, dinâmico, plural, sem previsibilidade, e não como uma simples fórmula fixa, com determinados resultados objetivos.

Rotmans (2007) sintetizou as principais críticas ao conceito, não perdendo de vista as características de base associadas, nomeadamente:

- O facto de a sustentabilidade se tratar de um fenómeno inter-geracional, ou seja, um fenómeno que abrange um horizonte temporal de longo prazo e que alcança uma a duas gerações (25-50), é algo que tem necessariamente de ser considerado.
- Adicionalmente, a questão da dimensão local/regional versus a dimensão global é também referida na medida em que a sustentabilidade ocorre em diferentes níveis. O autor refere que a sustentabilidade local ou regional é algo bastante diferente da sustentabilidade a um nível global. Falar de sustentabilidade regional não é a mesma coisa do que falar de sustentabilidade global e vice-versa.
- Finalmente, a uniformização dos diferentes domínios tem de ser considerada, ou seja, a sustentabilidade deve ser equilibrada de acordo com os diferentes domínios coexistentes: o económico, o social e o ambiental, bem como, devem ser sempre

assegurados os equilíbrios das várias áreas de acordo com os contextos em particular, garantindo o debate e o envolvimento de todas as partes envolvidas (neutralidade e participação).

Entre as inúmeras definições encontradas na revisão da literatura, apresentamos, na tabela seguinte, cinco definições que refletem a evolução do conceito da perspectiva ambiental para a perspectiva da qualidade de vida e do bem-estar humano.

Tabela 1 - Definição do Conceito de Desenvolvimento Sustentável

Ano	Autor	DEFINIÇÕES DO CONCEITO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Perspetiva /Foco
1987	Gro Harlem Brudtland	“a humanidade tem capacidade de realizar o desenvolvimento sustentável para garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades” (1987:11) "No entanto, no final, o desenvolvimento sustentável não é um estado fixo de harmonia, mas sim um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional são feitas consistente com o futuro, bem como necessidades atuais" (1987:30)	Bem-estar Humano
1986,1993	Sachs	Ecodesenvolvimento ou Desenvolvimento socioeconómico equitativo é definido como: "desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças, tendo por objetivo responder a problemática da harmonização dos objetivos sociais e económicos do desenvolvimento comum e da gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio" (Sachs, citada por Raynaut e Zanoni, 1993:7).	Ambiental, cultura regional
1993	Cavalcanti	Sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida, para um grupo de pessoas e seus sucessores (1993:86)	Bem-estar Humano
2007	Loorbach	“Desenvolvimento sustentável, é um processo complexo de longo prazo, multinível e multi-ator. (...) o desenvolvimento sustentável a partir de uma perspectiva de transição é um apelo para transformar sistemas sociais que lutam com problemas complexos e persistentes aliados à estruturação. (...), são necessárias abordagens fundamentais e inovadoras.”(2007:23) ² "O desenvolvimento sustentável é frequentemente visto como uma questão de proteção de amenidades (incluindo a diversidade cultural), mas, (...), é igualmente sobre o contínuo avanço e criação de um mundo melhor e mais justo. (...). A tentativa de atingir esses objetivos deve ser realizada de maneira prudente e reflexiva, para evitar novos problemas e garantir que as ações realizadas levem ao progresso” (2007:12) ³ .	Bem-estar Humano
2007	Kemp & Martens		Bem-estar Humano
2009	Wohlgemuth	“Num sentido muito amplo e geral, pode ser possível ver o desenvolvimento como algum tipo de melhoria qualitativa da sociedade” (2009:7)	Bem-estar Humano

Fonte: Elaboração própria

Em suma, os autores apresentam perspetivas distintas, nem sempre convergentes, sobre o desenvolvimento sustentável. Poderemos assumir que a harmonia e a tendência para o equilíbrio tridimensional, mantêm-se, tendo sempre subjacente a preocupação global com o ambiente, mas com a integração de novas características, tais como: a cultura, a justiça social, a qualidade de vida humana, a inclusão da participação e cidadania nas decisões políticas, a dinâmica de cada ecossistema e a importância da dimensão local, com rejeição das políticas universais e generalizadas, que

² Tlt. “Sustainable development is a complex long term, multi-level, multi-actor process. The call for sustainable development from a transitions perspective is a plea to transform societal systems that struggle with complex and persistent problems structurally. (...), fundamental and innovative approaches are needed” (2007:23).

³Tlt “Sustainable development is often seen as being about protection of amenities (including cultural diversity), but (...), it is equally about continued advancement and creation: a better and more just world. (...). Attempts to achieve these objectives should be carried out in a prudent, reflexive manner to avoid new problems and to make sure that actions taken lead to progress” (2007:12).

comprovadamente não servem as especificidades e realidades das diversas populações, com necessidades básicas diferentes entre si consoante as situações de risco em que se encontram.

3. Desenvolvimento Sustentável do Território

Desenvolvimento sustentável é um conceito abrangente, como já referido no capítulo anterior, no entanto, este conceito tem implícito uma dimensão territorial, pelo que importa compreender o significado do termo território, bem como as diferentes perspetivas sobre o desenvolvimento sustentável do território.

O presente capítulo apresenta, primeiramente, algumas definições associadas ao conceito de território, bem como a análise da evolução das diversas perspetivas teóricas sobre desenvolvimento do território, desde a teoria neoclássica e a institucionalista, até à teoria dos distritos industriais.

Seguidamente apresenta as abordagens conceptuais sobre as teorias de desenvolvimento regional, nomeadamente sobre os aglomerados produtivos locais, dos quais se destaca a organização de *clusters*, modo de organização seguido em várias regiões vitícolas mundiais.

No quarto subcapítulo, serão apresentadas distintas estratégias e políticas para o desenvolvimento do território, onde serão abordadas várias formas de intervenção local, seguido do subcapítulo 5, ao longo do qual se descreve a aplicação teórica aos casos empíricos reconhecidos no setor vitícola mundial.

Finalmente, no subcapítulo 6, é descrita a evolução da perspetiva de inovação e criação de conhecimento para a perspetiva teórica da inovação social, com o exemplo prático dos “Modelos Alternativos de Inovação Local (ALMOLIN)”, que contribui para a identificação das variáveis de análise relevantes associadas à dimensão do território, no presente estudo.

3.1 Conceito e Definições de Território

No capítulo anterior foi apresentado o conceito teórico de “desenvolvimento sustentável” de modo abrangente e global, contudo a definição do conceito de “território”, assume uma particular importância na fundamentação teórica da nossa investigação, pelo que iremos apresentar a evolução do conceito território, desde a sua perspetiva clássica tradicional até à perspetiva teórica mais recente de inovação social.

A definição do conceito teórico de território evoluiu ao longo do tempo, partindo de uma perspetiva tradicional clássica, segundo a qual o desenvolvimento do território consistia no resultado obtido através das atividades produtivas desenvolvidas, com base no recurso a um conjunto de infraestruturas, equipamentos materiais, e indivíduos, planeados e organizados de forma racional pelas unidades produtivas, num determinado ambiente, sem interação entre as partes. De acordo com

esta teoria, o desenvolvimento do território era uma consequência das reações internas (do território), aos impulsos externos (dos centros mais desenvolvidos), onde os fatores endógenos do território, (história, cultura, demografia, geografia) e a interação entre os atores envolvidos, não eram tidos em conta (Storper & Scott, 1995).

No entanto surgiram novas perspectivas sobre o desenvolvimento do território, que conduziram a evolução do conceito de território.

Com a perspectiva endógena, na qual o desenvolvimento depende dos fatores próprios de cada território, nomeadamente os fatores históricos, culturais, ambientais e socioeconómicos, emergiu uma nova definição do conceito de território, com uma abordagem holística, segundo a qual a inclusão do desenvolvimento social e ambiental são considerados fatores chave para o desenvolvimento territorial.

Este novo conceito integra o relacionamento entre os diversos atores, e em particular o modo como os mesmos interagem entre si (Haesbaert, 2003; Albagli, 2004). Segundo este novo conceito de território, o desenvolvimento social surge enquanto parte integrante do desenvolvimento regional (de Oliveira & de Souza Lima, 2003).

No seguimento da perspectiva endógena de desenvolvimento territorial, surge uma terceira perspectiva, segundo a qual o conceito de proximidade se traduz num fator diferenciador na definição do conceito do território. Segundo este, a interação da multiplicidade de atores, e o modo de organização produtiva, com cooperação entre as partes, conduz à sistematização dos processos de criação de conhecimento e inovação, considerados fatores chave para o desenvolvimento do território.

Neste contexto, os sociólogos (Gehlen & Riella, 2004) acrescentaram ao conceito a necessidade de ter em conta a capacidade de mobilização dos recursos dentro do território, numa perspectiva de partilha do conhecimento científico e tecnológico. Todavia esta partilha conduz à necessidade de construção de relações de cooperação e negociação dos conflitos entre as partes, no âmbito da discussão e determinação conjunta das políticas socioeconómicas, uma perspectiva de desenvolvimento de inovação social. Estes autores acrescentam à definição de território o conceito de responsabilidade social, defendendo que o mesmo tem de ter como base os valores éticos, de equidade, justiça e altruísmo, enquanto condição essencial para a eficácia do desenvolvimento local sustentável.

Esta perspectiva, é seguida e complementada por (Costantino *et al.*, 2010), os quais defendem a noção da responsabilidade social do território, valorizando a ética, a equidade, a justiça e o altruísmo, e considerando estes valores como uma condição essencial para a eficácia do desenvolvimento local sustentável, o que se traduziu numa abordagem diferenciadora para o conceito de desenvolvimento local.

Assim, o território surge definido como um espaço de relações sociais, onde a capacidade de mobilização, autonomia e cooperação, passam a ser valores a ter em conta, tal como o património social, o ambiente natural, e a biodiversidade (Dallabrida, 2015; Saquet, 2016).

Neste contexto, o desenvolvimento territorial consiste num processo de mudança contínua, situado histórica e territorialmente, mas integrado em dinâmicas Intra territoriais, supra territoriais e globais. Este advém do potencial dos recursos e ativos existentes localmente, com vista à dinamização socioeconómica e à melhoria da qualidade de vida da sua população (Lima Fante & Dallabrida, 2016).

Em síntese, o conceito de território é definido como um conjunto complexo de recursos, que podem conduzir a visões distintas de crescimento e desenvolvimento, económico, cultural e social (Casula, 2017).

Seguidamente apresentamos uma tabela síntese de algumas definições do conceito território, desde 1995 até 2020.

Tabela 2 - Definições do Conceito de Território

Data	Autor	Conceito de Território e Desenvolvimento
1995	Scott	“Um território é um conjunto de materiais, estruturais e recursos de infraestrutura que devem ser planeados racionalmente em todas as organizações, indivíduos, e administrações que atuam num determinado ambiente, sem qualquer colaboração entre si.
2001	Haesbaert Albagli	“O território envolve sempre, ao mesmo tempo [...], uma dimensão simbólica, cultural, por meio de uma identidade territorial atribuída pelos grupos sociais, como forma de controlo simbólico do espaço onde vivem (podendo ser, portanto, uma forma de apropriação), e uma dimensão mais concreta, de caráter político-disciplinar... (Haesbaert, 2001:121).”
2004	Gehlen. I e Riella A.	Um território socialmente responsável, com base nos valores éticos, de equidade, justiça e altruísmo, representa uma condição essencial para a eficácia do desenvolvimento local sustentável.
2010	Costantino, Marchello e Mezzano	A definição de território inclui a noção de património sociocultural, assim como a necessidade de mobilização dos recursos, humanos, técnicos e financeiros, necessários para a atribuição de responsabilidades sociais, através de processos participativos e da valorização dos produtos locais.
2015	Saquet	O território é uma construção social, histórica e relacional, onde a capacidade de mobilização, ajuda mútua, autonomia, e cooperação, são valores que têm que ser tidos em conta, tais como, o património social, o ambiente natural envolvente, e a biodiversidade.
2016	Dallabrida	Território, definido como um espaço de relações, onde se misturam formas de poder (conflituosas), com modos de cooperação, onde se expressam os diferentes modos de pensar e agir das pessoas, quer dos seus habitantes, quer dos relacionamentos externos, com interesse neste espaço territorial.
2020	Casula	Um território é definido como um conjunto complexo de recursos em que o crescimento pode ser perseguido graças à interconexão entre diferentes tipos de capital, como segue: 1. Económica: composta por fatores produtivos que envolvem alguns custos e pode fornecer lucros; 2. Relacional: feito das conexões entre os atores dentro de um determinado espaço geográfico; (Kitson, 2004; Camagni, 2009) 3. Cultural: refere-se ao desenvolvimento de uma cultura coesa em toda a comunidade (Garofoli,1999); 4. Social: consiste em conjuntos complexos de comportamentos humanos inter-relacionados que se influenciam uns aos outros. (Putman,1994).

Fonte: Elaboração própria

3.2 Perspetivas Teóricas sobre o Desenvolvimento do Território

Do ponto de vista teórico o conceito de território e a conceptualização dos vários modelos de desenvolvimento e de gestão sustentável do território tem evoluído significativamente. Este deixou de ser perspetivado como o resultado de forças externas capazes de influenciar as atividades

económicas locais (perspetiva clássica), para progressivamente ser considerado como o resultado de fatores e de dinâmicas endógenas (perspetiva endógena).

Nesta última abordagem, o desenvolvimento do território depende das relações de cooperação e de ação coletiva, existentes ao nível local, que potenciam a inovação e os seus processos evolutivos. As características específicas do território, nomeadamente a relação dos habitantes com a sociedade e com a natureza e as dinâmicas resultantes desta interação, suscitam o aparecimento de novas oportunidades e determinam o curso do desenvolvimento territorial.

"As políticas de desenvolvimento tornaram-se cada vez mais territorializadas... como análises e ações realizadas, detetaram diferenças entre territórios, tendo em conta os pontos fracos e oportunidades estreitamente relacionados com as características físicas ou as condições socioeconómicas existentes ao nível local" (Zanon, 2010:2053)

De entre as várias análises teóricas sobre o desenvolvimento do território erguem-se, como mais relevantes, três abordagens, nomeadamente i) a perspetiva clássica, ii) a perspetiva endógena (de Oliveira & de Souza Lima, 2003), e a iii) perspetiva de inovação e conhecimento de base territorial (Ferrão, 2002), as quais passamos seguidamente a apresentar.

3.2.1 Perspetiva Clássica de Desenvolvimento do Território

A perspetiva clássica de desenvolvimento do território, assenta no conceito global de desenvolvimento económico, conceito considerado por alguns autores (Meier & Baldwin, 1968) como sinónimo de crescimento económico:

"Embora seja possível estabelecer algumas específicas distinções entre estes termos, eles são, em essência, sinónimos" (Meier & Baldwin, 1968:12 apud (Madureira, 2015:9)

De acordo com esta nova perspetiva, os conceitos são entendidos como complementares entre si, na medida em que, pode haver desenvolvimento económico num ambiente em que não há crescimento económico, no entanto o inverso não se verifica, ou seja, não se concebe a existência de desenvolvimento económico sem que o crescimento económico aconteça:

"[...] desenvolvimento é, basicamente aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo, à disposição de determinada coletividade" (Furtado, 1963:115).

Na base desta perspetiva, estiveram as teorias clássicas, "Teoria de Base de Exportação", "Teoria da Difusão" e "Teoria do Pólo de Crescimento", que defendiam o paradigma do *bottom -up*,

isto é, um desenvolvimento de fora para dentro (de Oliveira & de Souza Lima, 2003), de acordo com o qual existem forças externas, capazes de influenciar as várias atividades económicas.

A “Teoria de Base de Exportação” considerou as exportações como a principal força desencadeadora do processo de desenvolvimento. De acordo com esta teoria, o crescimento depende da dinâmica das atividades económicas básicas que, por sua vez, incentivam o desenvolvimento de atividades complementares (North, 1977).

A “Teoria do Pólo de Crescimento” defendeu um modelo de crescimento económico regular, segundo o qual a proporção dos fluxos económicos, nomeadamente da produção de bens e do consumo dos mesmos, se mantinha constante, na medida em que o crescimento da população seria acompanhado pelo crescimento de produção de bens, na mesma proporção, mantendo-se tudo o resto constante (Perroux, 1962).

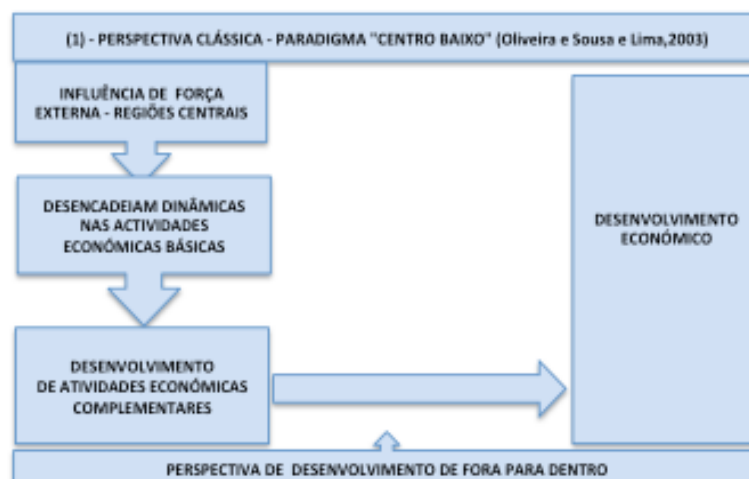
Por último, a “Teoria da Difusão”, introduz um conceito inovador à época, de acordo com esta teoria, o desenvolvimento dá-se com a industrialização e concentração das atividades, em grandes centros urbanos, capazes de gerar encadeamentos dinamizadores da economia das demais regiões.

Em suma, de acordo com esta perspetiva as regiões centrais desencadeiam dinâmicas nas atividades económicas básicas, que por sua vez desencadeiam e incentivam o desenvolvimento das atividades económicas complementares, contribuindo assim, para o desenvolvimento da região.

Em síntese poderemos resumir esta perspetiva em quatro aspetos principais, tais como:

- o desenvolvimento do território está focado no interesse económico;
- o desenvolvimento depende das regiões centrais, que desencadeiam atividades complementares ao nível do território;
- os atores sociais locais não são tidos em conta na determinação das políticas do território, nem na promoção de ações coletivas para atingir objetivos comuns;
- os fatores endógenos, (cultura, geografia, clima, e características da população) não são considerados.

Figura 7 – Perspetiva Clássica de Desenvolvimento do Território



Fonte: Elaboração própria

3.2.2 Perspetiva Endógena de Desenvolvimento do Território

No seguimento da “Teoria da Difusão”, emergiu um novo debate acerca do conceito de desenvolvimento económico, que enalteceu a distinção entre este último e o crescimento económico, e influenciou outras correntes teóricas que contribuíram com novas definições deste conceito, o qual passou a ser considerado como um processo de mudanças estruturais na economia, na política e principalmente nas relações sociais (Madureira, 2015).

“[...] o desenvolvimento é em si mesmo um processo social, mesmo os seus aspetos puramente económicos deixam transparecer a trama de relações sociais subjacentes” (Cardoso & Faletto, 1970:16).

Assim, em oposição às teorias clássicas apresentadas, outras posições surgiram em discordância com esta teoria, nomeadamente no que se refere aos países subdesenvolvidos, nomeadamente (Hirschman & de Silva Herzog, 1961) e (Myrdal, 1965), de acordo com os quais não é possível estabelecer qualquer padrão de crescimento económico. Estes autores adotaram a teoria de (Rostow, 1974), que defendeu a necessidade de as sociedades estabelecerem etapas para um desenvolvimento duradouro, desde o estágio base, com limitação de recursos ao consumo em massa pelas populações. O autor alertou para a necessidade de identificar as especificidades de cada região/país, e agir de acordo com o nível de desenvolvimento em que se situam.

Quando se pensa no desenvolvimento de um país, deve-se ter em mente que ele não ocorrerá em todos os lugares, nem ao mesmo tempo (Perroux, 1962). A perspetiva endógena de desenvolvimento do território, contrariamente à perspetiva clássica, defende que o desenvolvimento regional deve ter em consideração os fatores internos à região, na medida em que os mesmos são capazes de transformar os impulsos externos de crescimento económico em desenvolvimento para

toda a sociedade - paradigma “*bottom-up*” em contraposição ao paradigma do “*top-down*”, defendido na primeira perspectiva.

Nesta abordagem, valorizam-se os fatores endógenos do território e considera-se que as estratégias de desenvolvimento emergem da capacidade de organização do território que, de forma coletiva, alimentam os processos de inclusão social e as dinâmicas socioeconômicas internas.

“O desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudança e transformação de ordem econômica, política e, principalmente, humana e social. Desenvolvimento nada mais é que o crescimento – incrementos positivos no produto e na renda, transformados para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre (de Oliveira & de Souza Lima, 2003:40)

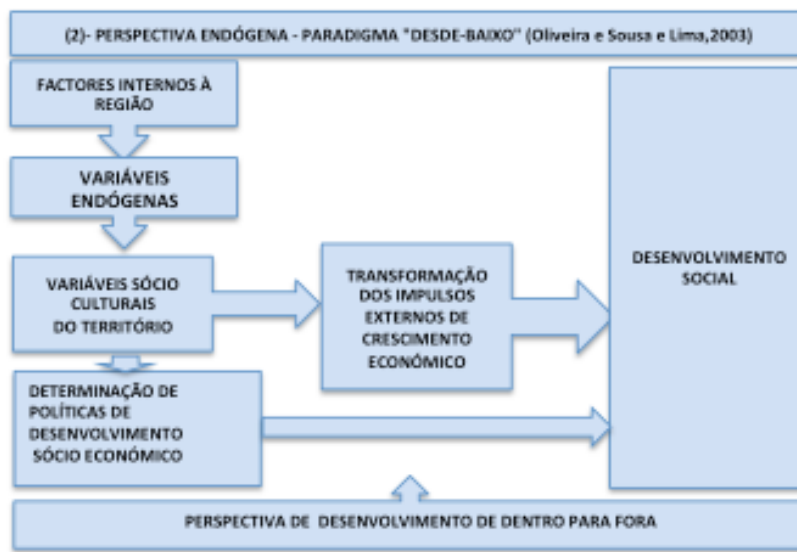
O desenvolvimento territorial depende da articulação e das condições existentes para a gestão e coordenação de vários elementos integrantes, nomeadamente, - atores, - instituições, - cultura, - procedimentos, - recursos e toda a envolvimento local (Boisier, 1996).

Em síntese, a perspectiva endógena tem como foco o papel das variáveis internas do território, enquanto fatores impulsionadores do desenvolvimento regional (de Oliveira & de Souza Lima, 2003; Ferrão, 2002).

Poderemos resumir esta perspectiva em cinco aspectos principais, tais como:

1. Perspetiva focada no desenvolvimento social;
2. Relevância do papel das variáveis endógenas do território, enquanto fatores impulsionadores do desenvolvimento regional;
3. O desenvolvimento do território depende dos fatores internos à região e as variáveis socioculturais influenciam a determinação das políticas socioeconômicas;
4. As políticas econômicas partem do pressuposto de que as populações locais têm de ser ouvidas;
5. As estratégias de desenvolvimento endógeno surgem da capacidade de organização do território, de forma coletiva, e alimentam-se de processos de inclusão social e dos valores culturais de cada território.

Figura 8 – Perspetiva Endógena de Desenvolvimento do Território



Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Perspetiva da Inovação e do Conhecimento de Base Territorial

Finalmente, a perspetiva da inovação e do conhecimento de base territorial, apresenta, tal como o nome indica, a inovação e a criação de conhecimentos como fatores chave para o crescimento económico e para o desenvolvimento social dos territórios (Ferrão, 2002).

“A designada “new growth theory”, e as críticas por ela proporcionadas, vieram, de facto, colocar a inovação no centro de um novo modelo de crescimento económico e de desenvolvimento, em que a capacidade de produzir, disseminar, absorver e recombina conhecimentos, ocupa um papel-chave” (Ferrão, 2002:1).

Esta abordagem teórica de desenvolvimento do território atribui especial atenção ao conceito de proximidade nas suas diversas vertentes (geográfica, organizacional, social e cultural), assumindo a mesma o papel de elemento fundamental para a concretização destes processos. A introdução do conceito de proximidade é algo diferenciador na abordagem explicativa no modelo de inovação de base territorial.

Segundo Ferrão (2002), a produção de novos conhecimentos localizados, pode ter a sua origem em redes de organização funcionalmente próximas, mas geograficamente distantes. De acordo com este autor, uma análise de base territorial dos processos de inovação irá averiguar em que medida os meios, caracterizados por condições de socialização diferentes, de troca ou aquisição de conhecimentos distintos, influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento de processos interativos, de aprendizagem coletiva, localmente, consoante o tipo de externalidades e de proximidade que recebe.

Deste modo, Ferrão (2002) e (Krugman, 1994a, 1994b) destacam dois tipos de externalidades de proximidade:

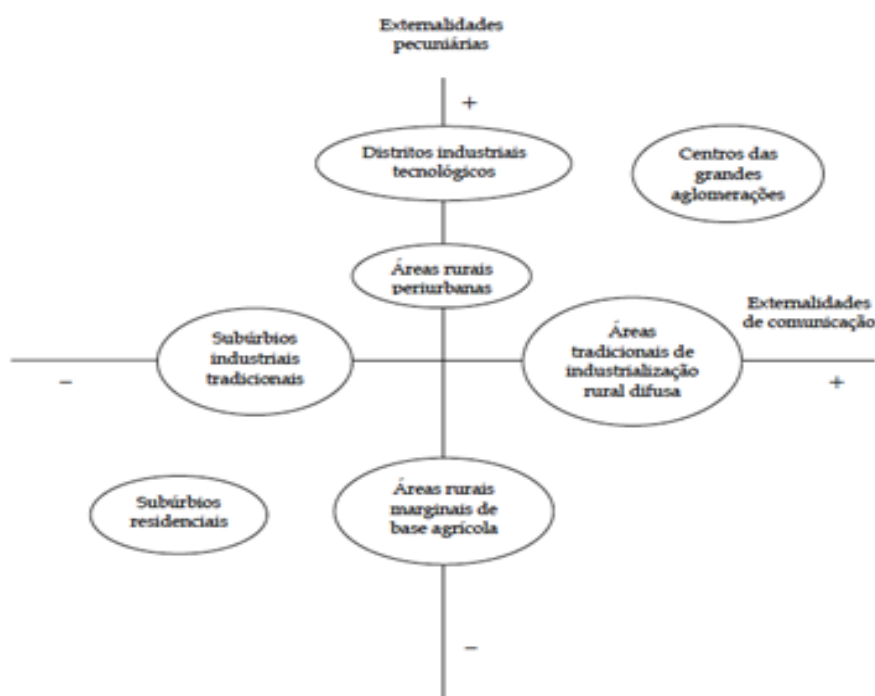
- Externalidades de comunicação;
- Externalidades pecuniárias.

Externalidades de comunicação incluem todo o tipo de interações que se estabelecem entre agentes que se relacionam e interagem socialmente, traduzindo comportamentos, regras, normas e práticas empresariais, de um determinado contexto sociocultural. Estão ainda incluídos os processos de socialização e cooperação ou influências de carácter político e social, excluindo-se os relacionamentos comerciais.

Externalidades pecuniárias incluem as relações comerciais, com aquisição de bens e serviços especializados, facilitados pela proximidade física dos agentes. Consoante as distintas realidades dos territórios, assim se proporcionam diferentes condições, mais ou menos favoráveis à influência das externalidades de proximidade.

Figura 9 - Tipos de Externalidades e Realidades Territoriais

Fonte: Ferrão, (2002:7)



De acordo com os extremos identificados na figura 9, Ferrão (2002) posiciona, de forma indicativa, diferentes realidades territoriais, consoante o tipo de externalidade que cada uma possui, o que por sua vez, permite identificar a trajetória de evolução para cada tipo de realidade identificada,

assim como, a elaboração de uma classificação em três realidades distintas: - Distritos industriais tecnológicos; - Áreas de industrialização rural difusa; e - Subúrbios residenciais.

Esta terceira perspetiva teórica apresenta uma nova visão sistémica da inovação, contrária à conceção convencional de inovação (linear).

Na conceção de inovação convencional, a inovação, enquanto criação do conhecimento, está sempre associado à atividade de investigação e desenvolvimento na comunidade científica, da qual resultam descobertas científicas, cujos procedimentos são generalizados, e considerados conhecimentos tecnológicos genéricos (bem público), resultando da aplicação teórica às empresas ou ao meio académico, e uma vez testado, é generalizado, e aplicado a situações específicas.

Nesta nova conceção de inovação sistémica, considera-se que a mesma resulta de processos interativos de aprendizagem coletiva, ou seja, do envolvimento de diferentes agentes e tipos de conhecimento, de origem e natureza diversificadas.

Deste modo, a capacidade de inovar depende das características dos agentes envolvidos, assim como, dos locais onde desenvolvem as suas atividades.

Esta nova visão valoriza os processos de criação de novos conhecimentos, através da transferência de informação, mas sobretudo na forma como as organizações conseguem combinar diferentes tipos de fontes de informação e conhecimento, de modo a fornecer novos conhecimentos.

Em suma, esta nova visão de inovação defende que a produção de novos conhecimentos resulta de uma interação entre uma multiplicidade de agentes (universidades, instituições de investigação, empresas e outros tipos de organização), apesar de estar condicionada por vários fatores, tais como:

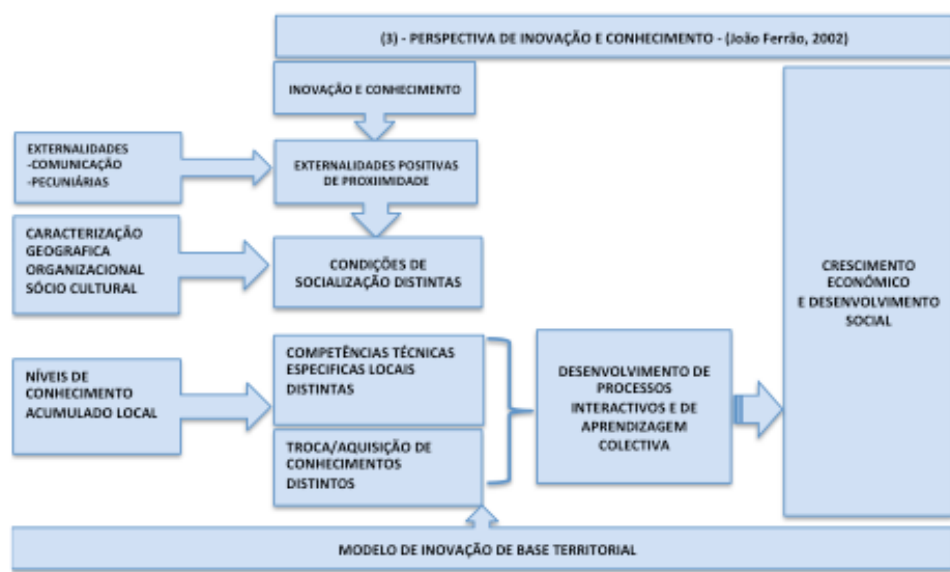
- disponibilidade tecnológica (informação tecnologicamente acessível);
- qualidade de comunicação entre agentes (oportunidades de aprendizagem) e,
- das competências e capacidades de cada um dos agentes (organização dos processos de aprendizagem).

Poderemos resumir esta perspetiva em seis aspetos principais, tais como:

1. perspetiva focada no desenvolvimento económico e social;
2. os fatores chave para o crescimento económico e o desenvolvimento social são a inovação e a criação de conhecimento;
3. o desenvolvimento sustentável das regiões depende da sistematização dos processos de criação do conhecimento e de inovação, com especial relevância para o conceito de proximidade, nas suas diversas vertentes, geográfica, organizacional, social e cultural, enquanto elemento fundamental para a concretização destes processos;

4. influência das externalidades de comunicação e proximidade, segundo as quais, o nível de conhecimento vai depender das redes;
5. quanto maior o nível de externalidades de comunicação, maior o número de mecanismos de socialização de conhecimento e interação entre os atores sociais;
6. quanto maior o nível de externalidades pecuniárias, maior a relevância dos processos de especialização entre empresas e maior o conhecimento, nomeadamente ao nível da prestação de serviços intensivos em áreas tecnológicas de sistemas de informação e comunicação.

Figura 10 - Perspetivas da Inovação e Conhecimento de Base Territorial



Fonte: Elaboração própria

Resumindo, assistiu-se a uma evolução das principais características do conceito desenvolvimento, consoante a perspetiva em análise.

Consoante a perspetiva em análise, poderemos constatar que a caracterização do conceito “desenvolvimento” foi integrando os fatores endógenos de cada região /local, assim como a inclusão de todos os atores sociais (del Baldo, 2012; del Baldo & Demartini, 2012, 2013). Neste contexto, os fatores sociais passaram a ser essenciais, e o desenvolvimento social, assumiu um papel importante, com a participação dos atores sociais na vida da comunidade, quer na determinação das políticas do território, quer na promoção de ações coletivas com vista ao atingimento dos objetivos comuns.

A acrescentar à perspetiva endógena do território, surgiu o fator inovação, primeiramente e mais tarde a inovação com criação de conhecimento, a inovação social.

Destacamos nesta última perspetiva, a influência da comunicação e proximidade, na inovação e criação de conhecimento.

3.3 Desenvolvimento Regional e Aglomerados Produtivos Locais

No seguimento do capítulo anterior, onde genericamente se apresentaram as diversas perspetivas teóricas sobre o desenvolvimento do território, importa agora aprofundar e explicitar com maior detalhe as abordagens conceptuais sobre as teorias de desenvolvimento regional, nomeadamente sobre os aglomerados produtivos locais.

Importa neste ponto clarificar, que o presente estudo se aplica ao desenvolvimento sustentável regional no setor vitivinícola, cujo foco se iniciou a partir das preocupações de preservação dos recursos naturais no longo prazo e conseqüente sustentabilidade, ou seja, a plantação de vinha, e o modo de produção de uva, com atenção às suas características específicas, transpondo o conhecimento adquirido associado aos sistemas produtivos rurais. Contudo, o desenvolvimento do setor assenta do mesmo modo e igual importância, na indústria do setor, a vinificação da uva e produção de vinho, seu embalamento, expedição, transporte e distribuição até à mesa do consumidor final, razão pela qual quando se analisam os programas estratégicos para o desenvolvimento sustentável do setor vitivinícola, se aplica a expressão “*desenvolvimento sustentável da terra ao copo*”.

Neste contexto, a organização do setor tem as duas vertentes a considerar, por um lado a aplicabilidade da teoria do desenvolvimento regional e local, aplicado às especificidades do meio rural, e por outro lado a aplicação direta à “indústria do vinho”.

Assim, privilegiar-se-á neste capítulo a apresentação das análises sobre desenvolvimento regional, dando particular ênfase às abordagens que emergiram a partir dos estudos realizados sobre os distritos industriais, inicialmente propostos por A. Marshall, em os “Princípios da Economia” (1890) - distritos industriais *marshallinas*, e que foram depois redescobertos a partir dos anos 70-80, com a crise do *fordismo*, anunciando o movimento de reemergência do território (Rullani, 2003) considerado por (Dematteis & Governa, 2005) como a “descoberta do território”.

Ao longo da literatura, encontram-se distintas e variadas abordagens sobre a noção de aglomerados produtivos locais. Esta diversidade de perspetivas resulta da própria evolução histórica, que enfatiza desde o crescimento económico clássico até ao conceito de desenvolvimento local, integrando todas as disciplinas das ciências sociais, económica, social, cultural e organizacional (Vale & de Castro, 2010) Assim, várias terminologias foram adotadas, para identificar os arranjos produtivos locais, nomeadamente:

- Análise sobre aglomerações produtivas (Vale & de Castro, 2010);
- *Clusters* – Locais Produtivos (Porter);
- Sistemas de Inovação Produtiva, (*milieux* inovadores, grupo GREMI, em França);

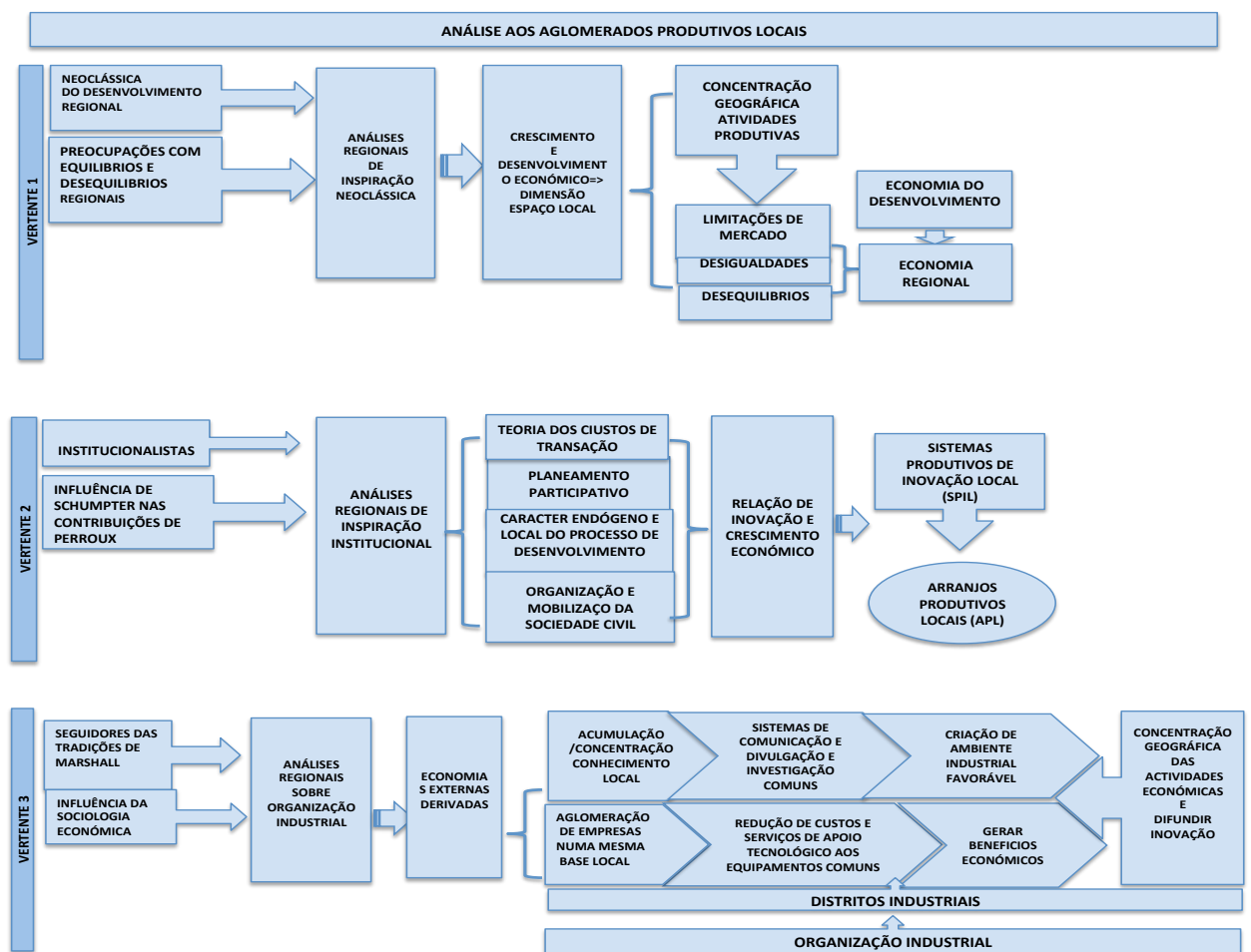
- Distritos Industriais – Fundamentos dos Estudos sobre Aglomerados Regionais (seguidores de Marshall, Itália).

Neste sentido, torna-se fundamental compreender e conhecer as diferenças conceituais que estão subjacentes a cada uma destas terminologias, bem como as novas configurações organizacionais associadas aos aglomerados produtivos locais, (APL's) (Vale & de Castro, 2010), identificaram três grandes grupos teóricos de análises regionais, com diferentes inspirações:

- Neoclássica - Teoria Neo Clássica - Análises Regionais -Desenvolvimento Regional
- Institucional - Teoria Institucionalista, intervenção do Estado, enquanto regulador da economia de mercado, com vista à redução das desigualdades e desequilíbrios.
- Organização industrial -Teoria dos Distritos Industriais de Marshall e seus seguidores.

Em síntese, apresentamos um diagrama abaixo, que de modo simples, pretende dar uma imagem das três vertentes teóricas de análises regionais.

Figura 11 - Diagrama de Análises Regionais



Fonte: Elaboração própria

3.3.1 Análises Regionais de Inspiração Neo Clássica

No início do século XX, surgem os primeiros estudos sobre tipologias e configurações das “organizações industriais” e dos “espaços locais”, num contexto económico, social e organizacional (Vale & de Castro, 2010). A partir de meados do século XX, autores como (Isard, 1969, 2005) escreveram sobre o tema do crescimento e desenvolvimento económico. Isard estudou a dimensão urbana e regional e integrou, na sua abordagem teórica sobre desenvolvimento, a geografia económica, assim como o conceito de (Weber, 1978, 2013), onde foi introduzida a ação social e a dimensão do espaço local. Esta abordagem teórica influenciou a teoria do comércio internacional (Krugman, 1994a).

A teoria neoclássica contribuiu com um fator diferenciador determinante: o estudo do crescimento em contextos sociais diferentes, deixando de se centrar unicamente no mundo desenvolvido para observar outras realidades que, por sua vez, levaram ao estudo de outras dinâmicas alternativas de desenvolvimento, tais como:

- subdesenvolvimento em contraponto ao desenvolvimento;
- crescimento em contraste com a pobreza, e as desigualdades sociais;
- problemática centro-periferia;
- as condições desiguais dos termos de troca no comércio internacional;
- as múltiplas dimensões de um processo de desenvolvimento, entre outros.

Em síntese, a teoria clássica contribuiu de forma significativa para a teoria do crescimento económico e esteve na origem da teoria neoclássica.

A abordagem económica neoclássica deu seguimento à teoria clássica sobre desenvolvimento, localização e distribuição das atividades produtivas. Nesta abordagem, as empresas são vistas como um agente económico, que visa a otimização de lucros e se apresenta como um decisor racional, que procura a melhoria contínua da satisfação das suas necessidades (Gruver, 1976).

Depois da segunda Grande Guerra Mundial, surgiu uma nova visão acerca do crescimento, onde ficaram visíveis as limitações de mercado, assim como as desigualdades e desequilíbrios nos processos de crescimento. Estas preocupações caracterizaram a economia do desenvolvimento, e contribuíram significativamente, para o estudo da economia regional.

3.3.2 Análises Regionais de Inspiração Institucionalista

No pós segunda Grande Guerra Mundial, anos 60, surgiu uma análise de crescimento económico mais abrangente, isto é, um crescimento, que defende um papel mais regulador e

intervencionista, por parte do Estado, como forma de controlar o mercado e reduzir as desigualdades regionais (Myrdal, 1965).

Para a consolidação do conceito de desenvolvimento regional, contribuíram vários investigadores associados à CEPAL, (Comissão Económica para a América Latina e Caribe), criada na década de 1940. Esta comissão surgiu com uma proposta de desenvolvimento socioeconómico, que integra os fatores de carácter endógeno, tais como os socioeconómicos, históricos e políticos.

De acordo com os investigadores da CEPAL, o desenvolvimento deve-se centrar, na diversificação produtiva e na redução das desigualdades regionais, setoriais e sociais, através da mobilização interna dos recursos. De realçar a importância do planeamento regional participativo, assim como o carácter endógeno e local do processo de desenvolvimento e a organização e mobilização da sociedade civil local, na defesa dos interesses comuns com vista à realização de ações coletivas que contribuam para o cumprimento da agenda do desenvolvimento local (Vale & de Castro, 2010).

Mais tarde, Hirschman (1984), veio complementar a análise do desenvolvimento regional, introduzindo o princípio do *backward and forward linkages* (efeitos a jusante e a montante), ou seja, a análise do impacto no desenvolvimento regional ou local, consoante a origem (a montante) ou o efeito, (a jusante), no destino, nomeadamente no que se refere às transações comerciais, importações/exportações de produtos, bens e serviços, locais (Cuello *et al.*, 1992).

A vertente institucionalista divide-se em duas grandes abordagens teóricas.

A primeira abordagem compreende a teoria dos custos de transação (Vale & de Castro, 2010) com referência a Williamson (1975, 2005), a qual traz uma perspetiva da neo economia institucional, que parte do pressuposto de que todas as transações envolvem custos, com reflexo nos resultados ao nível da eficiência das relações de troca. Esta análise ajuda à reflexão acerca dos diferentes modelos de governança adotados, (mercado, hierárquico e misto), tendo em conta os sistemas de coordenação subjacentes aos diferentes modelos, vertical ou horizontal.

A segunda abordagem teórica desta vertente é a dos sistemas produtivos de inovação local (SPIL), inspirada em (Schumpeter, 1942), que relaciona a inovação com o crescimento económico. Os sistemas produtivos de inovação local (SPIL) caracterizam-se por conjuntos de agentes económicos, políticos e sociais, localizados num mesmo território, que desenvolvem atividades económicas correlacionadas e que interagem entre si, através da cooperação, da partilha ao nível do conhecimento e das atividades de produção. Estes sistemas resultam da evolução histórica e da identidade do próprio território onde se inserem, sendo que esta dimensão territorial integra diferentes atividades económicas, com vários atores económicos sociais e políticos, através de conhecimento empírico dos processos de inovação e aprendizagem, interativos, mecanismos de coordenação das

atividades (governança) e um certo grau de enraizamento das atividades na comunidade, local (SISTEMAS & PRODUTIVOS, 2004).

Em suma, os SPIL vieram promover o alcance de um conhecimento enriquecedor e abrangente, para uma abordagem ao tema da inovação, da competitividade e do desenvolvimento em diferentes contextos regionais e espaciais. (dimensões: territorial, inovação e conhecimento, participação da comunidade envolvente).

As ideias de Schumpeter são ainda refletidas numa nova perspetiva teórica, associada a um conceito desenvolvido pelo *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateur* (GREMI), que reúne analistas regionais, sobretudo de França, Itália e Suíça, destacando-se, entre outros (Aydalot, 1986). O presente conceito distinguiu-se dos demais, pela análise efetuada às externalidades de natureza tecnológica, decorrentes dos vínculos de cooperação e interdependência existentes entre os diferentes agentes integrantes de uma rede em determinado ambiente. (dimensões: externalidades de natureza tecnológica, cooperação e interdependência em redes). Os sistemas de inovação produtiva integram, em parte, a teoria dos polos industriais de crescimento de (Perroux, 1955) definidos como produto das economias de aglomeração geradas pelos complexos industriais.

Esta teoria (“Teoria dos Polos Industriais”) marcou profundamente as propostas de desenvolvimento nos anos seguintes, influenciando inclusive a formação da União Europeia e as suas conceções sobre políticas e estratégicas de gestão institucional e territorial (Vale & de Castro, 2010).

Nos finais dos anos 80, o mundo entrou numa nova era de mudança, ao nível do conhecimento e da inovação, nomeadamente nas áreas da tecnologia, nos sistemas de informação e na comunicação. Esta mudança gerou impactos no processo de desenvolvimento, num âmbito global, do mundo, nas nações em particular, mas também ao nível local. Estas mudanças implicaram alterações com impactos no desenvolvimento económico, organizacional, social e cultural, consoante a capacidade de adaptação macroeconómica e também das instituições locais.

É neste contexto que surgem os sistemas produtivos de inovação local (SPIL), de onde deriva o conceito de arranjos produtivos locais (APL).

3.3.3 Teoria dos Distritos Industriais

De entre os vários conceitos descritos como sistemas produtivos de inovação local, e conforme já descrito anteriormente, a análise da influência dos princípios de Marshall, nos distritos industriais e na organização industrial, assume um significado especial para o presente estudo. Por esse motivo, dar-se-á maior relevo aos conceitos “distritos industriais” e “organização industrial”, com especial foco neste último ponto, uma vez que nos permitirá fundamentar a caracterização dos nossos estudos

de caso, transpondo os conceitos apresentados numa perspetiva industrial global para a aplicação da realidade da produção vitivinícola, em particular nas regiões do Douro e do Alentejo.

Após análise das configurações industriais do século XIX em Inglaterra, Marshall (1890), sugeriu que a acumulação e concentração local de conhecimentos, *expertise e know-how*, permitiria a criação de um ambiente industrial favorável, capaz de gerar benefícios económicos e difundir a inovação. Esta ideia surgiu no seguimento da análise das vantagens da concentração de indústrias especializadas em determinados locais:

“[...] se alguém lança uma nova ideia, esta é seguida por outros, que a combinam com novas sugestões, tornando-se, então, fonte de mais novas ideias” (Marshall, 1890:225).

Ainda nos dias de hoje, os seus conceitos continuam a ser analisados e seguidos nos estudos e investigações sobre o desenvolvimento regional. O principal foco das reflexões de Marshall centra-se na avaliação das condições externas locais (externalidades locais), que favorecem a concentração geográfica das atividades económicas e a inovação. Neste seguimento, surgem as “economias externas” derivadas de aglomeração, como o caso da redução de custos, resultante da aglomeração de empresas numa mesma base local, da existência de sistemas de comunicação, divulgação e investigação comuns, ou ainda o caso da prestação de serviços de apoio às aglomerações produtivas. (Smith, 1973) refere que daqui resulta a importância da escolha da localização, no que diz respeito à instalação de organizações produtivas (indústrias ou empresas), bem como na tomada de decisão, que nunca deve ser dissociada do fator escala (Arnaldo, 1988; Bagnasco, 1985).

Associados aos modelos de inovação territorial (TIM) de (Aydalot, 1986; Bagnasco, 1985), surgem os modelos de governança rural. Estes modelos foram contruídos com referência aos conceitos de: - economias de aglomeração, - desenvolvimento endógeno, - sistemas de inovação, - evolução e aprendizagem, organização e governança em rede.

De salientar que nestes modelos (TIM), as dinâmicas institucionais locais desempenham um papel significativo, onde se realça o papel endógeno das instituições na inovação. Esta ideia é a mesma que se identifica na teoria do modelo dos distritos industriais.

Em suma, as reflexões de Marshall (1890) foram tidas em consideração em duas das abordagens para o tema da localização, significativas para o tema central da presente investigação: i) os distritos industriais (inicialmente elaborados a partir de observações de algumas experiências de desenvolvimento regional na Itália) e ii) a organização industrial (nos vários trabalhos na área da organização industrial, no qual se incluem trabalhos de Porter (Keller, 2008)).

- **Distritos industriais**

O conceito de “economias externas” (*external economies*) acima mencionado, refere-se, aos benefícios que as organizações obteriam pelo facto de estarem localizadas num mesmo espaço de aglomerados industriais.

De acordo com (Becattini, 1989, 1990, 2002; Pyke *et al.*, 1990) os distritos industriais caracterizam-se por um elevado número de unidades produtivas, envolvidas em várias etapas e em várias vias de produção de um bem homogéneo.

Esta definição aproxima-se do conceito de “distrito *marshalliano*”.

O interesse internacional, nos distritos industriais surgiu na literatura e no debate político nas décadas de 1980 e 1990, resultado das experiências de sucesso de empresas pequenas e médias na região da *Emilia Romana* no período pós-guerra de um novo modelo de sistema produtivo (especialização flexível).

As duas principais características das abordagens teóricas dos distritos industriais que aparecem na literatura são, por um lado a ênfase na rede de empresas, como fator-chave da constituição do distrito industrial típico, estas empresas eram de dimensão relativamente pequena e verticalmente desintegradas, e por outro lado, a ênfase no enraizamento (*embeddedness*) da rede de empresas no sistema social local, havendo deste modo a necessidade de tomar em consideração as características do território (ou do tecido social local) na análise da criação e transformação dos distritos industriais (Becattini, 1989, 2002, Pyke *et al.*, 1990).

Em relação à primeira característica, a mesma estava focada no grau de divisão do trabalho, na especialização produtiva das empresas e na criação e difusão das inovações, aprofundando as características anteriormente destacadas na análise clássica de Marshall, segundo o qual os distritos industriais teriam essencialmente três vantagens:

- Fundo comum de trabalhadores especializados; - Fácil acesso aos fornecedores de matérias-primas e matérias subsidiárias; e - Disseminação de novos conhecimentos.

A formação de uma rede dentro do aglomerado industrial, enquanto uma comunidade de pessoas e de firmas, promove a circulação de novos conhecimentos, novas ideias e também de mercadorias, gerando um acumulado de experiência e conhecimento produtivos.

Marshall (1890), defendeu a vantagem comparativa que advém da divisão do trabalho entre os produtores locais e a especialização de pequenos ramos do processo produtivo, enquanto fornecedores das grandes indústrias vizinhas, esta especialização permitiu a aquisição de equipamentos especializados, usualmente inacessíveis às organizações de pequena dimensão, (tendo em conta o seu elevado custo), na medida em que desta forma a rentabilidade dos equipamentos seria garantida, pois os mesmos eram procurados de forma contínua.

Da teoria de Marshall (1890) resulta, segundo o mesmo, uma “atmosfera industrial”, na qual o sistema económico e social, se influenciariam mutuamente. Esta ideia surgiu a partir do pressuposto de que na mesma área geográfica coexistiriam um sistema industrial e uma comunidade de empresários, trabalhadores e famílias, que constituiriam por si, uma sociedade, em torno de um aglomerado de empresas especializadas.

Em suma, o distrito industrial *marshalliano* pressupõe:

- Uma sobreposição entre o social e o produtivo; e
- Uma ampla divisão do trabalho entre empresas prestadoras de atividades complementares, especializadas em determinados setores, resultado do princípio de especialização.

Desta aglomeração resultariam benefícios decorrentes do princípio da divisão do trabalho, que resultaria na disponibilização de numa força de trabalho especializada, dentro do distrito, assim como da criação de uma infraestrutura única, que promoveria a troca de informações e da comunicação interna.

Com a evolução do conceito de desenvolvimento do território, surge a inclusão dos fatores socioeconómicos na caracterização dos distritos industriais, ou seja, verifica-se uma evolução nos fatores chave característicos dos distritos industriais, que fundamentam na ideia de que os distritos industriais não podem ser explicados apenas a partir de fatores económicos, sendo os mesmos caracterizados por (Rabellotti, 1995) de acordo com quatro fatores chave, nomeadamente:

- Um aglomerado de empresas (*cluster*), principalmente de pequena e média dimensão, concentradas num mesmo espaço geográfico e especializadas por setor;
- Um conjunto de fluxos em cadeia, com intercâmbio interorganizacional, de bens, informações e pessoas;
- Um fundo cultural e social comum, unindo os agentes económicos e criando um código de comportamento entre si;
- Uma rede de instituições locais públicas e privadas, de apoio aos agentes económicos que pertencem ao *cluster*.

Estes quatro fatores críticos resumem-se em três dimensões:

- Uma divisão de trabalho entre as empresas do distrito que promove altos níveis de flexibilidade e de produtividade, principalmente na medida em que as empresas agrupadas frequentemente são especializadas apenas numa etapa do processo de produção, dentro daquele ramo industrial em que o distrito se especializou;
- Um meio social distinto que inclui uma rede institucional local;

- Uma rede que inclui tanto os relacionamentos horizontais, como os relacionamentos verticais, em ambos os sentidos, “para frente e para trás”.

Em síntese, poderemos concluir que os novos distritos industriais acrescentaram o conceito de produção flexível, integrando as sinergias resultantes dos aspetos históricos, culturais sociais, comuns ao território.

- **Organização industrial – *Cluster's Industriais***

Os *clusters* industriais surgem no seguimento dos estudos sobre a industrialização difusa na Itália, no início de 1990, na sequência dos resultados conseguidos pelas pequenas empresas, após as mesmas se terem organizado de modo a conseguir competir com sucesso em indústrias globais, através de uma estreita colaboração interempresarial no sentido vertical (através de relações da cadeia de fornecimento), e num sentido horizontal (com a ajuda de associações industriais e apoio de instituições governamentais e privadas), (Pyke *et al.*, 1990) Estes ganharam excepcional projeção internacional, possibilitando a retoma da ideia dos distritos industriais, atualmente focada nas economias locais de proximidade (Vale & de Castro, 2010).

A investigação sobre organização industrial e competitividade empresarial destaca os trabalhos de Porter (2003), nos quais o autor identifica os fatores condicionantes das vantagens competitivas das nações, regiões e empresas em geral, salientando o papel de certos fatores territoriais, que garantem o dinamismo de empresas líderes no mercado. Na sua definição de competitividade, o autor associa, por um lado, a presença de um elevado grau de competição entre as empresas rivais presentes num dado território e, por outro, a colaboração entre distintos elos da cadeia produtiva.

“Clusters são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num determinado campo. Os clusters abrangem uma variedade de setores vinculados e quaisquer outras entidades importantes para a concorrência.... Muitos agrupamentos incluem outras instituições - como universidades, agências de definição de padrões, grupos de reflexão, provedores de treinamento vocacional e associações comerciais - que fornecem treinamento especializado, educação, informação e suporte técnico” (Porter, 1998:78)

Para (Porter & Kramer, 2002) a competitividade regional consiste no resultado da convivência entre a concorrência e a cooperação, num mesmo espaço local, nomeadamente, na exploração das competências locais.

Em suma, Porter (2002) foi o grande patrono e impulsionador no âmbito dos estudos organizacionais, ajudando na deslocação do foco de interesse da empresa, enquanto entidade individualmente considerada, para certos tipos de territórios, caracterizados como *cluster*.

Na definição, retirada do trabalho de Porter (1998), na sua investigação acerca dos *clusters*, reconhecido como o autor que mais inspirou os estudiosos sobre este tema, cuja definição, prevalece até aos dias de hoje (Martin & Sunley, 2011), os *clusters* representam uma nova forma de pensar sobre a economia. As empresas estiveram “viradas para dentro” da sua organização, no desenvolvimento das suas atividades, não tendo em conta, até então, as vantagens competitivas que decorrem da sua localização, nem dos benefícios que obtêm do envolvimento com o meio em que se inserem. Estes aglomerados adquirem importância, pela influência que exercem sobre o papel do governo, deixando de estar focado somente numa ótica de economia global.

Cada país deve concentrar os esforços nos seus setores industriais inter-relacionando-os de modo a potenciar redes que contribuam para a formação de sinergias territorialmente inscritas. Os *clusters* surgem com uma nova dimensão, deixando de ser concentrações de empresas, para serem concentrações geográficas de empresas, de determinado setor de atividade e organizações relacionadas, podendo integrar instituições governamentais, universidades e associações comerciais (Porter, 1998).

A organização em *cluster* resulta numa redução de custos de transferência em vários níveis, e na otimização dos fatores de produção com o envolvimento da comunidade, nomeadamente, - na especialização por setor de atividade; - no desenvolvimento de tecnologia apropriada para determinado produto, que é partilhado por todos os agentes económicos; - ou na otimização dos investimentos e, conseqüentemente, nos fatores de produção, com efeitos em:

- Redução de investimento e equipamento.
- Redução da poluição e conseqüente impacto positivo no ambiente.
- Envolvimento da comunidade em torno de um objetivo comum.

Ainda segundo (Porter, 1990) para além desta otimização de recursos, os *clusters* aumentam a capacidade de competitividade de três formas:

- Aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- Indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- Estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Segundo Porter (1998), embora o novo conceito de economia global, tenha tido como consequência a redução da importância da localização, assistindo-se continuamente à tendência para a sua negligência, o autor considera que é inequívoco, o papel que a concentração geográfica das organizações tem demonstrado no sucesso da inovação, e como exemplos são apontados os casos de

Hollywood, ou de *Wall Street*, assim como o caso da indústria dos vinhos na Califórnia, *California Wine Cluster*.

Os sistemas produtivos locais são gerados a partir de processos endógenos de desenvolvimento territorial e operam com base em relações de trabalho e de produção próprias, diretamente relacionados com o ambiente social e a estrutura económica, permitindo assim, uma articulação das novas formas de produção com o modo de vida local. Ainda de acordo com o autor, mais importante do que as indústrias em que os países competem, é a forma como as empresas competem nessa mesma indústria (Porter, 2000).

- ***Cluster's do Conhecimento***

Apesar de Porter ser mais comumente associado ao conceito de *cluster*, muitas das ideias que o mesmo popularizou foram articuladas pela primeira vez na obra de Alfred Marshall, no qual o autor discute "*a concentração de indústrias especializadas em localidades particulares*" (Martin & Sunley, 2003:7, 2011), e recentemente, outros contributos surgiram na literatura, gerando controvérsia acerca do conceito tradicional de *cluster's* (Martin & Sunley, 2003), questionando a ênfase dada à interação local e transferência de conhecimento, como principal fonte de inovação e dinamismo nas empresas dentro do *cluster*. O autor argumenta que as relações (inter-regionais e internacionais) e os fluxos de conhecimento, são fontes cruciais de vitalidade, complementando o conceito de proximidade local de (Bathelt & Glückler, 2018), já anteriormente defendido por (Ferrão, 2002).

Neste seguimento foram realizados estudos empíricos no Canadá, com abrangência a vários setores económicos, com localizações geográficas diversas (urbana e ambiente rural), e entidades de diferentes níveis de maturidade, com o intuito de clarificar a importância dos atores locais e não locais, e dos relacionamentos dos mesmos no desenvolvimento de formas de produção mais inovadoras (Wolfe *et al.*, 2005).

Destes estudos realizados, concluiu-se pela consistência das vantagens apresentadas por (Porter, 1996) ou seja, as vantagens potenciais que as empresas obtêm do facto de se encontrarem localizadas dentro dos *clusters*, nomeadamente quanto aos benefícios retirados de aglomeração e transferência de conhecimento. Para além das economias de aglomeração disponibilizarem um conjunto de recursos para empresas localizadas na mesma região ou localidade, e usufruírem da experiência e competência dos recursos humanos existentes dentro do *cluster*, conceito também já amplamente discutido por Porter (Porter, 1998).

No entanto, apesar da importância dessas economias de aglomeração, outra corrente da literatura sugere que uma fonte chave de vantagem competitiva para empresas localizadas em *clusters* é o acesso compartilhado a uma base de conhecimento local distinta. De acordo com esta corrente, a

simples proximidade não é suficiente para levar em conta as transferências de conhecimento local (Breschi & Malerba, 2001).

Numa tentativa de realçar o papel que o conhecimento desempenha na sustentação dos *cluster's*, (Breschi & Malerba, 2001) propôs uma teoria do *cluster* baseada no conhecimento. O autor sugere que a principal razão subjacente ao surgimento dos *clusters* é a procura por um maior nível de conhecimento que ocorre ao longo de duas dimensões principais, a horizontal e a vertical. Na dimensão horizontal, os *clusters* reduzem os custos de coordenação de acesso ao conhecimento, permitindo usufruir das redes colaborativas, evitando a dispersão da origem do conhecimento e ajudando a eliminar as assimetrias que decorrem do acesso à informação, para diferentes empresas no mesmo ramo de atividade económica, concorrentes entre si, com todos os ganhos de proximidade impulsionadores da inovação, já mencionados anteriormente.

Apesar da importância dos mercados não locais, fluxos de conhecimento e (em alguns casos) bases de fornecimento, o estudo efetuado confirma que as dinâmicas locais de interação social entre os membros do *cluster* são cruciais. Essas relações *intra cluster* promovem a circulação local de conhecimento, sustentando os processos de aprendizagem que permitem que as empresas tenham sucesso na inovação. Os participantes locais nestes sistemas de aprendizagem social incluem empresas, instituições de ensino e investigação, capitais de risco, associações de produtores e laboratórios de investigação governamentais.

Dessa forma, os estudos de caso documentam um equilíbrio entre relacionamentos locais e não locais, e fluxos de conhecimento que decorrem das dinâmicas locais, as redes interorganizacionais, que conduzem à circulação do conhecimento dentro das organizações *clusters* com inclusão dos atores sociais (Gertler & Wolfe, 2006; Wolfe *et al.*, 2005).

A complementar esta ideia, observamos na revisão da literatura que, do mesmo modo que assistimos à evolução teórica das perspetivas sobre o desenvolvimento, e conceito do território, também a definição de *cluster* evoluiu, deixando de ser visto apenas no âmbito da concentração geográfica de unidades produtivas para integrar o conceito de inovação social, pelo que, para além da discussão acerca da transferência de conhecimento local e não local, surgem neste contexto os *cluster's* de responsabilidade social.

- ***Cluster's* de Responsabilidade Social**

Assim, no seguimento do ponto anterior, partilhando a mesma ideia base conceptual de *cluster's* elaborada por Porter (Swift & Zadek, 2002) no seu relatório “*Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*”, sugere que as políticas públicas para atingirem as metas do

desenvolvimento sustentável, têm de se focar no fortalecimento das relações que ligam a responsabilidade social com a competitividade das empresas e concluiu que:

“(...) os benefícios sociais resultantes de mudanças no papel das empresas para a sociedade, permanecerão limitados a menos que estas, passem a dar apoio às estratégias e resultados de competitividade da economia dos seus países” (Swift&Zadek, 2002:2).

Mais tarde, num segundo trabalho (Zadek *et al.*, 2002) num relatório executivo “*Corporate Responsibility Clustering*” procura responder à questão:

“(...) pode a responsabilidade social das empresas, mediante uma estratégia de competitividade estar alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável?” (Zadek et al., 2002:1).

Este relatório analisa os *clusters* de responsabilidade social, como um *pivot* para a compreensão das formas de competitividade internacional assentes em boas práticas da responsabilidade social das organizações (Zadek *et al.*, 2002).

Neste seguimento, classificou os *clusters* em quatro tipologias, conforme figura 12, *challenge clusters*, *market-making clusters*, *partner ship clusters*, e por fim os *statutory clusters*.

Neste contexto, os *challenge cluster's*, surgem em resposta às ações desenvolvidas pelas empresas, que são contrárias ao bem-estar social. Estes *cluster's* têm como objetivo promover a discussão e demonstrar a indignação social, sobre estas ações discordantes, o que influencia o comportamento destas empresas. Constituem uma tentativa de mudança de atitudes através da tomada de consciência e responsabilidade social, a qual contribui para o desenvolvimento sustentável do território.

No que se refere aos *market-making cluster's*, os mesmos envolvem alterações das condições competitivas de dentro para fora, através da inovação de produtos, serviços ou processos de negócios mais sustentáveis, o que se traduz no surgimento de novas competências institucionais que contribuem para o desenvolvimento de novas políticas e estratégias, e novos modelos de aprendizagem e mudança, ou seja, inovação produtiva e conhecimento.

Quanto aos *partnership cluster's*, os mesmos são definidos como parcerias formais e multissetoriais de apoio à vantagem competitiva, na medida em que constituem um meio de envolver empresas individuais, que têm limites na condução social e ambiental, tendo em conta os seus objetivos de desempenho e de resultados, nas suas estratégias de negócios, processos, produtos e serviços.

Esta limitação deve-se ao facto, dos benefícios dos 'bens públicos', tais como, infraestrutura, segurança pública, redes de proteção social e proteção do meio ambiente, se destinarem à sociedade

em geral, devido à sua natureza, pelo que, o seu uso fruto, não é exclusivo dos que pagam por eles. Assim, as empresas que procuram, de modo unilateral, entregar bens públicos significativos, como uma parte central de sua estratégia de negócios, não serão recompensadas pelo mercado. Quanto aos *Statutory Cluster's*, pese embora a sua importância, na medida em que os mesmos, envolvem políticas públicas voltadas para a responsabilidade social, com *standards* e práticas que apoiam a vantagem competitiva, não se enquadram no foco da nossa investigação.

Figura 12 - Diagrama Corporate Responsibility Clusters



Fonte: Zadek, *et.al*, 2002

A configuração destas tipologias depende da forma, dimensão, e tipos de organização envolvidas, na liderança do seu desenvolvimento. As quatro tipologias, não são fenómenos estáticos nem distintos, ao longo da sua formação, podendo combinar todas as formas e configurações de modo variável, em diferentes estágios no tempo, durante o seu desenvolvimento. Estes agrupamentos, raramente perduram durante longos períodos. De acordo com o estudo de Zadek *et.al.* (2002), os aglomerados considerados, iniciavam a partir de situações de confronto, através da criação de mercado, parceria e, terminavam com a formulação de *cluster's* estatutários.

Em suma, os *cluster's* de responsabilidade social oferecem um potencial de ligação entre as empresas e o desenvolvimento sustentável, tendo-se concluído que são uma forma metodológica confiável para a obtenção de resultados no âmbito das práticas socialmente responsáveis, ampliando as práticas e resultados, e criando um maior impacto na competitividade e no desenvolvimento sustentável (Zadek *et al.*, 2002)

A razão da importância deste conceito para a nossa investigação, prende-se com o facto de este conceito estar intrinsecamente ligado às estratégias de desenvolvimento local das regiões agrícolas e em particular da sua aplicação em regiões vitivinícolas, conforme iremos ilustrar no subcapítulo 3.5,

deste capítulo, com a apresentação de metodologias de intervenção no território, aplicadas ao setor vitivinícola, e o seu modo de organização de território. Como exemplos, o caso do *cluster* do vinho da Califórnia, analisado por (Porter, 1998), para além dos estudos na indústria de vinhos da Austrália (Aylward, 2006), no Canadá (Wolfe *et al.*, 2005) e no Chile (Gwynne, 2008).

Em particular em Portugal, a região do Douro, foi analisada por (Porter, 1994), e recentemente foi reconhecida e premiada, como *Cluster dos Vinhos da Região Demarcada do Douro* pelo Ministério de Economia (2017) (*in site*: <https://www.advid.pt>). Este *cluster* foi criado e promovido pela ADVID, associação de produtores viticultores e vitivinicultores da região do Douro, constituída com a missão de promover a transferência do conhecimento no âmbito da viticultura duriense, como detalharemos na análise do estudo de caso no capítulo 6.

3.4 Estratégias e Políticas para o Desenvolvimento do Território

Na análise efetuada à trajetória de evolução das teorias de desenvolvimento regional e dos aglomerados produtivos locais, deu-se particular atenção aos novos distritos industriais e à organização industrial, em particular à organização em *cluster's*, porque se considera que, na base da sua conceptualização teórica, existem elementos diferenciadores e inovadores, relacionados com as estratégias e políticas para o desenvolvimento, aplicadas ao setor vitivinícola. Emergem temas inovadores relacionados com a descentralização do território através dos pactos territoriais; e da governação local.

Neste sentido, iremos abordar neste capítulo temas distintos, mas diretamente relacionados com as estratégias de intervenção e com as políticas para o desenvolvimento sustentável do território, nomeadamente: i) descentralização territorial e ii) governação local.

A análise destes temas emerge como essencial na presente investigação, na medida em que permite fundamentar a identificação das variáveis relevantes para a análise dos estudos de caso das regiões do Douro e do Alentejo, e contribuiu para a construção da “Matriz de Dimensões de Análise”.

3.4.1 Descentralização Territorial: Coordenação e Governabilidade

Da análise dos distritos industriais, resultou uma nova abordagem ao conceito de “desenvolvimento local”, segundo a qual as orientações estratégicas de desenvolvimento endógeno, são focadas nos atores sociais, e nos fatores de competitividade internos ao território, apoiado em estratégias de governança do tipo “concertação social” (Tapia, 2005)

Todavia, a inclusão dos atores sociais, no processo de desenvolvimento local, promoveu a participação de um elevado número de pequenas empresas e de múltiplos atores sociais e

institucionais, no processo de desenvolvimento local, que trouxeram novas questões, entre as quais, problemas de coordenação e de governabilidade.

Em resposta a estas questões, de entre as várias modalidades de intervenção pública, destacaram-se as políticas de desenvolvimento descentralizadas, nas quais um dos instrumentos mais aplicados foram os pactos territoriais.

Os pactos territoriais foram definidos pela Comissão Europeia (2020), como um acordo entre os níveis de governo (local, regional, nacional) de um determinado país, no qual as partes signatárias desse pacto comprometem-se a coordenar e a sincronizar as suas agendas políticas de modo a concentrar as suas ações e recursos financeiros nas metas e nos objetivos da “Estratégia Europa 2020” (Ferreira & Seixas, 2017).

Não sendo viável a participação dos inúmeros *stakeholders*, surgiu a necessidade de representação dos seus interesses, na participação das políticas locais. Assim surgem os pactos territoriais como um instrumento que dá resposta a esta problemática, com base numa forte cooperação entre governo, regiões e províncias autónomas, com vista ao estabelecimento de objetivos comuns, promovendo estratégias de desenvolvimento local em áreas identificadas como economicamente desfavorecidas (CNEL, 2001). Os mesmos reafirmam dois princípios básicos da nova modalidade de política de desenvolvimento descentralizada:

- Local como unidade básica do desenvolvimento socioeconómico;
- Opção por uma estratégia concertada, que mobiliza o conjunto de atores sociais pertencentes ao território.

Das experiências mencionadas na literatura, tal como o exemplo do caso italiano, foi possível retirar a diversidade das modalidades de regulação social ou de governança, com diferentes modelos regionais de regulação, nomeadamente:

- Carácter pluralista, através de associações em representação dos interesses empresariais - governos privados;
- Pactos de microconcertação em representação, no plano local, da estratégia com recurso à elaboração de pactos.

Estes foram instrumentos aplicados à gestão do território, que se mantêm até à atualidade., com os ajustamentos decorrentes das dinâmicas territoriais próprias, assim como das estratégias seguidas pela União Europeia para o desenvolvimento e coesão do território no âmbito europeu.

No seguimento da Agenda Territorial da União Europeia 2020, surgiram os “Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial” – PDCT”, que constituíram instrumentos para a programação dos investimentos pelas comunidades intermunicipais, direcionados aos seus territórios, com vista ao

financiamento por fundos europeus estruturais e de investimento no período 2014-2020 da “Política de Coesão”, tendo por base a “Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial “ (EIDT) (Agenda 2020, UE, 2011).

Em suma, os pactos territoriais surgiram como um instrumento de regulação social, com vista à precursão da nova modalidade de política de desenvolvimento descentralizada do território, com diferentes modelos regionais, consoante as realidades locais (Tapia, 2005).

3.4.2 Governança Local

No seguimento da análise das estratégias e políticas para o desenvolvimento do território, as estruturas de governança local assumem uma especial relevância enquanto um dos instrumentos essenciais na condução das estratégias concebidas para o desenvolvimento regional, uma vez que a reprodução e a transformação dos sistemas locais de inovação e dos modelos de desenvolvimento local, dependem da tipologia das estruturas de governança local, para além da regulação social (Tapia, 2005).

“(…)Essas estruturas de governança seriam resultantes da ação coletiva de um sistema de atores - públicos e privados - que interagem dentro de um contexto espacial, institucional, político e cultural específico. De acordo com a experiência obtida, as políticas de desenvolvimento local, na modalidade de pactos territoriais, apoiada em estratégias de concertação social, têm sido responsáveis por importantes inovações institucionais, embora as características históricas e os arranjos institucionais pretéritos exerçam fortes condicionamentos em relação ao grau de eficácia dessas estratégias” (Tapia, 2005:136).

Assim, tendo em conta o tema central da nossa investigação, e a necessidade de compreensão da influência dos diferentes modelos de governança no desenvolvimento sustentável local, importa analisar as características das estruturas de governança local nomeadamente quanto a:

- Modos de coordenação;
- Níveis de participação na tomada de decisão; e
- Cooperação entre todas as partes envolvidas, assim como a sua influência no desenvolvimento do território.

Dependendo da tipologia das estruturas de governança, assim se estabelecem os níveis de interação entre todos os atores envolvidos, tal como, os papéis de cada parte na determinação e participação da tomada de decisão sobre as políticas públicas locais e o nível de participação da comunidade nas ações coletivas locais.

Para este entendimento contribuíram vários autores, durante a década de 90, através da literatura produzida sobre as práticas de concertação na Europa (Fajertag & Pochet, 2001; Grote & Schmitter, 1999; Regini, 2000; Tapia, 2005).

A governança no caso específico das zonas rurais, envolve os diferentes níveis de governo, as instituições e os atores que participarem nos processos de tomada de decisão coletiva. Os papéis e as funções desempenhadas por estes atores divergem consoante a tipologia das relações de cooperação e coordenação entre si. Neste sentido, o desenvolvimento do tema da governança rural está relacionado com as formas de cooperação local e o envolvimento das comunidades locais (M. Goodwin, 1998).

"A nível local, o mapa institucional do governo rural foi transformado num sistema de governança que envolva uma ampla diversidade de agências e instituições provenientes dos setores público e privado e de voluntariado " (Goodwin, 1998:49).

Segundo Goodwin, (1998), há cinco aspetos que caracterizam e identificam as estruturas de governança local, e consequentemente os seus modos de governança:

- Complexidade das instituições e os atores envolvidos, dentro e fora do círculo institucional;
- Grau de envolvimento do setor privado;
- Formas de articulação e coordenação (horizontal e vertical) entre as instituições e os outros atores sociais, envolvidos na política;
- Formas de cooperação local entre o setor público e privado, formal e informal, e redes de atores, que contribuem para a criação de novas formas de governo local;
- Formas de direção e planeamento, que vão para além do Governo, decorrentes da intervenção direta na economia e na sociedade, e da gestão de políticas, fornecida pelas novas modalidades de governança, ou seja, do incentivo para a participação de outros intervenientes na obtenção de políticas públicas eficazes.

Vários exemplos e considerações retirados da literatura ilustram a importância destes aspetos referenciados por Goodwin (1998), como fatores característicos das estruturas de governança, que determinam os tipos de governança local, e influenciam os resultados obtidos no desenvolvimento local. Como exemplo do envolvimento e participação da comunidade, surge como referência o Norte da Europa, onde as “Novas Políticas Rurais” assumem, enquanto princípios básicos, o fortalecimento da governança local através do apoio de parcerias e "envolvimento - comunidade"(Poston, 1998; Ray,

2000). A importância da interação com a comunidade foi reforçada por Wilson (2000), afirmando que a interação direta dos cidadãos entre si, e entre os cidadãos e o governo é mais visível ao nível local.

Este processo empírico desenvolveu-se principalmente após o uso crescente de experiências anglo saxónicas, com a aplicação do processo deliberativo, através de debate participado com os atores sociais, como as conferências, processos de pesquisa deliberativa, e fórum deliberativo (Casula, 2015; Giannetti *et al.*, 2007; Giannetti & Lewanski, 2007).

Todos os atores sociais, desde o poder local, municípios, ao comércio, à indústria, e outros atores, representantes sociais dos mais diversos setores, como os indivíduos, cidadãos da sociedade civil, que se organizam em associações não-governamentais, e outros tipos de associações voluntárias, procuram a sua participação nas políticas gerais, pelo que é importante compreender os modelos de governança do território (Mantino, 2009, 2014).

Em síntese, podemos concluir que desde o início da década de 1990, o modelo *bottom up* envolveu a organização e a implementação das reformas administrativas de carácter societário, ao nível da governança local.

O estudo das novas práticas de governança é particularmente adequado ao nível local, apesar de serem aplicáveis em diferentes setores da administração pública, uma vez que o processo de descentralização política e administrativa que se tem vindo a desenvolver, em vários países ao nível mundial, atribui novas responsabilidades ao governo local (Casula, 2017).

O estudo dos modelos de governança adotados nos diferentes tipos de espaços regionais contribuem para uma melhor compreensão da importância do papel endógeno das instituições e dos modos de coordenação entre os vários agentes económicos, nomeadamente do modo de funcionamento em redes de cooperação.

3.5 Estratégias de Intervenção: Casos Aplicados ao Setor Vitivinícola

A questão central da presente investigação procura averiguar em que medida o desenvolvimento sustentável dos territórios é afetado pelos diferentes modelos de governança adotados localmente, tendo em conta as especificidades socioeconómicas de cada região, aplicado ao setor vitivinícola.

No subcapítulo anterior foram apresentados os conceitos teóricos das estratégias e políticas adotadas para o desenvolvimento do território, no entanto para a melhor compreensão dos conceitos e sua aplicabilidade à realidade, procedemos a uma análise da revisão de literatura das estratégias adotadas mundialmente, para implementação dos planos estratégicos para o desenvolvimento sustentável das regiões vitivinícolas, e quais os modelos de governança seguidos em cada caso.

Primeiramente, iremos apresentar uma breve síntese da evolução cronológica das metodologias sistematizadas já implementadas, observando os seus princípios e diretrizes orientadoras para a sustentabilidade dos territórios e estruturas de governança local adotadas nessas regiões, assim como as motivações que tiveram na sua origem. Seguidamente, procedemos à análise da estrutura organizativa e modelos de governança adotados, nas estratégias de intervenção atualmente implementadas, nas maiores regiões vitivinícolas ao nível mundial, tais como, o caso italiano, e o caso da Califórnia.

No que respeita aos modelos italianos, os mesmos são representativos do modelo *terroir* seguido tradicionalmente na Europa, enquanto o modelo seguido na Califórnia, tem sido o adotado nas regiões do Novo Mundo. Estes são instrumentos incontornáveis para a gestão do território, assentes em modelos de governança com interação de todos os atores locais, formais e informais, direta e indiretamente relacionados.

3.5.1 Evolução Cronológica das Metodologias de Intervenção

Sendo as iniciativas formais levadas a cabo no setor vitivinícola um fenómeno relativamente recente, as pesquisas académicas sobre este tema só foram publicadas desde meados dos anos 2000 (Szolnoki & Hoffmann, 2013).

Desde os anos 90, têm-se realizado várias iniciativas de conceção, desenvolvimento e implementação de programas de intervenção em regiões demarcadas vitivinícolas, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável das regiões. Foram as regiões vitivinícolas denominadas de “Novo Mundo”, em países como os E.U.A, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul, os pioneiros nestas iniciativas (Mariani & Vastola, 2015). Neste âmbito, a primeira iniciativa foi implementada na Califórnia, em 1992, onde se estabeleceu o “Programa de Boas Práticas Integradas de Pragas”, da *Lodi Winegroup Commission*, atualmente conhecido por *Lodi Rules for Sustainability (LWC)* (California Sustainable Winegrowing Alliance and California Association of Winegrape Growers, 2012; Hillis *et al.*, 2010; Klonsky *et al.*, 1998; Szolnoki & Hoffmann, 2013; Santiago-Brown *et al.*, 2014).

Posteriormente, em 1995 surgiu o segundo programa de viticultura sustentável, tendo este sido o primeiro programa certificado por terceiros, o *Sustainable Winegrowing Program (SWP)* na Califórnia.

Em 2001, no seguimento do reconhecimento destes programas, (LWC e SWP), estas associações formaram a CSWA, *California Sustainable Winegrowing Alliance*, uma associação constituída pelos agentes económicos locais, na região de vinhos da Califórnia, que desenvolveu um

terceiro programa, o CSWP, *Code of Sustainable Winegrowing Practices Workbook*, publicado em 2002, com uma metodologia inovadora, e diferenciadora, que promove a sustentabilidade da região com um processo sistematizado de criação de conhecimento entre as partes, este programa reflete a aplicação prática dos princípios subjacentes à perspetiva teórica de desenvolvimento do território de inovação e criação de conhecimento, através da organização produtiva de processos sistematizados com cooperação em rede, apresentados no subcapítulo (3.2).

Em simultâneo, a Comissão *Lodo – Woodbridge Winegrape* publicou o *Lodi Winegrower's Workbook: A self-assessment of integrated farming practices*, um livro de “Boas Práticas Vitivinícolas Sustentáveis”, com o objetivo de incentivar os mesmos a fazerem a sua autoavaliação, e partilharem as suas experiências entre si, ou seja, com o intuito de estabelecer *benchmarks* de práticas que podem ser rastreadas no tempo (Zucca *et al.*, 2009).

Foi neste contexto que a região começou a desenvolver programas que permitiram a sistematização das boas práticas, relacionadas com a preservação dos recursos naturais, no desenvolvimento da vinha e produção de uva e fabrico de vinho, a partir destas uvas (Zucca, *et al.*, 2009). Com base no reconhecimento dos resultados obtidos nesta região, outras iniciativas deram lugar a programas inspirados nesta metodologia, noutras locais e países, na qual é reconhecido o seu carácter inovador e diferenciador devido a três fatores: - a adesão voluntária ao programa; - o envolvimento de todas as partes interessadas; e - um código de boas práticas comum, que garante a sistematização das mesmas.

Como exemplo de outras iniciativas, são referidas as experiências italianas, que por um lado representam um caso europeu, onde se aplica modelo “*terroir*” na vinha, à semelhança do que ocorre no caso de Portugal, e por outro, apontam o problema que advém da criação de programas com origem em entidades “privadas”, sem ligação a instituições locais, ou representantes institucionais do setor, que podem limitar o acesso a um grupo restrito de produtores, com impacto no desenvolvimento global das regiões (Muhr & Rebelo, 2011).

O programa *SOStain* foi promovido pelo *Consorzio di Tutela Vini Doc Sicilia* e pela *Assovini Sicilia*, ambas as organizações são constituídas por organizações produtoras de uva e de vinho, e iniciou com o objetivo de certificar a sustentabilidade do setor vitivinícola da região da Sicília por uma terceira parte. Foi o primeiro programa estratégico para o desenvolvimento da sustentabilidade na indústria do vinho em Itália, concebido especificamente para a região da Sicília, uma das regiões que maior contribuição tem para indústria do vinho na Itália, e que se encontra implementado com foco nos três pilares de sustentabilidade, de acordo com os fundamentos teóricos da abordagem *triple bottom line*, com o objetivo de promover elevados níveis de sustentabilidade e promulgar a sua

disseminação através de toda a rede de produtores de vinho na região da Sicília (Mencarelli & de Propris, 2014).

Este caso tem em conta a produção rural, com respeito às práticas agrícolas orgânicas, as novas tecnologias no embalamento e transporte de produto e o bem-estar social do produtor, é um programa que segue o *ciclo de Deming*, de melhoria contínua (Ribeiro *et al.*, n.d.).

O *SOSStain* parte do pressuposto de que os impactos das atividades agrícolas ultrapassam os limites dos campos que são cultivados, uma vez que afetam também o bem-estar dos trabalhadores e a saúde dos consumidores, o envolvimento das comunidades locais, a valorização do território envolvente, a conservação dos recursos naturais. Por isso, o programa inclui uma especificação técnica composta por dez requisitos mínimos que incluem desde a medição da pegada hídrica e da pegada de carbono até ao controlo do peso da garrafa, desde a conservação da biodiversidade florística e faunística até à valorização do capital humano e territorial, da economia de energia à saúde dos consumidores (Mencarelli & Propris, 2014).

No entanto, não representa o setor a nível nacional, pois é dominado por um número reduzido de grandes produtores, o que deu origem a que outras regiões em Itália, iniciassem outros programas dentro do setor, cada um focado em aspetos relevantes, mas não necessariamente de modo concertado e sistematizado, ou seja, surgiram um conjunto de iniciativas independentes, individuais ou através de associações regionais, sem uma definição unívoca de “viticultura sustentável”, o que motivou o lançamento do programa V.I.V.A, pelo *Ministero della Transizione Ecologica*, ao nível nacional, com a pretensão de unificar as práticas e mecanismos para a sustentabilidade do setor (Corbo *et al.*, 2014).

“(...) No entanto, é importante destacar que embora o desenvolvimento de várias iniciativas de sustentabilidade e o estabelecimento de uma série de esquemas de certificação – uma definição unívoca de “viticultura sustentável” ainda não existe, e nem internacionalmente indicadores de sustentabilidade reconhecidos. Além disso, a integração dos aspetos sociais e económicos da sustentabilidade ainda parece insuficiente” (Corbo, 2014: 2135)⁴

A tabela 3, apresenta as principais iniciativas mundiais de metodologias de intervenção, desenhadas para a implementação dos planos estratégicos, com vista à concretização das políticas de desenvolvimento locais.

⁴ However, it is important to highlight that although the development of several sustainability initiatives and the establishment of a number of certification schemes—a univocal definition of “sustainable viticulture” still does not exist, and nor do internationally recognized sustainability indicators. Furthermore, the integration of social and economic aspects of sustainability still seems quite insufficiente (Corbo, 2014:2135)

Tabela 3 – Metodologias de Intervenção Mundial – Setor Vitivinícola

Iniciativas/Entidade Gestora	Ano	Região/Referencial	Objetivo	Resultados
Novo Mundo - Califórnia				
1ª iniciativa/ Lodi Winegroup Commission (LWC)	1992	Califórnia/ Lodi Rules for Sustainability (LWC)	Incentivar os produtores a realizarem a sua autoavaliação de acordo com o livro de Boas Práticas sustentáveis numa filosofia de integração e partilha de conhecimento e experiências entre si, setorial e regional	1. Benchmark entre as partes, partilha de conhecimento e experiência que conduz às melhores práticas sustentáveis, adotadas e replicadas entre si. 2. Modelo base para o desenvolvimento de um programa regional. 3. 30 anos de experiência
2ª iniciativa Primeiro programa de certificado/ Sustainable Wine Comission (SWC)	1995	Califórnia/ Sustainable Winegrowing Program (SWP)	Sistematização de boas práticas com base no conhecimento e experiência do programa anterior, setorial e regional	Resposta às preocupações ambientais da região e setor.
3ª iniciativa/California Sustainable Wine Program (CSWA)	2001/2002	Califórnia/ Code of Sustainable Winegrowing Practices Workbook	Criação de um modelo base para o desenvolvimento sustentável sistematizado, com base num código de boas práticas sustentáveis, único, organizado por capítulos por área e critérios/requisitos a cumprir por todos, setorial e regional	Modelo de Boas práticas sustentáveis na vinha, sistematizadas e implementadas transversalmente.
Caso Italiano				
Ministero della Transizione Ecologica Estado Italiano	2002	Itália/ Valutazione dell'Impatto della Vitivinicoltura sull. Ambiente: V.I.V.A.	Criação de um modelo concertado e transversal com critérios únicos para o setor a nível nacional, público, nacional	Implementação em curso
Associação Grandes Produtores Região Secília	2014	Secília/ SOSain	Criação de um modelo sistematizado aplicado aos produtores associados de acordo com um referencial próprio, privado, regional	Implementado com bons resultados individuais

Fonte: Elaboração própria

3.5.2 Motivação e Objetivos

A razão que esteve na origem destes programas surgirem primeiramente na Califórnia, resulta em parte, do facto de esta região ter muitos problemas originados pelo seu clima, pelo que a sua população é muito sensível às questões biológicas e à necessidade de preservação dos recursos naturais e ambientais, assim como, ao desenvolvimento do comércio justo e da economia circular, motivo pelo qual, há mais de trinta anos que promovem as boas práticas que conduzem à sustentabilidade.

Neste sentido, o interesse provém primeiramente com base nas preocupações ambientais, por parte dos produtores do vinho e viticultores, impulsionados pelos diversos desafios ambientais que enfrentam constantemente, mas também em resposta às fortes pressões sentidas por parte dos governos, dos grupos ambientais, e do crescente interesse dos consumidores por produtos verdes e amigos do ambiente (Corbo *et al.*, 2014) No setor vitivinícola, as preocupações com a preservação do meio ambiente é um instinto natural, e essencial para os produtores de vinho, só desse modo poderão assegurar as condições adequadas para manter os recursos naturais que permitem a continuidade da produtividade da terra, no negócio atual e no futuro (Corbo *et al.* 2014).

Independentemente da metodologia adotada na implementação dos programas, as questões base relevantes para a sustentabilidade do setor, estão sempre presentes, tais como: - gestão do solo; -

gestão da água, - resíduos, -biodiversidade, energia, qualidade do ar, e uso de agro - químicos. Agir sobre tais preocupações permitirá a mudança dos padrões insustentáveis de produção e consumo, para além da proteção e gestão dos recursos naturais, que são a base para o desenvolvimento económico e social (Corbo *et al.*,2014).

Finalmente, os valores e princípios dos gestores, e as motivações pessoais dos empresários, assim como a consciência ambiental por parte dos trabalhadores deste setor, podem ser consideradas como motores importantes para a orientação global do setor, na crescente preocupação com a sustentabilidade (Corbo *et al.*,2014).

Assim, estão identificadas as principais motivações que estão na origem do desenvolvimento e lançamento de diversos programas de sustentabilidade no setor vitivinícola, em vários países no mundo. Estes programas partem, quer na iniciativa privada, em termos individuais dos grandes produtores, ou em parcerias para projetos específicos, quer a partir das associações do setor (Corbo *et al.*, 2014).

3.5.3 Organização produtiva: Aplicação ao Setor Vitivinícola

De acordo com o referido no subcapítulo 3.3, a organização produtiva sob a forma de *clusters*, é o modo de organização referido na revisão de literatura, como sendo o modo mais seguido no setor vitivinícola. Como exemplo, o *wine cluster's* da Califórnia, promovido pela *CSWA* na Califórnia e o *SOStain*, promovido pela *Fondazione SOStain Sicilia*, que se organizaram sob forma de *clusters* (Porter, 1998; Schimmenti *et al.*, 2016). O caso da Califórnia, foi objeto de estudo por Porter (1998), que o refere da seguinte forma:

*“The California wine cluster is a good example. It includes 680 commercial wineries as well as several thousand independent wine grape growers. (...) An extensive complement of industries supporting both wine making and grape growing exists, including suppliers of grape stock, irrigation and harvesting equipment, barrels, and labels; specialized public relations and advertising firms; and numerous wine publications aimed at consumer and trade audiences. A host of local institutions is involved with wine, such as the world-renowned viticulture and enology program at the University of California at Davis, the Wine Institute, and special committees of the California senate and assembly. The cluster also enjoys weaker linkages to other California clusters in agriculture, food and restaurants, and wine-country tourism”*⁵(Porter, 1998:78).

⁵ O *cluster* de vinhos da Califórnia é um bom exemplo. Inclui 680 vinícolas comerciais, bem como vários milhares de produtores independentes de uvas para vinho. (...) Existe um extenso conjunto de indústrias que apoiam a vinificação e a viticultura, incluindo fornecedores de stock de uvas, equipamentos de irrigação e colheita, barris e rótulos; empresas especializadas em relações públicas e publicidade; e inúmeras publicações de vinho destinadas ao público consumidor e comercial. Várias instituições locais estão envolvidas com o vinho, como o programa de viticultura e enologia de renome mundial da Universidade da Califórnia em Davis, o Wine Institute e comités especiais do senado e da assembleia da Califórnia. O cluster também possui vínculos mais fracos com outros clusters da Califórnia em agricultura, alimentação e restaurantes e turismo vinícola.

O caso italiano, *SOStain*, criou um *cluster* com a inclusão de atores sociais, integrando organizações com múltiplas competências, que contribuem em conjunto para o desenvolvimento da sustentabilidade do território, num modelo de melhoria contínua. Conta com a participação de entidades privadas, públicas e de representatividade das entidades públicas locais. Segue um modelo participativo multi-atores (Schimmenti *et al.*, 2016).

3.5.4 Descentralização do território: Estruturas de Governança Local

No âmbito deste capítulo, o modo de governança das metodologias de intervenção adotadas, apresenta-se como elemento-chave para a implementação dos planos estratégicos para o desenvolvimento das regiões.

Assim, os conceitos de descentralização, participação, autonomia e poder de tomada de decisão, mencionados em 3.4.1, apontam como fundamentais as questões relacionadas com problemas de coordenação e governabilidade, que decorre da tendência para a crescente participação dos atores sociais na gestão do território, assim como da necessidade da sua representatividade (devido ao elevado número de participantes) e da intervenção pública na gestão das políticas do território.

Tais questões conduzem-nos à necessidade de análise dos modelos de governança adotados, em cada caso, o que nos conduz ao estudo das estruturas de governança local, e à análise dos cinco aspetos mencionados por Goodwin (1998) como caracterizadores das estruturas de governança rurais.

Nos casos referidos como exemplo, observamos diferentes tipologias de governança local. Consoante a tipologia adotada, assim se estabelece o nível de intervenção pública e privada, o modo de coordenação entre as instituições e os atores sociais, assim como, os modelos de representatividade dos interesses dos atores locais, e os níveis de autonomia estabelecidos, em relação ao poder central.

O conceito de descentralização, refere a questão da participação e da coordenação entre as partes envolvidas (vertical ou horizontal), como fator diferenciador das estruturas de governança.

Não obstante a apresentação de diversos modelos deliberativos apresentados na literatura, enquanto soluções para a representação das partes envolvidas, consideramos que a mesma constitui uma limitação nos modelos encontrados.

Questionamos em que medida os líderes do setor, (os maiores produtores) representam os interesses dos pequenos produtores? De que forma estes modelos garantem a transferência de conhecimento técnico para aplicação das práticas sustentáveis na viticultura, aos produtores de menor dimensão sem capacidade de investimento em conhecimento técnico ou recrutamento de técnicos com capacitação para aplicação das boas práticas recomendadas? - Qual o modo de governação destes

agrupamentos informais, ou associações formais, para garantir a gestão destes programas? - Qual a autonomia destas organizações e em que medida a sua total independência garante o seguimento de políticas direcionadas para a preservação do interesse de todas as partes interessadas?

Seguidamente procuramos responder a estas questões com a apresentação das tipologias de governança local existentes nestes casos.

No caso da *CSWA*, mantém um sistema de governança local multinível, com coordenação horizontal, onde os participantes interagem através de um sistema organizado de cooperação em rede, que monitoriza e acompanha o desenvolvimento e evolução dos aderentes, através de uma plataforma única digital, acessível a todas as partes interessadas, acesso que permite a partilha de conhecimento entre todos (Zucca *et al.*, 2009). O Programa é de longo prazo, e de melhoria contínua, cada aderente evolui à medida das suas possibilidades (*in site www.cswa.com*, 2021).

A mesma estrutura de governança é seguida no programa *SOSTain*, caracterizada pela interação multinível, com coordenação horizontal, e sistema de organização de cooperação em rede. O processo de participação é aberto e interativo, acessível a todos os participantes, onde cada vitivinicultor pode monitorizar e melhorar o seu próprio desempenho de sustentabilidade. O sistema integra comissões técnico científicas, disponíveis para consulta pelas organizações relacionadas. O painel de atores envolvidos, integra uma pluralidade de temas com a participação de todos, através de representantes de organizações públicas, da administração pública, universidades locais, firmas de consultoria local, consumidores e imprensa (Schimmenti *et al.*, 2016).

Em suma, os modelos adotados referidos, quer no caso da *CSWA*, quer no caso da *Fondazione SOSTain*, independentemente das metodologias específicas seguidas em cada programa, seguem modelos de governança participativos, com interação de todas as partes interessadas, mantendo sistemas de gestão de cooperação em rede e processos de organização sistematizados, de acordo com os critérios identificados como críticos em cada região, ambientais, sociais e económicos (*abordagem triple bottom line*).

Quanto a descentralização, estamos perante modelos de coordenação horizontal, com participação de todos os aderentes, com tomada de decisão deliberativa, sem intervenção pública, de adesão totalmente livre e voluntária, sendo a sua gestão efetuada por associações representativas do setor. O que se traduz num modelo deliberativo.

No caso do *SOSTain*, o facto de ser um programa gerido por um grupo restrito de produtores, com foco numa região específica, constituiu um problema, sendo visto como uma limitação pelo setor. Neste contexto assistiu-se ao surgimento de outros programas para a sustentabilidade na viticultura, em várias regiões vitícolas italianas, e é no seguimento deste problema de governabilidade que surgiu o programa V.I.V.A, um modelo concertado e transversal com critérios únicos para o setor

a nível nacional, público, com a sua origem no *Ministero della Transizione Ecologica do Estado Italiano*, assente na monitorização de quatro indicadores, para a sustentabilidade do setor vitícola.

Com a criação do programa V.I.V.A, o *SOStain* passou a adotar os indicadores nacionais, dando seguimento ao objetivo proposto pelo programa V.I.V.A, que pretende uma unificação de indicadores para a sustentabilidade do setor, unívoca.

A participação no projeto VIVA "A Sustentabilidade da Viticultura na Itália", é de adesão livre e voluntária. Uma empresa vinícola que pretenda aderir a esta iniciativa, deverá solicitar ao *Ministero della Transizione Ecologica* a assinatura de um acordo voluntário, que estabelece a adesão ao projeto, dirigido ao diretor geral de crescimento sustentável e qualidade do desenvolvimento (DG CreSS). O *Ministero della Transizione Ecologica* prestará a sua colaboração institucional, monitorizando e coordenando as atividades das empresas tanto na análise dos indicadores como na escolha de soluções para melhorar o seu desempenho em sustentabilidade.

Estamos perante um modelo de governança em oposição ao *SOStain*, e ao *CSWP*, totalmente centralizado no poder central, com total intervenção do setor público. Os atores sociais não são ouvidos nem envolvidos, nem de forma consultiva nem de forma interventiva.

Em resumo, estamos perante um modelo hierárquico de coordenação vertical, totalmente acessível a todas as partes interessadas, (V.I.V.A) totalmente coordenado pelo poder público central, em oposição a um modelo deliberativo de coordenação horizontal, (*SOStain*), sem intervenção pública.

Outros exemplos surgem na literatura, como o caso do Chile, onde o modo de governança adotado é de cooperação em rede, entre as partes interessadas, com recurso a um modelo de *clusters*, com foco na internacionalização (Gwynne, 2008).

A análise da tipologia das estruturas de governança local adotadas nos exemplos apresentados, constituem um fator de interesse para o nosso estudo, na medida em que são um contributo para o esclarecimento quanto aos modos de governança seguidos, e suas características.

3.6 Inovação Social

No subcapítulo 3.2, foi apresentada a evolução das perspetivas teóricas de desenvolvimento do território, tendo ficado clara a sua evolução desde a mudança de foco nas variáveis externas, enquanto motores do desenvolvimento local, (perspetiva clássica), até ao conceito do desenvolvimento territorial com foco nos fatores endógenos de cada região, enquanto variáveis relevantes capazes de gerar impulsos internos para o desenvolvimento local (perspetiva endógena).

Neste sentido, foram identificadas as variáveis relevantes que caracterizam as regiões, nomeadamente a sua história, cultura, geografia e demografia, em consonância com a perspetiva endógena.

Fruto da caracterização socioeconómica de cada região, são identificados os fatores endógenos que influenciam o tipo de organização das unidades produtivas locais, assim como os recursos humanos disponíveis, (quanto ao seu perfil, faixa etária, nível de educação académica, qualificação profissional, capacitação técnica, entre outros), e a organização social do território, nomeadamente, a inclusão social, ou seja, a participação da população local na vida comunitária, o que nos conduz à perspetiva de desenvolvimento do território com base na inovação (perspetiva de inovação e criação de conhecimento de base territorial).

Primeiramente surgiu a perspetiva de inovação e criação de conhecimento com base no conceito de proximidade funcional, conforme explicitado em 3.2, que constituiu o fator diferenciador desta nova perspetiva. De acordo com a mesma, o desenvolvimento sustentável depende da sistematização dos processos de criação de conhecimento e inovação, uma nova visão sistémica de inovação, baseada nos processos interativos de aprendizagem coletiva, e no envolvimento de diferentes tipos de agentes e de conhecimento, organizados em rede (Ferrão, 2002). Todavia, esta nova visão de inovação defende que a produção de novos conhecimentos resulta da interação da multiplicidade dos atores, o que nos conduz à partilha de conhecimento, à participação da comunidade, e finalmente ao desenvolvimento social. Deste modo, com a inclusão dos atores sociais, há uma evolução para uma perspetiva económica e social, e assiste-se à mudança do foco do conceito da inovação produtiva para o conceito de inovação social, neste último assiste-se à associação da vertente humana e social à inovação tecnológica (Schumpeter, 1942).

Neste contexto aprofundamos o estudo sobre inovação social na literatura procurando uma base teórica fundamentada para a identificação das variáveis relevantes a aplicar aos nossos estudos de caso, e identificamos o reconhecimento da importância dos processos de inovação que aliam o comportamento estratégico, com dinâmica da cultura empresarial e aprendizagem inter - organizacional (Hamdouch, 2005; Moulaert *et al.*, 2005).

Assim, o novo conceito de inovação social, surge enquanto assunto chave no conceito de desenvolvimento humano e estratégias para o desenvolvimento local (Hillier *et al.*, 2004), assim como nos modelos alternativos de inovação local (como exemplo: o caso ALMOLIN – Alternative Models for Local Innovation). Estes modelos alternativos (ALMOLIN) foram utilizados no projeto SINGOCOM, (projeto de Inovação Social na Governança das Comunidades Locais), no âmbito do Quadro Comunitário, Programa-Quadro 5, da Comissão Europeia.

Inicialmente, o projeto tinha por objetivo, a orientação metodológica para estruturar o trabalho sobre a inovação social, no entanto, tornou-se numa estrutura para a discussão do significado de inovação social ao nível local, quer do ponto de vista analítico, quer do ponto de vista normativo. Neste seguimento surgiram três linhas de pensamento, combinadas entre si:

- Alinhamento filosófico;
- Linha de experiências vividas;
- Linha de debate teórico sobre as várias dimensões da inovação social.

No seguimento das três linhas apresentadas, identificamos a terceira, como uma base teórica sólida para a fundamentação das várias dimensões da inovação social adotadas na nossa investigação para análise do território.

Nesta terceira linha, o caso ALMOLIN descreve cinco abordagens teóricas para a definição do conceito de inovação social, que refletem o modo como o conceito evoluiu nos últimos 20 anos, assim como as respetivas dimensões de análise para cada abordagem (Moulaert *et al.*, 2005) que se resumem na tabela 4.

No contexto do estudo do desenvolvimento sustentável do território, identificamos a quarta abordagem, “Abordagem territorial, integrando a área do desenvolvimento”, como sendo a que melhor se adequa à nossa pesquisa.

Na abordagem territorial, as dimensões apresentadas identificam os objetivos pretendidos, e a estratégia a seguir para alcançar os mesmos. O objetivo definido é a satisfação das necessidades humanas, promovendo alterações nas organizações através da mudança nas relações da governança, com um maior foco no papel da liderança da comunidade e seus atores sociais, por parte da liderança, com especial atenção ao histórico de capital institucional adquirido. Para tal propõe a criação de vários níveis de governança e de redes de cooperação entre os atores da comunidade.

Tabela 4 – *Models of Local Innovation*- Dimensões de Inovação social ao nível local

	Abordagens Teóricas	Objetivos de cada Abordagem	Mudanças na Organização	Papel especial de liderança dos atores, indivíduos criativos	Papel do caminho da dependência e das restrições estruturais	Como superar tensões entre a normatividade e a realidade?
1	Gestão e ciência organizacional	Melhoria na organização para atingir objetivos globais	Construção de espaço: intercâmbio de informações e ideias; tomada de decisão nível horizontal. Sistemas de comunicação;	Capacitação dentro da organização dos atores inovadores	Tomada de consciência da dependência na relação da cultura da organização	Tangibilidade dos objetivos: Regularização das relações entre as elites organizacionais e o resto da organização. Dinâmica de aprendizagem
2	Relações entre a economia, a sociedade e o ambiente (responsabilidade social)	Integre o social e os objetivos ecológicos dentro das correntes principais das agendas de negócios	Enfatize as relações humanas na dimensão do trabalho, Qualidade de trabalho e Relações Sociais		Tensão entre o profissional e o ético. Empreendedorismo (tensão entre o profissional e organizações)	Interfaces entre negócios e sociedade. Fóruns Éticos.
3	Arte e Ciências criativas	Inovação Social	Processos cognitivos abertos Comunicação entre indivíduos; papel relacionamentos e atividades interpessoais	Atenção particular atribuída às iniciativas criadas individualmente	Inspiração histórica para a inovação social contemporânea	O papel da informação e sua assimilação; - comunicação criativa: restrições e soluções
4	Abordagem territorial (integrado na área de desenvolvimento)	Satisfação das Necessidades Humanas De acordo com a mudança nas relações de governança	Maior foco no papel da comunidade e seus atores sociais	Importância substancial da reprodução do histórico de capital institucional	Através de vários níveis de governança e a criação de redes de cooperação entre os atores da comunidade
5	"Outro mundo é possível"	Economia alternativa e desenvolvimento sustentável	Democracia participativa e ação direta	Importância do carisma do líder	Tomada de consciência da sobre-determinação estrutural liderada pela globalização capitalista	Através da mobilização coletiva

Fonte: Frank Moulaert (2004, 2005:1980-1981)

A abordagem territorial, confirma o que já referimos anteriormente, quanto à transição da perspectiva de inovação produtiva para a inovação social, onde o papel da comunidade e dos seus atores sociais assume uma maior relevância, com respeito pelas restrições estruturais que decorrem do peso histórico do capital institucional. Esta abordagem propõe como resposta às barreiras encontradas entre a regulamentação das instituições e a realidade, a existência dos vários níveis de governança e a criação de redes de cooperação entre os atores da comunidade.

Conclui-se por uma convergência para a valorização do papel dos atores sociais e das estratégias integradas de desenvolvimento local e regional, pelo que a dimensão da participação interorganizacional e a relação da governança com a comunidade envolvente, é inquestionável.

O caso ALMOLIN após identificação das cinco abordagens teóricas e respetivas dimensões de análise, construiu uma *framework*, para aplicação a estudos de caso, refletindo a complexidade resultante do cruzamento das várias dimensões de análise da inovação social, com as várias dimensões e áreas sociais, agentes e instituições envolvidas, ou seja, traduz-se numa matriz que foi criada com o objetivo de ser aplicada a estudos de caso e ajudar à implementação de planos de desenvolvimento local (Hillier *et al.*, 2004; Moulaert *et al.*, 2005; Moulaert & Sekia, 2003), enquadrando-se no nosso objeto central de investigação.

Uma vez identificadas as duas dimensões de análise, aplicáveis à Inovação Social, a acrescer às dimensões de análise já identificadas neste capítulo, estão identificadas as dimensões de análise

aplicadas ao desenvolvimento do território, que servirão de base ao nosso estudo empírico. Contudo, importa identificar e fundamentar as variáveis relevantes a incluir na análise de cada dimensão, pelo que a partir da tabela 4 identificamos as variáveis relevantes relacionadas com a nossa investigação.

Estas variáveis resultam da análise dos conteúdos constantes da tabela 4, através do cruzamento das colunas “ Sociedade Civil”, e “Institucionalismo Sociológico”, com as dimensões ALMOLIN em linha: - “Satisfação das Necessidades Humanas -Estratégias para as encontrar”; - “Dinâmicas organizacionais e institucionais - sociedade civil”; - “Autoridades locais e Estado; - “Vistas, visões, modelos de inovação social, do ponto de vista de ALMOLIN”; -“ Constrangimentos no desenvolvimento”; e “Reflexões metodológicas”.

Adotamos esta matriz (tabela 5), com as devidas adaptações, como orientação metodológica de análise das diversas dimensões identificadas, como chave para análise dos estudos de caso, para tal, aplicando esta metodologia criamos a “Tabela 17 – Matriz de Dimensões de Análise”, que irá acompanhar toda a análise dos estudos de caso. A construção desta tabela é inspirada na *framework* de ALMOLIN, enquanto metodologia, no entanto a mesma parte de uma multiplicidade de dimensões de análise, que são identificadas em cada grupo teórico, resultante da revisão de literatura efetuada, e que cruzam com as várias partes interessadas identificadas no âmbito deste estudo. A explicitação das partes interessadas consideradas em ambos os estudos de caso, será apresentada no capítulo 5.

Na adaptação realizada, adotamos a “Sociedade Civil”, enquanto “Comunidade Envolvente”, atores sociais que se relacionam com a atividade vitivinícola, objeto do nosso estudo, nas questões aplicáveis, e o “Institucionalismo Sociológico”, enquanto “Institutos Governamentais, Associações de Utilidade Pública e Organismos”, relacionados com a governação do setor vitivinícola. Para além destes intervenientes, foram considerados os atores diretamente envolvidos com as atividades produtivas do setor, os “Agentes Económicos –Produtores de Uva e Produtores de Vinho”. Excluímos da nossa análise a “Economia Social”, e “Sociedade civil /Bairros/Orçamento Participativo”, por não se incluir no foco da nossa investigação.

Em suma, ao longo deste capítulo de revisão de literatura, descrevemos as principais perspetivas teóricas acerca do tema território, e a sua evolução, assim como os conceitos base e quadros conceptuais par a fundamentação da nossa análise. Em particular, o estudo do caso ALMOLIN, modelos alternativos para a inovação social, contribuiu por um lado, para identificar as dimensões de análise e variáveis relevantes para a inovação social no contexto da abordagem territorial e sua relação com a governança, e por outro, para a construção da “Tabela 17 - Matriz de Dimensões de Análise e Variáveis Relevantes”.

Tabela 5 - Surveying Theoretical Elements: Analysing Social Innovation Dynamics

DIMENSÕES-ALMOLIN	Sociedade Civil	Sociedade civil/ Bairros/ Orçamento Participativo	Institucionalismo sociológico	Economia Social
Território, população e desenvolvimento/planeamento	Estado de mudança: as relações da sociedade civil têm impacto na organização territorial e desenvolvimento	Processos de exclusão social e bairros segregados, limites entre o social e o ambiente	A inovação social não é uma trajetória previsível, mas uma busca multifacetada por mecanismos	Caminho de dependência e contexto de sensibilidade social, iniciativas da economia.
Satisfação das Necessidades Humanas - Estratégias para as encontrar	Sociedade civil e vizinhança e relações em rede. Redes de solidariedade entre grupos privilegiados e não privilegiados	Arranjo complementar entre o estado de bem-estar e sociedade civil, construção de capital social, democracia associativa.	Envolvimento de atores não tradicionais na governança - abertura de oportunidades para a inovação	Funções Económicas, Inovação Social, estratégias para o desenvolvimento
Recursos para a economia social local - humanos, organizacionais e financeiros	Mudanças de poder, diferentes geometrias têm impacto na dinâmica associativa em várias escalas espaciais	Mobilização de recursos criativos e produtivos dentro da sociedade civil	Recursos de rede de governança pode ajudar a mobilizar iniciativas, se tiver qualidade apropriada	Mecanismos de financiamento. Impactos na disponibilidade de recursos
Dinâmicas organizacionais e institucionais - sociedade civil	Reordenação de contornos de governabilidade	Reordenação da estrutura de governança uma janela de oportunidade	Envolvimento de atores não tradicionais na governança.	Governança da economia local (empresa social, vizinhança)
Autoridades locais e Estado	Reescalamento de estado como uma consequência da crise no Estado	Vigilante para os processos democráticos locais. Alocação de recursos públicos	Relações entre atores governamentais formais e outros atores - cultivar sinergias positivas	Estado como empreendedor social? Papel do terceiro setor
Cultura e Identidade	Planeamento Institucional da sociedade civil e dos "Bairros"	Negociação ao longo das culturas e das entidades	Identidade compartilhada, recurso de mobilização do coletivo/ confronto quadros culturais, restrição à inovação social	Cultura da economia solidariedade / reciprocidade
Vistas, visões, modelos de inovação social, do ponto de vista de ALMOLIN	Formas híbridas de governança e governo	Esfera pública com várias visões de governança	Reconhecimento de visões plurais e descobrir como podem interagir	Abordagem integrada p/ satisfação das necessidades humanas, inovação em relações de governança:
Constrangimentos no desenvolvimento	Tensões entre o estado, o mercado e a sociedade civil	Fragmentação social e exclusão social podem reproduzir-se na sociedade civil e governança	Histórias institucionais locais e culturas podem ser fortalecedoras bem como enfraquecedoras	Restrições de orçamento Normas definidas pelo mercado concorrência
Relações com o mundo exterior, escalas espaciais	Reescalamento das relações entre sociedade civil, Estado e economia	Forças sociais estruturantes são ativo em todo o espaço	Como múltiplas escalas espaciais são implicadas em todos os níveis de governança e como pode ser negociado	Organização multiseccular com temporalidades conflitantes entre agências
Reflexões metodológicas		Construtivismo estrutural Tensões locais-globais	Análise dos processos de mudança na governança	Definição holística e teoria

Fonte: Frank Moulaert (2004, 2005:1980-1981)

Finalmente, ir-se-á analisar em particular o tema da “Governança”, onde se irá complementar o estudo iniciado no ponto 3.4.2 e 3.5.

4. GOVERNANÇA

A crescente intervenção da sociedade civil na tomada de decisão pública implicou uma mudança de paradigma da gestão pública e uma alteração dos modelos de governança.

O desejo de tornar o cidadão corresponsável pelas decisões tomadas, na medida em que, a partir desse momento o cidadão passa a ser, simultaneamente, responsável pela sua tomada de decisão e beneficiário das políticas públicas determinadas, implicou uma mudança no sistema de definição de

políticas públicas. Neste processo, não apenas se assistiu a uma intervenção de novos atores, como se verificou um aumento da responsabilização e do compromisso dos mesmos atores.

Todavia, o envolvimento de vários níveis de atores, com diferentes visões, motivações e interesses conduzem a conflitos de relação entre si, quer de autoridade, quer de coordenação, o que aliado ao esbatimento das fronteiras dos vários participantes na tomada de decisão pública, torna cada vez mais visível a emergência de novos e diferentes modelos de governança.

O conceito de governança, abre assim uma discussão quanto ao envolvimento de novos atores na definição de políticas públicas, isto é, quanto à sua participação na determinação da gestão pública, questionando-se em que medida as partes interessadas, tendo em conta a sua heterogeneidade, deverão estar ou não presentes no processo de tomada de decisão.

Pelo exposto, torna-se imprescindível o estudo empírico dos modelos de governança adotados, nomeadamente, o estudo da governança local e das novas formas de democracia participativa e deliberativa, em virtude da importância que assumem ao nível local e regional.

À semelhança dos capítulos anteriores, primeiramente apresentar-se-á a evolução do conceito de governança, para uma maior clarificação do tema, apresentamos também algumas definições de governança, mais relevantes, à luz da revisão da literatura.

No segundo subcapítulo, apresentamos, as principais dimensões e características dos modelos de governança local. Consoante as características adotadas, assim resultarão diferentes tipologias de modelos de governança local e regional.

Posteriormente, no terceiro subcapítulo iremos analisar o papel e contribuição das diferentes tipologias de modelos de governança, enquanto instrumentos para o desenvolvimento sustentável, em ambas as perspetivas teóricas da sustentabilidade.

Por último, no quarto subcapítulo, apresentar-se-ão os vários indicadores sobre governança, retirados da revisão da literatura, de entre os quais foi selecionado um conjunto, que considerámos relevantes para complementar o nosso estudo, integrando-os na matriz de dimensões de análise de variáveis relevantes, que será apresentada no capítulo 5-Método, subcapítulo 5.5 complementando o modelo de análise aplicado ao estudo empírico.

4.1 Conceito e Definições de Governança

O conceito de governança surgiu como uma resposta aos problemas da burocracia administrativa, na medida em que surgiu a necessidade de criar regras de coordenação da ação pública e de regulação da sociedade, com o surgimento de uma nova configuração da relação público privada, enaltecendo a necessidade de coordenação entre os vários intervenientes sociais e políticos (Tricker, 1994).

Na mesma linha de pensamento, para (Stoker, 1996; Stoker & Pyper, 1997) o foco do conceito de governança, está no estudo das interdependências governamentais e não-governamentais.

Stoker (1996) defende que o valor da teoria da governança reside na sua capacidade para fornecer um instrumento que permite a compreensão da natureza e da evolução dos processos de tomada de decisão, introduzindo a dimensão “participação”.

Deste modo, o modelo de governança foi definido como o meio através do qual são resolvidas todas as questões e tensões que emergem num contexto de ações coletivas, entre todas as partes envolvidas (Stoker & Pyper, 1997).

Todavia, outras definições surgiram com outras interpretações do conceito. Apesar de (Rhodes, 1997) identificar a coordenação entre os autores envolvidos no processo, como o problema central da governança, o autor contribuiu para a definição, introduzindo o conceito dos sistemas socio cibernéticos (redes auto-organizadas), ou seja, redes que complementam mercados e hierarquias, e agem enquanto estruturas de coordenação e alocação de recursos.

(Bevir & Rhodes, 2001) complementam que, com a criação destas redes, assiste-se ao esvaziamento do estado e da gestão intergovernamental. Estas caracterizam-se pelas relações de confiança e ajustamento mútuo, são estruturas autónomas, que desafiam a governabilidade, resistindo à orientação central. Assim, o autor acrescenta ao conceito de governança as questões sociais, definindo-a como o processo ou método pelo qual a sociedade é governada. O mesmo reflete a estrutura e processos de regionalização e descentralização, que tendem a ser desenvolvidos de forma informal, entre governos e os restantes atores sociais, acrescentando à definição a dimensão “descentralização”, que vai definir o nível de delegação de poder do governo central para os governos locais, ou regionais.

Outros autores corroboraram a distinção das duas definições, Governança e Governo, onde a primeira é entendida como um conceito muito mais amplo e abrangente, no seu âmbito, definida enquanto tomada de decisão dentro e fora do Estado, e a segunda – Governo - é definido como o processo do Estado moderno de tomada de decisão, enquanto estrutura institucional formal (Stoker & Pyper, 1997; Googdwin,1995).

Fadda (2003), a par de Stoker (1997) e Rhodes (1997), define governança como o meio para resolver problemas de coordenação através de diferentes atores económicos, encontrando uma definição comum de objetivos socioeconómicos, no entanto introduz a perspetiva do território.

A Comissão Europeia (2003), indo ao encontro das definições anteriores, na sua definição, enaltece os direitos humanos, a democratização e democracia, o estado de direito, sociedade civil, descentralização, partilha de poder e boa administração pública, tal como a UNDP (2004), que para

além destes conceitos, dá relevância à defesa e articulação dos interesses dos cidadãos e grupos sociais, na mediação das suas diferenças, procurando o exercício dos seus direitos e obrigações legais.

Em suma, são as regras, instituições e práticas que definem, limitam e fornecem incentivos para indivíduos, organizações e empresas na gestão pública.

Governança inclui todos os aspetos sociais, políticos e dimensões económicas, e opera em todos os níveis de empreendimento humano, seja a família, aldeia, município, nação, região ou globo (World Bank, 2003).

4.1.1 Análise Crítica

Da análise das diversas definições, observamos que cada uma se centra em diferentes dimensões, e que consoante o peso relativo que cada autor atribui a cada dimensão, assim nos vimos conduzidos para diferentes abordagens ao conceito, ou seja, perante diferentes tipologias de governança, que por sua vez refletem o estudo das diferentes perspetivas do desenvolvimento, nomeadamente as questões de governabilidade da sociedade com o envolvimento dos atores sociais, no que diz respeito à participação dos cidadãos na discussão das políticas públicas, e nas tomadas de decisão.

As definições de governança que selecionamos da vasta literatura sobre o tema, demonstram em nossa opinião a evolução deste conceito, não se apresentando uma na qualidade de melhor e/ou mais completa, mas antes cada uma, no seu contexto temporal, como o reflexo dos diferentes modos de ver a governança, à medida que o conceito da mesma foi evoluindo no tempo.

Deste modo, apresentamos as definições retiradas da literatura, que em nossa opinião espelham esta evolução, (Tricker, 1994);(Gray, 1994)); (Stoker,1996 e 1997); (Rhodes,1994 e 1997); (Goodwin, 1998 e 2005); (Kooiman & van Vliet, 2000), (Bobbio & Viroli, 2002), (Fadda, 2003), (The European Comission, 2003); (UNDP, 2004); (World Bank, 2004), (Zadek, 2006), (van Zeijl-Rozema *et al.*, 2008), (Bevir & Rhodes, 2001) e (Fukuyama, 2013).

Estes autores contribuíram, ainda que de díspares maneiras, para uma compreensão mais completa e transparente de governança.

Em síntese, apresentamos as diversas definições sobre Governança, de acordo com estes autores, na tabela seguinte:

Tabela 6 – Definições de Governança

Definição	Fonte
Governança, definida como, o início de novas regras para a coordenação da ação pública e da regulação da sociedade contemporânea e a reconfiguração da relação entre o poder público e privado e entre o estado e o mercado.	(Tricker, 1994)
Governança, definida como, o meio pelo qual se estudam as mudanças que ocorrem na natureza do Estado.	(Gray,1994; Rhodes,1994)
Governança, definida como, a capacidade de fornecer um instrumento para a compreensão da natureza e da evolução dos processos de tomada de decisão. O foco do conceito de governança está nas interdependências governamentais e não-governamentais, estudando a forma como os indivíduos lidam com desafios económicos e sociais, nas preocupações de coordenação da colaboração entre os diferentes tipos de organizações.	(Stoker, 1996)
Governança, definida como, o processo ou método pelo qual a sociedade é governada, ou “ <i>the condition of ordered rule</i> ”. Processo ou método que reflete a estrutura e processos de regionalização e descentralização, que tendem a ser desenvolvidos de forma informal, entre governos e os restantes atores sociais.	(Rhodes,1997)
Governança e governo, com definições distintas, na medida em que, o primeiro é muito mais amplo no seu âmbito, que o segundo: Governo, definido como, o processo do Estado moderno de tomada de decisão, refere-se à estrutura institucional formal. Governança, definida como, o processo de distribuição de poder de decisão, dentro e fora do estado.	(Stoker,1997 e Goodwin,1998)
Governança, definida como, o estado mínimo, onde a governança se torna um termo para redefinir a extensão e a forma da intervenção pública.	(Kooiman,1999)
Governança local tem como objeto, o conjunto das interações que dão origem às escolhas de governo em escala local.	(Bobbio, 2002)
Governança, numa perspetiva territorial, é definida como, a forma de resolver problemas de coordenação, através dos diferentes atores económicos de um sistema, encontrando uma definição comum de objetivos socioeconómicos.	(Fadda, 2003)
Governança, definida como a capacidade de o Estado servir os cidadãos. Refere-se às regras, processos e comportamentos através dos quais, os interesses são articulados, os recursos são geridos, e o poder é exercido na sociedade. Neste contexto, a questão principal a ser abordada é a forma como o “público” funciona, os recursos públicos são geridos e os poderes regulatórios públicos são exercidos. Apesar do seu carácter aberto e amplo, a governança é um conceito significativo e prático relacionado com os aspetos básicos do funcionamento de qualquer sociedade, política e sistemas sociais. Pode ser descrito como uma medida de base, de estabilidade e desempenho de uma sociedade.	(The European Commission, 2003) (*)
Governança, definida como, o sistema de valores, políticas e instituições, pelo qual uma sociedade gere a sua economia, política e os assuntos sociais, por meio de interações dentro e entre Estado, sociedade civil e setor privado. É a maneira como uma sociedade se organiza para tomar e implementar decisões -alcançar entendimento mútuo, acordo e ação. Compreende os mecanismos e os processos para articular os interesses dos cidadãos e grupos, e mediar as suas diferenças e exercer os seus direitos e obrigações legais. São as regras, instituições e práticas que definem, limitam e fornecem incentivos para indivíduos, organizações e empresas. Governança inclui todos os aspetos sociais, políticos e dimensões económicas, e opera em todos os níveis de empreendimento humano, seja a família, aldeia, município, nação, região ou globo.	(UNDP, 2004) (**)
Governança, definida como, as tradições e instituições através das quais, a autoridade num país é exercida para o bem comum. Isso inclui: - o processo pelo qual os que detêm a autoridade são selecionados, monitorizados e substituídos; - a capacidade do governo em gerir eficazmente os seus recursos e implementar políticas sólidas, - e o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que governam as interações económicas e sociais entre eles.	(World Bank,2004) (***)
Governança é definida como o poder de decisão que determina as ações e que é exercido, através das estruturas, processos, regras e tradições, e responsabilidades, afirma ainda, que esta é uma das inovações institucionais mais importantes do século XX.	(Zadek, 2006)
Governança é definida como um dos instrumentos, reconhecidos como meio de fomentar o processo de desenvolvimento sustentável, o qual não pode ser alcançado sem governança. Este autor caracteriza a governança consoante os modelos seguidos, estejam numa base hierárquica, ambiental, ou de qualidade de vida e bem-estar.	(Zeijl Rozema <i>et al.</i> , 2008)
Governança é definida, em geral, e de modo abstrato, a todos os processos de governança, com foco nas instituições formais do governo, com o reconhecimento de atividades mais diversas, para além da esfera formal governamental, que confundem os limites do Estado e da sociedade, com complexas e diferentes interações envolvidas no governo institucional.	(Bevir, 2012)
Governança, definida como, o resultado de um governo habilitado a criar e a fazer regras, e prestar serviços à sua população, independentemente de ser um governo democrático ou não, “a governança diz respeito à atuação dos agentes na realização dos desejos dos dirigentes e não às metas que os dirigentes estabelecem”.	(Fukuyama, 2013)

Fonte: Elaboração própria

Poderemos questionar em que medida a revisão da literatura sobre o conceito de governança, num modo geral dá resposta à nossa questão de investigação central, na medida em que a mesma se foca na governação das políticas de desenvolvimento regional com base em políticas de desenvolvimento rural.

Em resposta a esta questão, da revisão de literatura realizada, podemos constatar que a evolução destas políticas rurais, seguem as tendências gerais emergentes na governança das políticas públicas

em todos os países europeus, bem como alguns dos países mais industrializados, tendências que poderemos resumir em cinco pontos fundamentais:(Goodwin, 2005; Rural, 2005):

- Assiste-se à tendência para a descentralização dos sistemas institucionais dos vários países europeus, a favor das regiões e respetivos organismos /instituições sub-regionais, com respeito pelas diferenças específicas históricas e políticas (Bobbio & Viroli, 2002)
- O fortalecimento da influência do papel da Comunidade Europeia, (instituições supranacionais) que cada vez mais orienta as políticas públicas, através do estabelecimento do quadro de regras comuns para todos os Estados-Membros;
- O crescente interesse na participação ao nível local, por parte dos atores direta e indiretamente interessados, na formulação e gestão de políticas locais e regionais. Este interesse gera pressão junto do poder local, regional ou nacional, por parte dos atores locais que para além dos *stakeholders*, inclui os atores sociais, representantes e instituições diferentes dos tradicionalmente envolvidos, ou seja, já não são apenas os representantes formais das regiões, como os municípios, e os representantes do comércio e do trabalho, mas também grupos da sociedade civil e associações voluntárias que participam ao nível local.
- A cooperação entre os atores locais nos territórios, resultado do crescente interesse na participação dos mesmos na busca por novas mudanças na organização e funcionamento das políticas. De facto, várias formas de cooperação surgem e se espalham entre os atores locais nos territórios, visando essencialmente a formulação de estratégias para o desenvolvimento, incentivando o envolvimento da população local, exercendo uma certo controlo e acompanhamento das mesmas políticas (Moseley, 2006). É neste contexto que surgem as diferentes metodologias de intervenção local para a implementação das estratégias locais para o desenvolvimento sustentável das regiões, e em particular de determinados setores de atividade, onde se incluem as atividades rurais, nomeadamente a atividade vitivinícola.

Estas tendências gerais impuseram novas necessidades à organização e gestão do desenvolvimento de políticas e, de modo geral, introduziram novas variáveis na governança.

Em suma, o sistema de governança das políticas de desenvolvimento rural, assim como das políticas de desenvolvimento local, têm assistido progressivamente à inclusão de:

- vários níveis (nacional, regional, intermediário e local);

- crescente participação e diversidade de atores, passando a incluir atores não formais, não se limitando à administração pública e representantes do mundo da agricultura;
- novos instrumentos e abordagens, ao nível da organização de cada setor, e implementação de programas de desenvolvimento. Estes novos instrumentos incluem a implementação de procedimentos e a adoção de critérios seletivos na promoção de programas para o desenvolvimento local, com inclusão de medição e avaliação de desempenhos, com envolvimento de vários setores de produção, ao invés da mera transferência de verbas de financiamento.

Neste contexto, consideradas as diferenças identificadas nas definições apresentadas, no âmbito do nosso estudo, local e regional, a definição do conceito de governança que melhor se coaduna, no nosso entendimento, é o conceito de governança numa perspetiva territorial:

“Numa perspetiva territorial, governança é definida como a forma de resolver problemas de coordenação através dos diferentes atores económicos de um sistema, encontrando uma definição comum de objetivos socioeconómicos.”
(Constantino et al., 2010:136).

Do mesmo modo, o estudo da influência dos diferentes modelos de governança para o desenvolvimento sustentável, constitui o foco da nossa investigação, assim para além da adoção da definição de governança numa perspetiva territorial (Fadda, 2003), adotamos a caracterização de governança apresentada por (Zeijl Rozema et al., 2008).

“Governança é definida como um dos instrumentos, reconhecidos como meio de fomentar o processo de desenvolvimento sustentável, o qual não pode ser alcançado sem governança. Este autor caracteriza a governança consoante os modelos seguidos, estejam numa base hierárquica, ambiental, ou de qualidade de vida e bem-estar apresentou uma framework com a caracterização dos diferentes modelos de governança.” (Zeijl Rozema et al., 2008).

Da reflexão efetuada, concluímos que, dependendo da combinação entre as várias dimensões de governança constantes das definições, tais como: - o tipo de coordenação entre os vários níveis hierárquicos, - o nível de participação de partes interessadas nas políticas públicas, nomeadamente da sociedade civil, - o modo de descentralização do governo central para o local, - e a autonomia na participação de tomada de decisão por parte dos atores não governamentais, assim resultam diferentes modelos de governança local.

Assim, iremos detalhar de forma mais objetiva estas dimensões centrais para a caracterização dos modelos de governança.

4.2 Dimensões de Governança

Neste subcapítulo aprofundamos algumas dimensões centrais que caracterizam os modelos de governança, nomeadamente no caso da governação local. De entre as dimensões que melhor permitem compreender os modelos de governação local, destacamos três dimensões, em particular: 1) os mecanismos de coordenação; 2) os níveis de participação dos *multistakeholders* (partes interessadas) na tomada de decisão e 3) o nível de autonomia e descentralização, entre o poder central e o local.

4.2.2 Mecanismos de Coordenação

Em termos gerais, governança apresenta-se enquanto forma de solucionar problemas de coordenação entre os agentes económicos num sistema, quando se está perante a necessidade de definir metas socioeconómicas e de avaliar o cumprimento das mesmas.

A questão da coordenação surge como elemento fundamental, em virtude da complexidade e dinâmica dos sistemas socioeconómicos, dado que os diversos agentes económicos têm dificuldade na obtenção de um resultado agregado coerente com os objetivos gerais ou públicos.

Os mecanismos de coordenação podem ser identificados como sistemas de acordos, formais e informais, para a definição de processos *standard* de tomada de decisão que produzem a coordenação através de valores e formas de comportamento compartilhada pelos agentes (Mantino, 2005).

“A estrutura da governança é constituída pelo conjunto de atores envolvidos na atividade e por suas ações de coordenação, especialmente quanto à identificação de problemas conjuntos, quanto à proposição de soluções e quanto à elaboração de estratégias (de Campos & Callefí, 2009:91)“

Mantino (2005) apresenta três tipos de mecanismos de coordenação que não se podem analisar de forma independente:

- Mercado – a coordenação é determinada com base nas respostas individuais perante a indicação dos preços por parte dos agentes económicos;
- Regulamentada e imposta legalmente – a coordenação é determinada com base em algum tipo de autoridade que impõe regras e procedimentos sobre os agentes, a fim de dirigir o comportamento dos agentes económicos (é uma abordagem comum num modelo de governança hierárquica);
- Rede – a coordenação é realizada através de um conjunto de intervenientes, instituições e agentes económicos, com o envolvimento das várias partes interessadas, públicas e

privadas, organizações formais e não formais, ou de relações de cooperação entre os agentes.

4.2.3 Dimensão Multinível (multistakeholders)

Para uma correta compreensão dos sistemas de governança é também necessário compreender a multiplicidade de atores envolvidos e as formas de participação dos atores em cada nível, assim como a sua autonomia e poder de decisão. O sistema de coordenação em rede permeia a governança das zonas rurais (Marsden *et al.*, 2005)

De acordo com (Marsden *et al.*, 2005) a governança das zonas rurais pode ser vista como multidimensional. Esta afirmação tem subjacente a ideia do envolvimento de uma multiplicidade de atores. Atores que se articulam entre si através de diferentes níveis de governo, com diferentes funções e diferentes níveis de participação nas políticas, bem como diferentes modalidades de relações entre níveis de governo e atores.

Neste sentido, para uma análise consistente dos sistemas de governança importa também reconstituir em particular o sistema de relações entre os membros de um coletivo e descrever a sua influência sobre o comportamento dos seus membros, realizando um mapeamento dos níveis de governo com a identificação da participação dos envolvidos em cada nível, nomeadamente reconstituir o sistema de relações entre os membros de um coletivo e descrever a sua influência sobre o comportamento dos seus membros, descrevendo deste modo a estrutura do sistema social.

É igualmente necessário ter em consideração que, ao longo do tempo, as mudanças institucionais e políticas públicas criam e sobrepõem diferentes níveis, e incorporam novos atores com competências diferenciadas (dependendo da política pública envolvida). Neste sentido, para evitar situações de sobreposição de responsabilidades, que inevitavelmente levam a choques nos vários níveis, afirma-se como necessário a existência de formas de articulação e a construção de formas de coordenação (horizontal e vertical) entre os vários atores envolvidos, como sejam as formas de cooperação público-privada local e redes de atores, as quais contribuem para a criação de novas modalidades de governo local (Mantino, 2009).

O aspeto multinível é cada vez mais uma das características presentes nos sistemas de governança, incluindo aqueles que envolvem políticas rurais, em que a ênfase é colocada sobre a repartição de competências entre os diferentes níveis de governo, não de acordo com uma ordem hierárquica, mas de acordo com uma lógica que reconhece a existência de interdependência entre os níveis e os atores, onde cada um contribui com recursos e competências específicas (Merckx *et al.*,

2012). No entanto, a longa experiência da governação nos países do Ocidente, mostra que há muitos obstáculos e dificuldades em alcançar a coordenação multinível real (OCDE, 2006).

A fim de compreender a dimensão multinível na governança é necessário, primeiro, identificar os principais níveis e atores envolvidos (Mantino, 2009; OCDE, 2006), sendo que existem, pelo menos, quatro níveis:

- Nível nacional, geralmente coincidindo com o Estado (em alguns sistemas, o Estado federal);
- Nível regional, onde o conceito e a dimensão da região também pode variar muito, internacionalmente, podendo criar problemas de comparabilidade entre os países;
- Nível intermediário (sub-regional), que envolve basicamente um nível entre o nível regional e local, que pode desempenhar um papel especialmente em países com uma variedade de contextos territoriais;
- Nível local, que é o mais próximo de comunidades locais, sociedade civil, e os operadores públicos e privados que promovam projetos de desenvolvimento em escala local.

Enquanto o nível intermediário geralmente envolve uma unidade administrativa, no caso do nível local, não é aplicável. O termo "local" surge, geralmente, enquanto sinónimo de municípios, vilas e distritos. No entanto, pode envolver unidades padrão, onde as agências específicas promovem projetos de desenvolvimento. Neste último caso, o termo "local" pode referir-se a agentes públicos e privados combinados com vista à promoção de parcerias.

A importância e o papel específico dos diversos níveis variam de acordo com a estrutura institucional de cada país. Nos países mais centralizados o nível nacional predomina, enquanto nos sistemas mais descentralizados, o nível intermediário e local dispõe de maior articulação.

Com a introdução da dimensão governança, e mais concretamente governança territorial, evoluiu-se de um paradigma de governo (estatal, vertical, hierárquico, burocrático) para um paradigma de governança (coordenação horizontal e vertical entre múltiplos atores, - públicos, privados e associativos, envolvidos em projetos comuns (Ferrão, 2012).

“(...) as necessidades dos cidadãos, sustentabilidade, coesão, confiança, reciprocidade...” (Ferrão, 2012:203).

O modelo da governança *multinível*, pressupõe um modo de governo deliberativo, com o envolvimento de todas as partes interessadas (*stakeholders*), em que os intervenientes se organizam no modo de coordenação em rede, com atribuição de participação na tomada de decisão, e contribuições diferenciadas entre si, de acordo com as suas especialidades e competências.

A este modelo de governança são ainda atribuídas outras designações, tais como: - modelo de governança *multistakeholders*, modelo de governança em rede ou de cooperação em rede, ou ainda de coordenação em rede (*network coordination*), sendo todas estas designações sinónimas da mesma tipologia, ou modelo de governança, que designaremos no nosso estudo de modelo *de coordenação em rede (network coordination)*.

Nesta tipologia de governança, a coordenação em rede é maioritariamente horizontal, no qual a inclusividade das partes envolvidas (governamentais e não governamentais), e o nível de participação das mesmas na tomada de decisão, são características essenciais, que permitem a resolução dos problemas através da implementação de regras e processos comumente instituídos, assim como uma visão partilhada de desenvolvimento baseados no conceito de redes - *network coordination* (Costantino *et al.*, 2010).

(Costantino *et al.*, 2010) consideram que este modelo de governança, *network coordination*, representa a solução de governança que melhor satisfaz a abordagem global ao desenvolvimento sustentável. Os autores complementam ainda que neste caso é também maior o desempenho quer ao nível de prestação de contas aos *stakeholders*, quer quanto ao grau de responsabilidade e de transparência, assim como, na capacidade de resposta da rede às necessidades existentes. Aspetos que se evidenciam como indicadores relevantes na caracterização do governo de um território.

Em suma, para os autores, um bom modelo de governança resume-se àquele que recorre à participação de vários atores, públicos e privados, nomeadamente, para o desenvolvimento de ações coletivas ao nível do território, que procuram atender ao interesse comum e têm por base princípios éticos como: sustentabilidade, coesão, confiança e reciprocidade (Argiolas *et al.*, 2009).

4.2.4 Autonomia e Descentralização

O nível de autonomia concedida ou o nível de descentralização constitui uma outra dimensão fundamental que deve ser considerada na análise dos modelos de governança.

No que concerne aos níveis de descentralização entre o poder central e local podem emergir três diferentes sistemas de governança, que passamos a descrever (Mantino, 2009):

- Sistemas centralizados - O planeamento e as funções de gestão encontram-se no âmbito das competências nacionais. As parcerias locais são da competência nacional e os departamentos regionais são subordinados ao Estado.
- Sistemas descentralizados - A presença da administração nacional na gestão é menos pronunciada e respeita o planeamento estratégico e à alocação de recursos financeiros entre os níveis mais baixos (sobretudo regional). Este distingue-se dos demais, em

virtude da maior participação na gestão intermediária e local. Não basta existir uma forte presença regional para qualificar o sistema como descentralizado, é essencial avaliar quem desempenha as funções de gestão aos diferentes níveis. Uma característica fundamental do presente sistema prende-se com a participação de um elevado número de atores (instituições, associações, diferentes tipos de organizações).

- Sistemas mistos - Estes sistemas são marcados não apenas pela presença de um grande número de atores, como no caso anterior, mas também por um sistema de regras e procedimentos que tornam possível todos os atores, verticais e horizontais, estarem de acordo sobre as decisões relativas as funções de planeamento e gestão.

Nesta perspetiva, o conceito de descentralização consiste na transferência do poder e de tomada de decisão quer de cima para baixo - descentralização vertical - quer para outras unidades organizacionais, ao mesmo nível - descentralização horizontal. O poder transferido pode respeitar a diferentes tipos ou naturezas, política, administrativa ou fiscal, pelo que, uma vez efetuada de forma apropriada pode promover estruturas de governança localizadas em resposta às necessidades dos cidadãos e permitir a redução e simplificação de instituições governamentais centralizadas.

Desta relação de poder, e consoante os diferentes níveis de descentralização, resultam diversas tipologias (Bass & Dalal-Clayton, 2012), de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 7 - Tipologias de Descentralização

Descentralização - Tipologias	Descrição
Democrática	Transferência de poder do maior para o mais pequeno, nacional para sub nacional, total ou parcial, com parte ou total decisão.
Administrativa	Vertical - poder agir, mas não decidir
Delegação	Pode ser vertical ou horizontal, transferência de poder limitada ao poder executivo, sem tomada de decisão.
Desregulamentação	É uma simplificação da regulamentação previamente imposta pela autoridade pública.
Privatização	Transferência de propriedade ou de gestão de recursos, e /ou a transferência da provisão e/ou produção de bens e serviços, do setor público para o setor privado.

Fonte: (Barry Dalal, Clayton and Stephen Bass, in *SDS Resource Book*, 2012)

(Bass & Dalal-Clayton, 2012) defendem que os governos, geralmente, pretendem a descentralização administrativa - uma transferência de atividades na estrutura da governança para avanços locais – no entanto, sem ceder qualquer autoridade real sobre a tomada de decisão ou a alocação de recursos. As ONG's por outro lado, legitimam que a descentralização pode representar a devolução do poder central para as autoridades locais, e nesse caso as populações locais teriam uma participação real na tomada de decisões. Iremos demonstrar a aplicação prática desta teoria no capítulo 5 – “Método”, secção “5.4 – Apresentação dos Estudos de Caso: Douro e Alentejo,” caracterizando o modelo de governança seguido no setor do vinho, quanto ao nível de

descentralização e quanto à participação e autonomia na tomada de decisão, entre os vários níveis estabelecidos.

4.2.5 Tomada de Decisão

Uma outra dimensão particularmente relevante a considerar na análise dos modelos de governança é o tipo de relação estabelecida entre as partes envolvidas. Os aspetos relacionados com a tomada de decisão, nomeadamente, as relações estabelecidas entre o ator principal e os restantes atores sociais e o modo como o planeamento e o controlo são exercidos, é fundamental para a compreensão dos modelos de governança.

Neste âmbito, podemos identificar dois tipos de modelos de governança, a saber:

- Modelo de governança hierárquico extremo - Pressupõe uma abordagem *top down* e uma relação vertical entre um ator líder e outros atores na sociedade, onde o ator líder, normalmente o governante, detém maior importância e é responsável pela tomada de decisão.

Carateriza-se por: tomada de decisão pelo governante - líder; relação vertical entre o ator líder e os outros atores na sociedade; planeamento e controlo centralizado.

- Modelo de governança deliberativo - Manifesta-se por uma abordagem *bottom up* e uma relação horizontal entre todos os atores envolvidos. No modelo deliberativo, todas as partes envolvidas, (estado, empresas e sociedade civil), partilham o seu poder e operam no mesmo pé de igualdade, de uma forma aberta e deliberativa.

Carateriza-se por: tomada de decisão pelos múltiplos atores; relação horizontal entre todos os atores envolvidos; gestão em rede.

No caso do modelo de governança deliberativo, no seu extremo, o tipo de relação entre as partes envolvidas fundamenta-se num sistema de coordenação horizontal. Em consequência da participação de todas as partes interessadas, não se conhece *à priori* o ponto de chegada, ou seja, à medida que se vai implementando e ajustando - *learn on going*, é tomado como princípio, que a monitorização e avaliação contínuas permitem o ajustamento das prioridades ao longo do processo de implementação, a partir do momento em que a sociedade é envolvida - o contexto social altera-se, e por consequência, também os objetivos, que mais tarde devem ser ajustados.

Complexificando esta tipologia, Kooiman (1999, 2003) apresenta um sistema misto, o qual pressupõe a combinação entre o modelo clássico/hierárquico e o modelo deliberativo/*self-governance*.

Este permite a interação entre os diversos atores, mantendo cada um a sua identidade e autonomia, e o Estado delega competências e responsabilidades a outros atores sociais para a resolução de questões específicas, mantendo a autonomia político-social dos intervenientes.

“a capacidade das entidades sociais de fornecer os meios necessários para desenvolver e manter sua identidade, em geral, por si mesmas - e assim mostrar um grau relativamente alto de autonomia político-social” (Kooiman & Vliet, 2000: 360).

O sistema apresentado resulta em três tipologias de governança, dependendo da interação dos multi-atores e da participação na tomada de decisão, inclusão e determinação de políticas públicas, assim estaremos perante uma de três tipologias de governança: - deliberativa, - cogovernança e a governança hierárquica.

A primeira tipologia, o sistema deliberativo, é caracterizado por um sistema aberto e flexível, com interferência na ação pública por todos os intervenientes, o que permite a redução da intervenção do Estado, por exemplo, as privatizações e as situações de desregulamentação.

Na segunda tipologia, a cogovernança é de acordo com o autor, um sistema de interação “paternalista” da ação pública, uma vez que, as partes deverão estar em paridade no processo, autoridade central, atores sociais e económicos.

Finalmente, a terceira tipologia, de codecisão, caracteriza-se, pelo modo de negociação entre as partes, onde se assume o processo deliberativo em que os atores envolvidos estão, individualmente, em constante interação para chegar a uma codecisão.

Na sequência das três tipologias de Kooiman (1999,2003), surgem três modelos de governança:

- Modelo Deliberativo;
- Modelo de Cogovernança;
- Modelo de Hierárquico.

É neste contexto que se promulgam e se disseminam os modelos de governança, caracterizados pela delegação e descentralização, assim como, a participação dos vários atores na formulação de políticas para o desenvolvimento local - Modelo de governança intergovernamental.

A combinação das modalidades mais comuns de governança, nomeadamente a inclusão de todos os atores na determinação das políticas, e a participação voluntária e integração nestes modelos de relações informais e colaborativas, são ações que maior acolhimento recebem por parte dos autores, no entanto, a sua análise deve observar simultaneamente, os seus méritos e ambiguidades, na medida em que surgem críticas apontadas a estes modelos de governança multinível (Profeti, 2010).

Em virtude do levantamento de problemas, referentes à atribuição de responsabilidades aos atores não-governamentais, envolvidos na determinação das políticas públicas, Stoker (1997, 1998)

questiona quanto à legitimidade do envolvimento destes atores nos processos de governança de políticas públicas. Se por um lado, se assiste à abertura a novos atores económicos e sociais não-governamentais, e se permite a sua participação na determinação e governança das políticas públicas, por outro lado, criou-se um problema de legitimidade, quanto à atribuição clara de responsabilização institucional, a esses atores, na resolução dos problemas de interesse comum.

Do ponto de vista democrático, este modelo deliberativo, permite a abertura à participação e inclusão de todas as partes interessadas representadas no processo de determinação e decisão das políticas públicas, relacionadas com os temas específicos de interesse comum, no entanto, estes atores não-governamentais, não são eleitos para esta representatividade, pelo que, para alguns autores, é cada vez mais difícil a monitorização do comportamento dos governantes, por parte dos eleitores, por indefinição de parâmetros standards que permitam corroborar o comportamento dos governantes.

De acordo com o presente modelo, o aumento das competências das organizações representativas, nos momentos de negociação, não é acompanhado pelo aumento de controlo das atividades realizadas.

Neste contexto, surgem críticas ao modelo, nomeadamente, situações de risco associadas a possíveis conflitos de interesse, por parte dos agentes económicos e sociais, representativos das partes interessadas envolvidas, bem como, a falta de instrumentos de medida de desempenho destes mesmos agentes (Stoker, 1998). A título de exemplo surge o caso de (Regonini, 2005) que realizou uma análise enquanto paradoxo da filosofia da democracia deliberativa. A mesma, traz luz a este tema, com a análise da questão da necessidade de obter uma participação mais inclusiva na tomada de decisão, quando comparada a participação individual espontânea e voluntária, com a participação de grupos de interesse, organizados em sistemas de cooperação e representação de interesses comuns em rede.

Dentro da tipologia de modelos deliberativos de governança, multinível, encontramos na literatura várias tipologias, que se diferenciam quanto ao modo de coordenação e organização entre os diferentes atores envolvidos.

Assim, quando falamos da dimensão multinível, referimo-nos a modelos de governança com interação entre vários atores, para além dos atores governamentais, nos quais se incluem os não governamentais, atores sociais, e *stakeholders*.

O tipo de coordenação pode ser horizontal ou vertical, dependendo dos níveis de autonomia e poder de decisão dos diferentes níveis de governo, entre o extremo do modelo hierárquico de coordenação vertical e o modelo deliberativo de coordenação horizontal.

A multiplicidade de modos de governança que cabe neste intervalo é significativa, não sendo comum identificar situações que se apliquem às características dos modelos “nos extremos”, mas sim tipologias com características intermédias, entre os dois extremos.

Na revisão de literatura, dependendo do autor, assim nos deparamos com diferentes terminologias com referência ao mesmo conjunto de características, na análise das dimensões relevantes para a governança, por exemplo, o termo “colaborativo”, surge em contextos muito diferentes e com significados distintos, tais como, redes colaborativas, modelos colaborativos informais e governança colaborativa.

Na nossa abordagem ao estudo dos modelos de governança esta diferenciação assume uma especial significância, na medida em que o termo colaborativo, embora decorra de uma ação normal de colaboração entre partes interessadas, na revisão de literatura assume uma distinção entre os diversos modos de gestão de relação entre as partes no desenvolvimento conjunto de ações coletivas, as parcerias formais, organizadas sob diversas formas.

Do estudo da revisão de literatura, analisamos o conceito de governança colaborativa, proposto por (Zadek & Radovich, 2006), que em nossa opinião não cabe na classificação de modelos de governança multinível, quer de Kooiman, quer de (van Zeijl-Rozema *et al.*, 2008)- Hierárquico ou - Deliberativo.

Esta proposta de governança colaborativa, consiste num modo de organização na gestão de ações coletivas, levadas a cabo por um conjunto de atores que se associam sob a forma de parceria, para o desenvolvimento de uma ação coletiva específica, para atingir um objetivo comum, de interesse entre as partes.

Este modo de gestão é importante para o nosso estudo, pois é o modo de gestão de ações coletivas que é aplicado no caso do Douro, quer pelas entidades governamentais (IVDP), quer pelas não governamentais (ADVID), conforme iremos apresentar em 4.3.1.

No modelo de governança adotado no nosso estudo, o modo de gestão para o desenvolvimento de ações coletivas, é a gestão de cooperação em rede, com multi-atores (*net-coordination*), que consiste na participação de grupos de interesse, organizados em sistema de cooperação em rede, e representação de interesses comuns, e é nesses dois pontos essenciais que reside a diferença entre as tipologias apresentadas, por um lado a governança multinível (multi-atores/*stakeholders*), que consiste numa organização em sistema de cooperação em rede, ao invés da governança colaborativa, que continuando a ser um modelo de colaboração entre partes interessadas, a mesma assenta em acordos ou contratos de parceria formais entre alguns atores específicos, que se organizam entre si, para o desenvolvimento de um projeto de ação coletiva, em particular. Apesar deste tipo de colaboração poder realizar-se numa perspetiva de longo prazo, na generalidade são acordos para ações de curto prazo, com um objetivo definido, data de início e fim.

4.3 Governança para o Desenvolvimento Sustentável

Este capítulo analisa o tema de governança enquanto fator chave para o desenvolvimento sustentável. Vários autores desenvolveram e apresentaram modelos/*frameworks*, onde procuraram evidenciar as características essenciais para uma governança que conduza ao desenvolvimento sustentável, entre os quais (Zadek & Radovich, 2006), e V. Zeijl Rozema, *et al.* (2008).

(Zadek & Radovich, 2006), conforme referido, apresentou um modelo de gestão de parcerias, entre atores públicos e privados, que designou de *governança colaborativa*, defendendo que o fator essencial para a sua eficácia consiste na responsabilização de todas as partes envolvidas, traduzindo-se num modo eficaz para o desenvolvimento de ações coletivas com foco num objetivo comum, conduzindo a um desenvolvimento mais equitativo e sustentável, para tal apresenta os princípios que caracterizam este modelo, que seguindo as diretrizes apontadas, se traduz numa ferramenta que conduz ao desenvolvimento sustentável.

Van Zeijl Rozema, *et al.*, (2008), desenvolveu um modelo que permite a análise das várias combinações resultantes das características e modos de governo, que conduzem a diversas tipologias de governança multinível, defendendo qual a que mais contribui para o desenvolvimento sustentável. Os autores defendem que, na formulação da estratégia e objetivos para o desenvolvimento sustentável, os governos devem rever-se no processo da abordagem deliberativa, envolvendo organizações empresariais e restantes atores sociais - modelo de governança multinível/*multistakeholders* com relação de coordenação horizontal.

Este modelo vai ao encontro da caracterização efetuada por Kooiman (1999,2003), pressupõe as várias combinações possíveis de modelos multinível, entre o modelo clássico/hierárquico e o modelo deliberativo/*self-governance*, conforme já apresentado em 4.2.3, ambos defendem a organização de um sistema de cooperação e representação de interesses comuns.

4.3.1 Governança Colaborativa

(Zadek & Radovich, 2006), no seu artigo sobre “*Governing Collaborative Governance, Accountability*”, enfatiza os conceitos de governança e responsabilidade, e aponta-os como fatores-chave para um desenvolvimento mais equitativo e sustentável.

O autor propõe o modo de “governança colaborativa” e apresenta-o como um modo de gestão da ação pública onde, para além das organizações formais, participam as organizações da sociedade civil. As partes intervenientes, os parceiros, são entidades públicas e privadas que colaboram entre si e onde os parceiros em conjunto, disponibilizam meios para o desenvolvimento de ações coletivas.

Este tipo de colaboração, em parceria, pode ser estruturado para atingir um único desafio compartilhado, ou pode ser planejada com um objetivo de longo prazo, com vista à resolução de um conjunto de preocupações coletivas, compartilhadas pelos atores intervenientes.

Estas parcerias podem assumir diferentes tipos de formalização, sendo comum a organização sob a forma de associações informais, estruturadas com base em relações de confiança, onde a prestação de contas entre parceiros e a transparência são essenciais para o desenvolvimento das atividades coletivas. Para que este modo de governança seja eficaz, enquanto instrumento de planeamento e gestão, é destacado o nível da responsabilidade entre os parceiros, a qual constituiu a essência do seu bom funcionamento, tornando-as autossustentáveis, ao invés de estruturas de governança mais rígidas e formais, burocráticas, focadas em gerir os desequilíbrios do poder dentro da parceria (Zadek, 2006).

É igualmente importante a definição de regras que regulem o comportamento das partes envolvidas. A regulação e definição de normas entre as partes interessadas, tem por objetivo prevenir comportamentos lesivos, como a corrupção e/ou garantir a defesa dos direitos humanos. Estas questões, financeiras, jurídicas e de transparência, são questões estruturais e centrais para os projetos de governança colaborativa e na medida em que contribuem para uma maior responsabilidade na tomada de decisões. Uma das questões base para o bom funcionamento dos modelos de governança, é a prestação de contas aos parceiros - princípio da transparência. A governança e a responsabilidade são considerados como um mecanismo e processo de mediação contínuo (Zadek, 2006).

O equilíbrio da parceria, isto é, o peso relativo de cada parceiro dispõe nas contribuições de recursos globais consiste também num elemento fundamental enquanto fator preponderante para funcionamento deste modelo de governação. Isto é, quanto maiores as discrepâncias entre as contribuições de recursos do parceiro no todo, mais difícil será o parceiro abrir mão do controlo na parceria.

Segundo o autor, a governança colaborativa veio colmatar a incapacidade de gestão por parte dos governos em garantir um nível de serviço público adequado às exigências dos cidadãos, propiciando a intervenção da gestão privada por parte das empresas e, conseqüentemente, uma melhor gestão de recursos.

O autor atribui categorias às parcerias, dividindo as mesmas em três categorias, consoante os objetivos que se pretendem atingir em comum, nomeadamente:

a) - Prestação de serviços; b) – Disponibilização e distribuição de recursos e c) Definição e evolução de regras comuns.

Com base nestes pressupostos, (Zadek & Radovich, 2006), propõe uma *framework*, que reúne os doze princípios que segundo ele, caracterizam uma estrutura de Governança e Responsabilidade

para uma Parceria, (*PGA – Partner Governance Accountability*), para o autor a governança e a responsabilidade são impulsores significativos do desempenho da parceria, particularmente as de maior dimensão com necessidade de maior número de recursos.

Em suma, a responsabilidade orienta as decisões, que por sua vez impulsionam o desempenho e os resultados. Para tal acontecer, a gestão de parcerias, deve ser exercida através de estruturas de responsabilidade, com definição clara de objetivos a atingir, regras a seguir e processos a desenvolver, para realização da missão a cumprir, o que conduzirá a um melhor desempenho e resultados.

A *framework* proposta é dinâmica, e composta por três elementos interativos: I- Princípios;- II Estrutura de diagnóstico; e III - Diretrizes para o desenvolvimento e monitorização da evolução da parceria.

I. Princípios

Os doze princípios caracterizam o modelo de governança colaborativa, com base noutras experiências de parceria bem-sucedidas.

Estes princípios são capazes de enquadrar e orientar diversas abordagens para a governança e responsabilidade das parcerias. As principais características apresentadas são relevantes, na sua generalidade, para todas as parcerias, no entanto, cada parceria apresenta as suas especificidades, com enquadramentos e contextos próprios, que influenciam de modo diferenciado os seus facilitadores.

Os primeiros três princípios são identificados como comuns às parcerias de sucesso:

- Foco nos seus objetivos
- Possibilite a aprendizagem entre parceiros
- Promova a inovação para lidar com novas oportunidades e desafios,

no entanto, para que os primeiros três princípios possam ser viabilizados, é necessária uma abordagem de governança e responsabilidade que cumpra com os restantes nove princípios:

- Promova a confiança entre os parceiros.
- Convença os líderes a trabalharem em conjunto.
- Inclua as partes interessadas na tomada de decisão da parceria.
- Garanta a representação adequada das partes interessadas.
- Atenda às metas individuais das organizações parceiras
- Reúna as competências necessárias para atingir seus próprios objetivo por meio do mix de parceiros.
- Atribua funções, responsabilidades e direitos claros aos níveis individual, de parceiro e de parceria.
- Beneficie-se do conhecimento coletivo e da experiência dos parceiros e partes

interessadas.

- Comunique-se de maneira aberta, precisa e oportuna.

II. Estrutura de diagnóstico

Uma vez assumidos os 12 princípios, é necessária uma estrutura de diagnóstico, o segundo elemento interativo, que constitui uma ferramenta de diagnóstico, direcionada para o desenvolvimento, avaliação e comunicação de governança de uma parceria e estruturas de responsabilidade, processos e normas.

Esta ferramenta de diagnóstico permite avaliar a adequação do tipo de parceria escolhida para o objetivo pretendido. Desse modo, o diagnóstico avalia o desempenho em 6 domínios principais:

1. Determinar uma missão e identidade claras e obter o compromisso dos parceiros.
2. Realizar um planejamento estratégico para considerar os fatores e riscos críticos de sucesso.
3. Adotar uma forma de governança legítima e confiável.
4. Avaliação e comunicação do desempenho.
5. Assegurar a integridade financeira.
6. Envolver as partes interessadas para ajudar a gerir riscos, aumentar a confiança e melhorar a tomada de decisões.

III. Diretrizes para o desenvolvimento e monitorização

A avaliação efetuada através da ferramenta de classificação de diagnóstico permite o desenvolvimento das ações, com base no terceiro elemento, um conjunto de diretrizes baseadas nos 12 princípios. As diretrizes ajudam a avaliar e a desenvolver estruturas, processos e normas eficazes de governança e responsabilidade, por meio da ferramenta de classificação de diagnóstico, assim como, permitem a condução e desenvolvimento do processo de governança e responsabilidade eficazes, à medida que a parceria evolui.

A *framework* pode ser usada por parcerias, promotores e facilitadores de parceria, financiadores e partes interessadas para desenvolver um instrumento de orientação na sua evolução, e uma vez aplicada:

1. Planeie o desenvolvimento da parceria ao longo de um período de planejamento acordado, pensando sobre o que isso significa para as partes interessadas e as necessidades de recursos.
2. Segmente em estágios de desenvolvimento distintos para auxiliar no planejamento de como aumentar os recursos e o impacto.
3. Identifique os principais elementos de governança e responsabilidade da “estrutura” da *PGA* mais relevantes, para cada estágio de desenvolvimento da parceria.

4. Envolve as partes interessadas no *co-design* de sua governança e avaliações regulares de responsabilidade com base na “estrutura”.
5. Defina metas cronometradas e mensuráveis vinculadas a cada estágio de desenvolvimento da governança e responsabilidade da parceria.
6. Incorpore a monitorização nos planos estratégicos e operacionais da parceria, aos principais objetivos dos gerentes e aos relatórios externos e no nível do Conselho.
7. Reveja periodicamente e monitorize os indicadores identificados.

As parcerias com várias partes interessadas ou público-privadas são a forma institucional com maior relevância na atualidade. Estas surgiram para superar as falhas do mercado e das instituições tradicionais. As parcerias permitem a combinação dos objetivos públicos e privados, superando a pouca flexibilidade das estruturas formais e institucionais entre empresas, Estado e sociedade civil que impedem ações que atendam aos interesses individuais e coletivos. São novas formas de poder institucionalizado e padrões associados de responsabilidade.

A governança colaborativa, através da gestão de parcerias, é um meio pelo qual se pode responsabilizar e medir os resultados.

4.3.2 Características da Governança para o Desenvolvimento Sustentável

Van Zeijl Rozema, *et al.*, (2008) apresentam um modelo que relaciona as diferentes perspectivas teóricas de desenvolvimento sustentável, com os diferentes modos de governança e as respectivas características associadas. Segundo estes autores, a governança consiste no modo de orientar o processo de desenvolvimento sustentável.

O foco no tipo de governança a adotar para o desenvolvimento sustentável, está na importância da comunicação entre todas as partes interessadas e no modo como interagem entre si, consoante os instrumentos utilizados, para a promoção do entendimento entre as partes envolvidas e o progresso na implementação do desenvolvimento sustentável.

A *framework* de Van Zeijl Rozema, *et al.*, (2008), veio propiciar uma reflexão sobre as questões-chave para um desenvolvimento sustentável, nomeadamente, como pode ser realizada a operacionalização do desenvolvimento sustentável, qual a melhor estratégia a implementar e, finalmente, qual o melhor modelo de governança com vista ao desenvolvimento sustentável. Quando combinadas e cruzadas as duas perspectivas teóricas com os diferentes modelos de governança, obtêm-se os **quatro modelos** constantes da *framework* apresentada, que passamos a descrever.

I. Sustentabilidade Ecológica/Ambiental – Hierárquico

Numa abordagem de governança conduzida de modo hierárquico, numa perspetiva para a sustentabilidade focada no meio ambiente, resulta uma relação vertical entre um ator líder e outros atores na sociedade, onde o ator líder, normalmente o governante, é o ator que detém maior importância e dispõe do poder de decisão.

Na implementação dos objetivos para um desenvolvimento sustentável é o ator líder que define num processo direto e com clara identificação, quem implementa os mesmos, outros atores podem não estar necessariamente comprometidos com o desenvolvimento sustentável, todavia seguem o líder.

Em suma, o presente modelo concentra-se na realização do objetivo, na monitorização e evolução dos indicadores, que serão os fatores chave para um resultado de sucesso. No entanto, um dos pontos fracos apontados respeita ao perigo da simplificação dos objetivos, isto é, não toma em consideração as interligações de cada objetivo, e os efeitos noutras áreas colaterais (Van Zeijl Rozema, *et al.*, 2008).

II. Sustentabilidade - Qualidade de Vida/Bem-estar – Hierárquico

Em relação ao modelo apresentada anteriormente, surge uma acentuada distinção face à presente perspetiva, focada na qualidade de vida e bem-estar, no que concerne ao conceito de sustentabilidade.

Neste segundo modelo, o ator principal baseia-se na sociedade para o processo de definição de metas, todavia, em situação de divergência, o governo intervém e procura um consenso de entre a variedade de prioridades. Segundo o Governo, os objetivos para o Desenvolvimento Sustentável devem ser elaborados de acordo com o contexto social, podendo o objetivo alterar-se, assim, fatores como, as mudanças tecnológicas, as alterações no ambiente e a inovação, desempenham um papel essencial em todo o processo.

Finalmente, uma vez clarificado o objetivo, é o governo quem coordena e gere o caminho para o desenvolvimento sustentável, a sociedade participa na definição de objetivos, mas não participa na definição das políticas. Constatou-se uma acentuada disparidade entre as perspetivas, no que concerne ao comprometimento dos atores sociais, nesta abordagem surge um elevado comprometimento por parte dos atores sociais. A monitorização e evolução neste tipo de governança assenta na realização dos objetivos e na investigação das mudanças de preferências da sociedade, o que obriga o governo a adaptar o conjunto de objetivos para o desenvolvimento sustentável (Van Zeijl Rozema, *et al.*, 2008).

III. Sustentabilidade Ecológica/Ambiental – Deliberativo

Neste modelo, defende-se a perspectiva ambiental, na qual o objetivo essencial para o desenvolvimento sustentável deve estar dentro dos limites aceitáveis ecológicos do ambiente. Os atores envolvidos definem entre si, qual a melhor estratégia para encontrar as melhores soluções, por via da negociação.

No modo deliberativo, a relação entre o governo e os atores envolvidos, traduz-se numa coordenação horizontal, onde existe interdependência entre os diferentes atores - cooperação em rede. O modo deliberativo caracteriza-se por estimular um objetivo claro para o desenvolvimento sustentável e não se preocupa em enaltecer o ator principal, isto é, o governo ou promotor local.

Tendo em conta a diversidade de soluções que surgem no decorrer das negociações referentes às melhores soluções a adotar, no modelo em rede, o problema coloca-se na incerteza quanto à melhor solução a adotar. Neste seguimento, a monitorização e a avaliação devem focar-se, simultaneamente, na realização dos objetivos e na identificação das melhores soluções para os atingir. Apontam-se elevados níveis de comprometimento pelos atores e conhecimento sobre o processo de desenvolvimento sustentável (Van Zeijl Rozema, *et al.*, 2008).

IV. Sustentabilidade Qualidade de Vida/Bem-estar – Deliberativo

O modelo de governança para o desenvolvimento sustentável, numa perspectiva de qualidade de vida/bem-estar, varia consoante o contexto social em que se insere, pelo que, não deve ser visto como um modelo orientado para objetivos previamente definidos.

Quando se alia a um modo de governança aberto e deliberativo, uma perspectiva de sustentabilidade de qualidade de vida/bem-estar, que se caracteriza pelo ajuste de prioridades em virtude das mudanças na sociedade e, a coexistência de divergência nas prioridades entre as partes envolvidas, surge um modelo de governança com incerteza na tomada de decisão e em quais os objetivos e prioridades a adotar para um desenvolvimento sustentável.

O foco do presente modelo de governança consiste em encontrar uma forma de coordenar o processo de implementação, tendo em conta as sucessivas novas entradas, uma vez que, este é um processo dinâmico em constante melhoria contínua, com ajustamentos e adaptações necessárias.

Em suma, diferentes perspectivas no conceito de desenvolvimento sustentável, ambiental e/ou de qualidade de vida/bem-estar, combinado com os múltiplos modos de governança na orientação do processo de desenvolvimento sustentável, hierárquico ou deliberativo, dão origem a diferentes modelos de governança.

A *framework* aborda primeiramente, os possíveis modelos teóricos de governança, resultantes da combinação entre as diversas características intrínsecas às tipologias de estruturas de governança analisadas, com as perspectivas teóricas para a sustentabilidade, (Tabela 8). Seguidamente, estabelece

a relação entre as diversas tipologias de governança e a sua operacionalidade no âmbito dos objetivos traçados para o desenvolvimento sustentável (ODS's), (Tabela 9).

Tabela 8– Características da Governança para o Desenvolvimento Sustentável

Perspetivas de DS/ Modo de Governança	Ecológico / Hierárquico	Ecológica / Deliberativo	Bem Estar/Hierárquico	Bem Estar/Deliberativo/
Foco	Ambiente	Ambiente	Triple bottom line (***)	Triple bottom line (***), (atenção significativa)
Uso dos Objetivos	Base em objetivos quantitativos	Objetivos qualitativos e quantitativos	Atenção à infinidade de objetivos e suas compensações	Atenção à infinidade de objetivo e suas compensações
Base de apoio p/ legitimar objetivo	Evidência científica	Evidência científica (importância significativa)	Preferências Sociais em pé de igualdade com as evidências científicas	Preferências sociais importantes; DS: questão profundamente normativa; evidência científica é incerta e contestada
Característica da Governança p/ DS				
Tomador de decisão chave	Governo central, (presidente nos regimes autoritários)	Múltiplos atores, incluindo governo local e ONG's	Políticas nacionais e/ governo local	Múltiplos atores, com uma especial norma para a sociedade civil
Relações com Partes Interessadas	Vertical/top down	Horizontal/bottom up	Vertical/top down	Horizontal/bottom up
Abordagem de direção preferida	Planeamento e controlo	Gestão em rede, (transversal aos tomadores de decisão)	Planeamento e controlo (com atenção as circunstâncias locais)	Gestão em rede, (envolvendo todas as partes interessadas)
Instrumentos para uso *	Análise de custo-eficácia	Análise multicritério, (soma ponderada)	Análise de custo-benefício para implementação	Avaliação de sustentabilidade integrada; Ferramentas participativas.

Fonte: *Characteristics of various types of governance for sustainable development* - A. Van Zeijl-Rozema Sust. Dev. 16,410-421(2008) DOI: 10..1002/SD

Tabela 9 - Expressões da Governança para o Desenvolvimento Sustentável

Expressão de governança para o DS	Ecológico / Hierárquico	Ecológica. Deliberativo	Bem Estar/Hierárquico	Bem Estar/Deliberativo
Resumo dos Objetivos DS	Objetivo do DS são definidos por atores autorizados c/ base em evidências científicas. Objetivo específicos não são um problema para discussão social	Objetivo do DS (principalmente sobre questões ambientais) são definidos por vários atores, com base em evidências científicas.	Objetivo do DS constituem um consenso temporário de várias preferências sociais e são finalmente definidos pelo ator principal. Necessidade de revisão conforme a sociedade muda é entendida e aceite.	Infinidade de objetivos de DS são definidos por vários atores: Espaço para diversas ideias e estratégias. Alto grau de discricção na implementação de políticas de DS, diversidade é aceite.
Estratégia de Implementação	Pouca discricionariade para o comprometimento do implementador	Equilíbrio na discricionariade na implementação de políticas de DS.	Implementação de políticas de DS decididas pelo ator principal discricionariade na implementação grande ou pequena	Alto grau de discricionariade na implementação do DS. diversidade é aceite
Comprometimento	Compromisso com as regras estabelecidas pelo ator principal, não com o DS	Compromisso com o DS no nível da implementação	Compromisso com o DS, mas nem sempre com as políticas formuladas de cima	O compromisso com o DS em toda a sociedade, inclui pensar o conceito e perceber a implementação.
Reconhecimento de incerteza	A incerteza sobre as evidências científicas e os efeitos das políticas é minimizada	A incerteza é reconhecida e a política concentra -se na melhor maneira de atingir as metas	A incerteza está concentrada no conceito de DS. Alguém está disposto a agir diante da incerteza.	A incerteza sobre o conceito de DS e a melhor forma de atingir o objetivo é abertamente reconhecida.
Foco	A realização do objetivo	Processo de definição e implementação de metas	Processo de definição de metas cumprimento de metas	Processo de definição e implementação de metas
Função para correções técnicas	Papel muito importante para as correções técnicas que podem ser prescritas	Papel importante	Mudança comportamental importante e inovação de sistema	Usado apenas em casos excepcionais, (mudança comportamental e inovação de sistema)
Questões de monitorização e avaliação	O objetivo do DS foi alcançado?	O objetivo do DS foi alcançado, quais soluções desenvolvidas?	O objetivo do DS foi alcançado? A meta de consenso mudou e a implementação deve mudar?	Estamos no trilho certo? Quais são as últimas visualizações do DS. Quais são as maneiras possíveis de alcançar o SD?

Fonte: *Expressions of governance for sustainable development, for various typologies* A. Van Zeijl-Rozema Sust. Dev. 16,410-421(2008) DOI: 10..1002/SD

(*) Os instrumentos podem ser usados implicitamente e não explicitamente

(**) DS – Desenvolvimento sustentável

(***) Todos os três pilares (Ambiente, Economia e Social)

As características apresentadas, expõem o perfil extremo de ambos os modelos de governança, todavia, alguns autores alertam para o facto de existirem características que não são nem de governança, nem específicas de uma das perspetivas de sustentabilidade para o desenvolvimento sustentável, porém, são características para uma “governança para o desenvolvimento sustentável”.

Os governos institucionais devem estar comprometidos com ambas as tipologias apresentadas na *framework*, uma visão de proteção ambiental e de qualidade de vida/bem-estar. Defendem ainda que, na formulação da estratégia para o desenvolvimento sustentável e objetivos, os governos devem rever-se no processo da abordagem deliberativa, envolvendo organizações empresariais e restantes atores sociais - Modelo de governança Multinível/ multi- *stakeholders* com relação de coordenação horizontal.

Em síntese, a junção dos três modelos teóricos apresentados ao longo deste capítulo, para avaliação dos modelos de governança locais, Kooiman (2003), Zadek & Radovich (2006), e A. Van Zeijl-Rozema (2008), contribuem para a compreensão e avaliação dos modelos de governança seguidos nos dois estudos de caso que analisamos no nosso estudo empírico.

Primeiramente, com a abordagem de Kooiman (2003), fica claro o impacto que a dimensão descentralização tem na definição de políticas e tipologias de governança, seguidamente, (Zadek & Radovich, 2006), dá-nos uma visão orientadora de como podem ser implementados os planos estratégicos traçados para o desenvolvimento sustentável local, quando adotada uma estratégia de gestão de parcerias no desenvolvimento de ações coletivas, e finalmente, Van Zeijl Rozema, *et al.*,(2008), contribui com um modelo teórico de avaliação, que reúne todas as dimensões identificadas no ponto 4.2, como relevantes para a avaliação dos modelos de governança.

Concluimos pela necessidade de identificar uma entidade agregadora que faça a gestão e monitorização do sistema de cooperação com participação dos multi-atores.

Para clarificar a nossa análise, elaboramos modelo conceptual para a avaliação dos modelos de governança. O modelo de avaliação foi elaborado a partir do modelo de avaliação apresentado por Van Zeijl Rozema, *et al.*,(2008), com a inclusão da classificação intermédia, Co-governança, retirada do modelo de análise de Kooiman (2003), e a inclusão do modo de gestão de parcerias de (Zadek & Radovich, 2006), de modo a englobar os cenários possíveis, “Tabela 10 – Metodologia p/ Avaliação de Modelos de Governança”.

Neste contexto, passaremos a adotar esta *framework* para avaliação dos Estudos de Caso apresentados no capítulo 5, descritos no capítulo 6 e analisados no capítulo 7.

Tabela 10 – Metodologia p/ Avaliação de Modelos de Governança

Modelos de Governança (4) e (3)/ Dimensões	Hierárquico	Cogovernança (Hierárquico/ Deliberativo)	Deliberativo
Coordenação (5)	Sistema Centralizado (Vertical)	Sistema Misto (Vertical/Horizontal)	Sistema Descentralizado (Horizontal)
Multinível (1)	Relações Institucionais/ Governamentais, articulação e interdependência <i>top-down</i>	Hierárquico (1º Nível): Central/ Governo Local. Deliberativo (2º Nível): Agentes Económicos	Interação entre todos os níveis envolvidos e todas as partes interessadas governamentais e não governamentais
Autonomia e Descentralização (2) Tomada de Decisão (2)	Centralização de Poder no Governo Geral Centralizada no Governo Geral e Local	Parte Centralizado/Democrática (Parcial) Centralizada no Governo (1º nível) c/ Delegada de Poder Local c/ interação das partes diretamente interessadas (2º nível) (Delegação de poder executivo)	Participação na tomada de decisão. Delegada no Poder Local c/ interação das partes diretamente e indiretamente interessadas
Modos de Interação	Institucional	Colaborativa	<i>Net Coordination</i>
Mecanismos de Coordenação: (Acordos, Contratos, Protocolos, Regulamentos e outros instrumentos formais)	Regulamentada e imposta legalmente. Relação formal entre as partes - <i>top-down</i> (1)	Gestão de parcerias entre uma ou mais partes interessadas, por tempo determinado com objetivo comum. Acordo/protocolo voluntário entre as partes com regras estabelecidas, por prazo determinado e objetivos definidos (coletivos ou privados) (5)	Cooperação em rede, relação de interdependência entre os vários níveis de atores, com participação de adesão voluntária, de forma sistematizada, com participação de todos os intervenientes com a competência específica de cada ator, no estabelecimento dos princípios e regras, para implementação de uma estratégia comum para atingir um fim coletivo (1) e (3)
Qualidade de Intervenientes	Entidades de Governo e Institutos com autonomia financeira com poder decisório	Publico privadas e interorganizacional (Associações do setor, associações da sociedade civil, ONG's, Instituições Académicas, Agências de Investigação;	Agentes económicos diretamente interessados, Associações representantes de interesses coletivos, e comunidade envolvente (atores sociais, formais e não formais)

Fonte: Elaboração própria

Legenda: (1) e (5) – Mantino (...); - (2) Barry Dalal; - (3) Rozema; - (4) Kooiman; - (5) Zadek & Radovich

4.4 Matriz de Dimensões de Análise e Indicadores de Governança

Para dar resposta à questão base colocada, procurou-se extrair o conjunto de variáveis diretamente relacionadas com o objeto da investigação, assim como, a necessária caracterização de cada região, nos diferentes eixos, ambiental, social e económico, nunca perdendo de vista os aspetos socioculturais das regiões que determinaram o que são hoje, em especial os aspetos geográficos, demográficos e históricos, que explicam a evolução das mesmas e os diferentes caminhos seguidos em cada caso.

Da revisão da literatura sobre o tema governança, de entre as inúmeras descrições sobre indicadores de avaliação de desenvolvimento sustentável local e governança, verificamos que os mesmos são formulados como uma perspetiva de governo, não tendo em conta o crescente reconhecimento de conceitos tais como, a descentralização, a governança multinível, cooperação e participação, governos nacionais e locais, considerados como os principais atores de uma boa governança territorial. Assim, sendo o modelo de governança “*network coordination*”, a solução de

governança apresentada, que melhor satisfaz a abordagem global ao desenvolvimento sustentável, (Costantino *et al.*, 2010) optamos por adotar a identificação e definição de indicadores de governança de acordo uma tabela de indicadores para Governança⁶ adotada da perspectiva de desenvolvimento sustentável territorial (Costantino *et al.*, 2010).

A partir desta tabela foram identificadas quatro variáveis relevantes para a análise da dimensão governança do território, nomeadamente, a participação, partilha de conhecimento, cooperação, descentralização e decisão, enquanto variáveis relevantes para a matriz de dimensões de análise. Deste modo, completa-se o estudo sobre governança, acrescentando as dimensões relacionadas com o tema da governança. A tabela 11 relaciona os indicadores apresentados como variáveis relevantes para a dimensão governança, com os três níveis de relação com as partes interessadas: organização produtiva (agentes económicos do setor), sociedade civil (comunidade evolvente ao setor), e instituições públicas e privadas (instituições, associações e outros organismos diretamente relacionados com a gestão do setor).

Tabela 11- Governança Local

	Dimensões de Análise	Organização Produtiva - Agentes Económicos	Sociedade Civil	Instituições Públicas e Privadas
	4. Governança Local			
Modelo de Governança Multinível	4.1- Modelo de Governança - Nível de Descentralização	autonomia dos Agentes Económicos em relação à tomada de decisão	participação da sociedade civil, organizações não formais na tomada de decisão	autonomia do setor em relação ao poder local e a tutela do setor
	4.2 - Nível de cooperação entre partes interessadas, na definição da estratégia local	cooperação em rede e/parceria entre as partes interessadas	entre ajuda local da sociedade civil; orgulho de pertença	disponibilização de meios as partes interessadas para cooperação em rede
	4.3 - Participação na implementação dos Planos/Programas de Intervenção Estratégica-Desenvolvimento Sustentável	plano estratégico para desenvolvimento sustentável da região	participação da população local	disponibilidade financeira para investimento local capacidade de ação e monitorização das ações planeadas
	4.4 - Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade em cada região.	partilha de conhecimento e inovação local entre as partes interessadas	partilha de conhecimento das práticas sustentáveis interpessoais	promoção por parte da governança local da partilha de conhecimento e inovação local entre as partes interessadas

Fonte: Elaboração Própria

Para o nosso trabalho, numa análise de contexto de desenvolvimento sustentável das regiões, os indicadores de governança, são usados para monitorizar e avaliar os programas e projetos de governança das regiões vitivinícolas, de modo a compreender o impacto dos diferentes modelos adotados, no desempenho das ações coletivas levadas a cabo para o desenvolvimento sustentável das regiões.

⁶Tabela 67 de Indicadores para a Governança e suas definições – Anexo 6.

Parte 2

5. Método

5.1 Objetivos da Investigação

A presente investigação debruça-se, a uma escala local, sobre as orientações políticas e estratégias adotadas para desenvolvimento sustentável do setor vitivinícola nas regiões do Alentejo e do Douro, bem como, sobre as metodologias de intervenção adequadas às necessidades de cada caso, capazes de enfrentar os problemas específicos de cada território.

Em particular, procurou-se analisar a relação entre o desenvolvimento sustentável do território, e os modelos de governança adotados em diferentes regiões, assumindo desde o ponto de partida, dois aspetos indissociáveis do desenvolvimento sustentável do território, por um lado, considerar a influência das características sócio culturais, sociais, geográficas, económicas e históricas de cada região vitivinícola no desenvolvimento sustentável, e por outro lado, o efeito que as diferentes tipologias de modelos de governança têm no nível de envolvimento dos *stakeholders* em redes de cooperação, refletindo-se no desempenho do desenvolvimento sustentável do território em que se insere.

Assim, durante a investigação procura-se responder à seguinte questão:

Em que medida a adoção de diferentes modelos de Governança aplicados nas regiões vitivinícolas do Alentejo e do Douro, afetam o nível do Desenvolvimento Sustentável do setor, nas regiões, tendo em conta a influência das características culturais, sociais, geográficas, económicas e históricas de cada região, nas políticas de desenvolvimento adotadas?

Objetivo Central:

Estudo dos modelos de governança adotados, em duas regiões demarcadas, nacionais, no setor vitivinícola, e do seu contributo para a implementação do desenvolvimento sustentável do território tendo em conta a influência dos fatores endógenos de cada território em particular.

- a. Estudo de Caso - Região do Douro;
- b. Estudo de Caso - Região do Alentejo.

Objetivos Secundários:

Objetivo 1: Identificar e caracterizar os modelos de governança seguidos no setor vitivinícola nacional, nas regiões demarcadas, com denominação de origem protegida, (DOP) e indicação geográfica protegida (IGP).

Objetivo 2: Analisar o contributo dos diferentes modelos de governança para o desenvolvimento sustentável das regiões.

Objetivo 3: Analisar as estratégias adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável das regiões.

Objetivo 4: Analisar as metodologias de intervenção, adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável dos territórios, nomeadamente quanto a:

- a) Nível de abrangência dos planos de intervenção, nas várias dimensões relevantes para o desenvolvimento sustentável das regiões, (económico, ambiental e social);
- b) Replicabilidade das metodologias adotadas, em outras regiões com características similares.

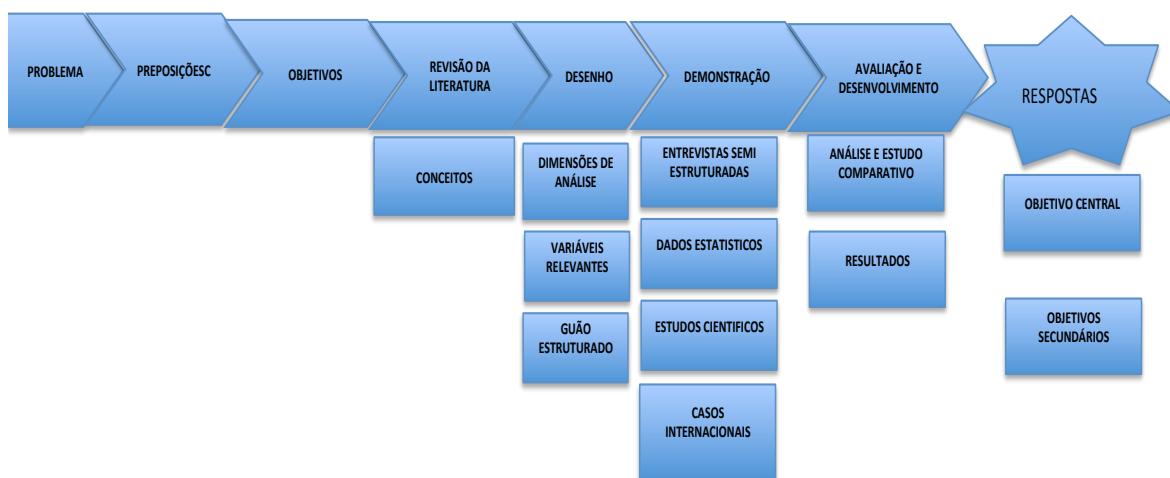
Neste seguimento, formularam-se duas proposições de partida, nomeadamente:

Proposição 1: As diferentes características culturais, sociais, geográficas, económicas, e históricas, de cada região vitivinícola nacional, têm influência nos modos de governança adotados em cada região e nos planos de desenvolvimento das regiões.

Proposição 2: Dependendo dos modelos de governança adotados, o envolvimento dos stakeholders em redes de cooperação é mais ou menos significativo, refletindo-se no desempenho do desenvolvimento sustentável do território em que se insere.

Em suma, procedeu-se à elaboração de um diagrama onde se, explicita de forma sucinta, todo o processo de pesquisa adotado, onde se contemplam as proposições criadas, assim como os resultados e os objetivos que se propõem atingir.

Figura 13- Resumo do Processo de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

5.2 Pragmatismo Enquanto Filosofia de Pesquisa

Com vista a responder às questões levantadas no início da presente investigação, seguiram-se as três linhas orientadoras propostas por (Creswell, 2013; Creswell & Clark, 2004) nomeadamente, qual a filosofia de pesquisa, tendo em conta o envolvimento de pressupostos filosóficos e métodos ou procedimentos distintos; qual a estratégia de pesquisa e método de recolha de dados, isto é, qual o desenho, ou proposta para conduzir a pesquisa e a interseção entre a filosofia, o desenho da pesquisa e os métodos específicos, como realiza a análise de dados.

A presente investigação, de entre as várias perspetivas filosóficas, segue uma perspetiva filosófica pragmática.

Esta abordagem metodológica enquadra-se em uma de entre as quatro perspetivas filosóficas possíveis, classificadas de acordo com (Creswell & Poth, 2016) em:

1. Pós positivista – O positivismo surge com o desenvolvimento sociológico do iluminismo e defende que o conhecimento científico consiste na única forma de conhecimento verdadeiro, contrapondo-se às conceções sociais de idealismo e espiritualismo. No seguimento desta filosofia, surge o pós-positivismo, que apesar de preservar os princípios base positivistas, não subscreve a perspetiva indutivista do positivismo original e a sua generalização. Este critica a universalização de teorias contextualmente estabelecidas, e defende que o conhecimento humano, não se baseia em teorias incontestáveis, mas sim em hipóteses. Em síntese, o pós-positivismo apresenta-se enquanto evolução do positivismo, reconhece as críticas contra o positivismo lógico, e preserva as bases do positivismo, tais como: - o realismo ontológico, a possibilidade e o desejo pela verdade objetiva e, o uso da metodologia experimental.

2. Construtivista - O termo construtivismo surge no século XX por Jean Piaget, em virtude da questão da origem do conhecimento, através da investigação da génese e desenvolvimento das estruturas cognitivas do sujeito. A filosofia construtivista defende uma abordagem qualitativa e interpretativa, na qual os investigadores procuram entender o mundo em que vivem, desenvolvendo significados subjetivos, a partir das suas experiências, direcionando os mesmos, para os seus objetivos.

A explicação para esta abordagem, parte do pressuposto ontológico de que o relativismo foi aceite, e que a relação entre o conhecedor e o conhecível é altamente específico da pessoa e do contexto em que ocorre o encontro entre eles, isto é, o conhecimento não é “descoberto”, mas sim criado, ele existe apenas na estrutura de tempo ou espaço em que é gerado.

Em síntese, os construtivistas sociais, acreditam que os indivíduos desenvolvem significados subjetivos a partir das suas experiências, direcionando-as para determinados objetos, e em vez de

assumir que os projetos científicos podem ser aproximados cada vez mais da objetividade (tal como é defendida pelos positivistas) a mesma, é rejeitada como uma possibilidade, uma vez que o investigador e os participantes agem juntos para cocriar conhecimento e gerar uma nova realidade compartilhada.

3. Transformativa - A abordagem transformativa contesta a abordagem tradicional, por entender que não se abordam as questões dos grupos da sociedade marginalizados, como grupos de feministas, gays, minorias raciais étnicas, entre outros.

Creswell (2016), descreveu esta perspetiva transformativa, como um método de pesquisa sequencial, com uma lente teórica (género, raça). Esta lente teórica é apresentada como uma proposta em pesquisas direcionadas para a exploração de um problema e termina com uma proposta de ação. É uma perspetiva teórica da ciência social, enquadrada na teoria qualitativa, com uma visão do mundo reivindicativa.

Em síntese, defende que a pesquisa deve estar relacionada com a política e um plano de mudança política.

4. Pragmática- A presente abordagem surge enquanto metodologia mista, quantitativa e qualitativa – subdividindo-se em quatro perspetivas:

- A perspetiva do método, no qual os escritores veem os métodos mistos, somente focados nos processos e nos resultados e empregam métodos e tipos de dados quantitativos e qualitativos.
- A perspetiva prática, na qual os escritores veem os métodos mistos de pesquisa como um meio e/ou conjunto de procedimentos condutores dos seus projetos de pesquisa.
- A perspetiva metodológica, onde o foco consiste no processo inteiro de pesquisa, desde suposições filosóficas, através das questões, recolha e análise de dados até à análise e interpretação dos resultados
- A perspetiva do paradigma, em que os escritores discutem uma influente visão do mundo, enquanto base filosófica para métodos mistos de pesquisa.

De acordo com (Belloquim & Lacombe, 2003) esta perspetiva filosófica caracteriza-se pelos seguintes pressupostos:

- Liberdade de escolha, devendo optar pelos métodos que melhor se ajustem às suas necessidades e objetivos;
- Não veem o mundo como uma unidade absoluta, recorrem a métodos qualitativos e quantitativos;
- A verdade é o que funciona no momento, não é uma dualidade entre o que funciona

interna ou externa à mente;

- Precisam estabelecer o quê, e como pesquisar, a partir das consequências esperadas, ou seja, considerando onde querem chegar com a investigação;
- A pesquisa ocorre sempre em contextos sociais, históricos e políticos.

Resumindo,

Tabela 12 - Classificação de Perspetivas Filosóficas

(i) Pós positivista	(ii) Construtivista	(iii) Transformativa	(iv) Pragmática
-Determinação. -Reduccionismo; -Observação e mensuração empíricas; -Verificação de teorias.	-Entendimento; -Significados múltiplos do participante; -Construção social e histórica; -Geração de teorias.	- Política; - Orientada para o poder e a justiça; - Colaborativa; -Orientada para a mudança.	- Consequências de ações; - Centrada no problema; - Pluralista; - Orientada para a prática no mundo real.

Fonte: Creswell (2016)

Na nossa investigação selecionamos a perspetiva pragmática, por entendermos estar de acordo com a nossa perspetiva filosófica, e dar resposta aos nossos pressupostos e métodos adotados. A filosofia subjacente ao pragmatismo, baseia-se nos pressupostos quantitativos e qualitativos, pelo que se revê na base filosófica para os estudos dos métodos mistos, defendida por (Morgan, 2014; Patton, 2005; Tashakkori & Teddlie, 2021; Teddlie & Tashakkori, 2010), cuja atenção se concentra nos problemas de pesquisa em ciências sociais, e utilizam abordagens pluralistas, para derivar conhecimento sobre o problema.

O problema em análise, da nossa investigação, está relacionado com a necessidade de identificar estratégias de atuação, e encontrar metodologias de intervenção específicas, adequadas às necessidades de cada caso, ao nível nacional e local, que deem resposta aos problemas específicos de cada território em particular.

A resposta à questão fundamental da nossa investigação tem como base um interesse no aspeto funcional, na aplicação prática, e nas soluções para os problemas (Patton, 2005).

De acordo com esta perspetiva filosófica pragmática, os pesquisadores enfatizam o problema de pesquisa e tentam entendê-lo (Rossman & Wilson, 1985) em vez de se concentrarem nos métodos.

No presente contexto de investigação, o estudo de caso é a estratégia que nos parece mais adequada, que nos permite um estudo aprofundado de cada realidade. Assim, o método empírico seguido na presente investigação centra-se na análise de dois estudos de caso, para dar resposta à questão central de pesquisa, e para fundamentar as proposições de partida, recorre à análise quantitativa e qualitativa, nomeadamente no que se refere às características de cada região.

Os dois estudos de caso, foram realizados às duas maiores regiões vitivinícolas nacionais, Douro e Alentejo, com base no conjunto de dimensões de análise identificadas como relevantes para o estudo da nossa questão central, de acordo com a revisão de literatura apresentada. Posteriormente

à recolha de dados, as mesmas dimensões foram comparadas variável a variável, entre as duas regiões, e realizada a discussão dos resultados obtidos.

Na metodologia quantitativa optou-se pela recolha de dados estatísticos nacionais das duas regiões, de acordo com o recenseamento agrícola (INE, 2021) análise de artigos científicos e metodologias aplicadas ao setor ao nível mundial e finalmente, análise de estudos de caso.

Na teoria qualitativa podemos identificar cinco formatos de estudo (Creswell, 2013) (Biografia, Fenomenologia, Etnografia, Estudo de Caso e *Grounded Theory*), indo de uma abordagem mais estreita para uma mais ampla. Quando se pretende estudar processos, atividades e acontecimentos, deve ser escolhido o formato do *Estudo de Caso* (Creswell & Poth, 2018) este é o desenho encontrado, onde o investigador desenvolve uma análise profunda de um caso, e recolhe informações detalhadas, através de várias formas de recolha de dados e de vários procedimentos (Aberdeen, 2013; Stake, 1995; Yin, 2003)(Aberdeen, 2013).

Esta abordagem em profundidade permite perceber o “como” e o “porquê” o que caracteriza entre outros fatores, o estudo de caso.

Finalmente, o estudo de caso é o método a escolher quando o fenómeno a estudar não é separável do seu contexto sendo que a inclusão do contexto, como parte fundamental do estudo cria desafios técnicos específicos (Yin, 2003).

No essencial, a investigação qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que vivem, é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que ou grupos atribuem a um problema social humano.

5.3 Processo e Arquitetura de Investigação

O processo de pesquisa seguido, parte da problemática identificada, com a questão de investigação base, e inicia-se com duas proposições de partida.

Para um enquadramento e compreensão do problema de investigação, foi efetuada uma breve revisão de literatura, sobre os três grupos teóricos fundamentais, o conceito de “Desenvolvimento Sustentável”, o “Desenvolvimento Sustentável do Território” e a “Governança”.

A partir do estudo teórico sobre o “Desenvolvimento Sustentável”, de acordo com vários autores, apresentamos a evolução cronológica do mesmo, assim como as diferentes perspetivas e sua evolução.

Deste modo estabelecemos a base da fundamentação teórica para a nossa investigação, assim como fundamentamos o interesse e pertinência da investigação a que nos propusemos, considerando que a governança, é um dos instrumentos referenciados, para a condução e concretização da

implementação das políticas estabelecidas e orientações estratégicas, para o desenvolvimento sustentável das regiões, tendo em consideração ao longo de todo o estudo a inevitável influência das características socioeconômicas das regiões.

Para a demonstração pretendida, utilizamos a aplicação em concreto, ao setor do vinho.

Ainda, com base na fundamentação teórica apresentada, estudamos as várias perspetivas teóricas do desenvolvimento sustentável do território, e da governança, que estiveram na base da identificação das dimensões de análise para a investigação da resposta ao nosso problema, a partir das quais foi elaborada uma matriz de dimensões de análise, relacionando as dimensões de análise com as partes envolvidas no processo de investigação, que serviu de base à seleção das variáveis relevantes, para a análise dos estudos de caso selecionados e sua comparação.

Com estas variáveis criamos uma grelha, a partir da qual foi possível elaborar um guião estruturado, com as questões a colocar, na realização das entrevistas semiestruturadas, a partir das quais se valida a pertinência do modelo de análise.

O método da realização das entrevistas semiestruturadas é fundamental na nossa pesquisa, pois a análise de conteúdo das respostas obtidas, permite-nos obter informação de qualidade, fidedigna, para a obtenção de resultados, cuja análise e avaliação nos dará as respostas às questões e proposições propostas.

A proposta de metodologia de intervenção que apresentamos no capítulo 8, é o resultado de:

a) Identificação das dimensões de análise relevantes para a implementação do desenvolvimento sustentável, no território, dimensão local. A fundamentação teórica desta identificação resulta da aplicação dos conceitos teóricos retirados dos capítulos 2, 3 e 4, seguindo o modelo de análise construído a partir da *framework* de ALMOLIN, de acordo com (Moulaert *et al.*, 2005).

b) Estudo das metodologias de intervenção aplicadas nos estudos de caso efetuados, com base nos casos já experienciados ao nível mundial, aplicados ao setor do vinho, de acordo com as metodologias já referenciadas.

c) Resultados do estudo empírico realizado e apresentados no capítulo 6.

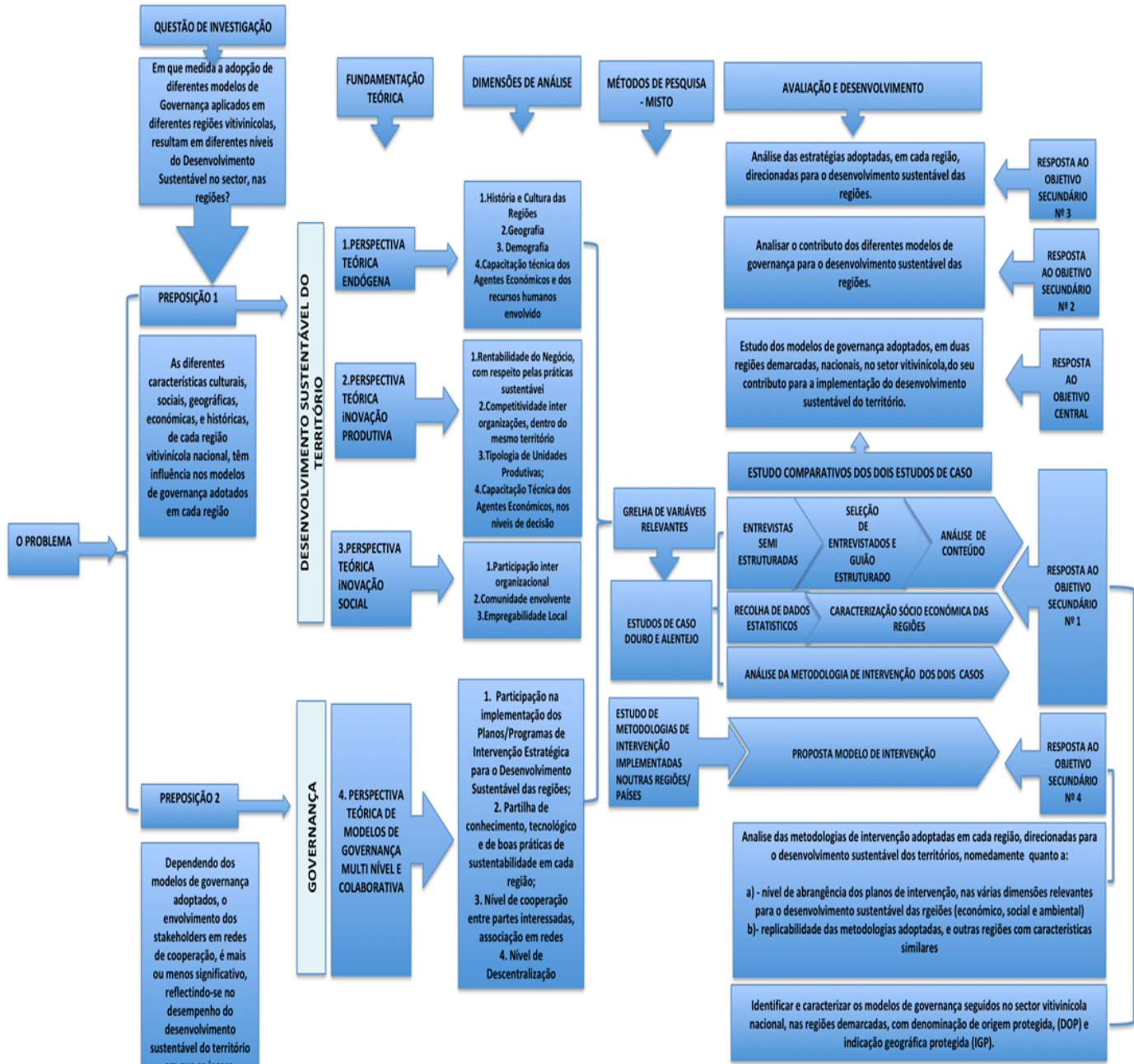
d) Análise SWOT, dos planos estratégicos e metodologias de intervenção seguidas nas duas regiões objeto de estudo, tendo em conta as características dos modelos de governança de cada região e os resultados obtidos, capítulo 7.

Com base nos resultados obtidos, iremos construir uma *framework*, que servirá de base a uma proposta de metodologia de intervenção, para o desenvolvimento sustentável aplicado ao setor vitivinícola, que integre todas as dimensões de análise identificadas como relevantes na nossa investigação.

A partir dos resultados globais serão retiradas as conclusões gerais, confirmando as proposições de partida, os objetivos propostos e dando resposta à nossa problemática, a questão de partida.

Para um melhor entendimento, detalhamos o modelo de arquitetura de Investigação, como segue:

Figura 14 - Modelo de Arquitetura de Investigação Detalhado



Fonte: Elaboração Própria

5.4 Apresentação dos Estudos de Caso: Douro e Alentejo

No seguimento do descrito nos subcapítulos anteriores, o estudo empírico recorre ao método de análise de estudos de caso de duas regiões vitivinícolas nacionais, que iremos apresentar nesta secção para uma melhor compreensão dos dados que irão ser apresentados nos capítulos 6 e 7.

A seleção das regiões objeto de estudo, foram fundamentadas quer pela relevância que ambas têm no panorama do setor nacional, quer pela diferença nas suas características no que respeita à sua situação geográfica, demográfica e histórica.

Tratando-se do tema central da atual investigação, a governança local, importa descrever o modo de governo central do setor, e a forma como se articula com os governos locais de cada região

Neste subcapítulo iremos apresentar a fundamentação da seleção dos casos, e seguidamente passamos à descrição sucinta do modelo de governo central assim como, da forma de articulação entre o poder central e local, e a identificação dos atores que se relacionam entre si, direta e indiretamente, que designamos de partes interessadas.

5.4.1 Seleção dos Estudos de Caso

No método de pesquisa de investigação apresentada, a seleção dos dois Estudos de Caso, teve como fundamento a opção pelas duas regiões vitivinícolas nacionais demarcadas, que maior expressão tem no âmbito nacional, a região do Douro e a região do Alentejo. A sua representatividade no setor ao nível nacional, advém da área de implantação de vinha de cada região, face à área de implantação de vinha no território nacional, e do seu peso no volume de vendas no mercado de produtos víquicos, conforme constatamos na análise dos dados apresentados na “Figura 15 - Evolução da Área de Vinha 2016_2020”.

No panorama nacional, em 2020, de acordo com os dados publicados pelo IVV (2021), (*in site IVV, n.d.*), o total de área de vinha nacional era de 189.668 hectares, dos quais 44.162 hectares situam-se na região do Douro, representando 23% da área total nacional, e 25.067 hectares, situados no Alentejo, representativos de 13%, pelo que as duas regiões na sua totalidade detinham 36% da área de vinha nacional, entre as 12 regiões demarcadas, ao nível continental.

Do ponto de vista de quota de mercado, o Douro detém uma marca internacional de reconhecimento secular em termos mundiais, o “Vinho do Porto”, e o Alentejo detém o domínio no mercado nacional. São as regiões demarcadas nacionais, com maior evolução de área de produção de vinha nos últimos 5 anos e representatividade do setor, são o Douro (RDD), o Minho (RDM), e o Alentejo (RDA);

Figura 15 - Evolução da Area de Vinha 2016_2020

Região Vitivinícola	31/07/16	31/07/17	31/07/18	31/07/19	31/07/20
Minho	21 020	21 307	21 973	23 999	24 240
<i>Trás-os Montes</i>	<i>14 381</i>	<i>14 510</i>	<i>13 539</i>	<i>12 252</i>	<i>11 613</i>
Douro e Porto	42 766	42 023	42 556	43 863	44 162
Terras de Cister	2 520	2 161	2 184	2 346	2 272
Beira Atlântico	15 086	15 134	14 630	13 693	13 314
Terras da Beira	15 687	15 520	15 110	14 328	13 914
Terras do Dão	14 647	14 837	14 476	13 723	13 321
Tejo	12 874	12 221	11 944	12 517	12 751
Lisboa	19 186	18 641	17 989	19 287	19 639
Península de Setúbal	7 203	7 213	7 265	7 866	7 986
Alentejo	23 375	23 879	24 544	24 709	25 057
Algarve	1 722	1 434	1 352	1 404	1 400
Total - Continente	190 467	188 881	187 562	189 988	189 668
Açores	1 700	1 700	1 708	1 708	1 708
Madeira	1 052	1 051	1 052	1 047	1 025
Total - Regiões Autónomas	2 752	2 751	2 760	2 755	2 733
Total Geral	193 219	191 632	190 322	192 743	192 401
Região Vitivinícola	31/07/16	31/07/17	31/07/18	31/07/19	31/07/20
Minho	10,9%	11,1%	11,5%	12,5%	12,6%
<i>Trás-os Montes</i>	<i>7,4%</i>	<i>7,6%</i>	<i>7,1%</i>	<i>6,4%</i>	<i>6,0%</i>
Douro e Porto	22,1%	21,9%	22,4%	22,8%	23,0%
Terras de Cister	1,3%	1,1%	1,1%	1,2%	1,2%
Beira Atlântico	7,8%	7,9%	7,7%	7,1%	6,9%
Terras da Beira	8,1%	8,1%	7,9%	7,4%	7,2%
Terras do Dão	7,6%	7,7%	7,6%	7,1%	6,9%
Tejo	6,7%	6,4%	6,3%	6,5%	6,6%
Lisboa	9,9%	9,7%	9,5%	10,0%	10,2%
Península de Setúbal	3,7%	3,8%	3,8%	4,1%	4,2%
Alentejo	12,1%	12,5%	12,9%	12,8%	13,0%
Algarve	0,9%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Total - Continente	98,6%	98,6%	98,5%	98,6%	98,6%
Açores	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
Madeira	0,5%	0,5%	0,6%	0,5%	0,5%
Total - Regiões Autónomas	1,4%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%
Total Geral	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: IVV, I.P. (2021)

As duas regiões apresentam características socioeconómicas distintas, desde a sua história e cultura, à sua geografia, fatores que por sua vez determinam a respetiva caracterização demográfica e económica. Para além disso, as duas regiões seguem modelos de governança diferentes, num primeiro nível de descentralização central, por imposição legal, como iremos explicitar seguidamente, e num segundo nível local, por estratégia de cada governo local.

Ambas as regiões (RDD e RDA), estão obrigadas ao cumprimento legal da mesma legislação nacional e comunitária, para o setor do vinho, no entanto, apesar de serem as regiões vitivinícolas que maior peso e representatividade têm, na produção de vinho nacional, seguem estratégias para o desenvolvimento sustentável distintas, com diferentes perspetivas para a sustentabilidade.

Ao nível nacional, existem 14 regiões vitícolas demarcadas, das quais, 12 seguem o modelo de governo-geral nacional, ou seja, as denominações de origem (DO's) e identificações geográficas protegidas (IG's), são geridas por delegação do IVV, por CVR's. Destas 12 regiões, as regiões com maior representatividade do setor, são o Minho e o Alentejo, e o Alentejo, é a região que maiores diferenças apresenta, no que respeita às suas características endógenas, em relação à RDD.

Seguidamente apresentamos as especificidades de cada modelo de governança, quanto às partes envolvidas e cada caso, e para a sua melhor compreensão iniciamos com uma breve explicação do Modelo de Governança Central.

5.4.2 Modelo de Governo Central para o Setor do Vinho em Portugal

Em Portugal as políticas públicas surgem por via da União Europeia (UE), e não como políticas nacionais. É a Política Agrícola Comum (PAC), e a política macroeconómica da agricultura para o país, que determina as grandes linhas orientadoras para o desenvolvimento do setor agrícola, sendo definidas orientações estratégicas direcionadas para cada atividade.

A PAC é o instrumento que permite a distribuição e a alocação dos recursos financeiros aos diferentes setores agrícolas, no entanto, o modelo de governança no setor vitivinícola em Portugal apresenta características diferentes do resto do setor agrícola.

O setor do vinho em Portugal é dos setores mais regulamentados, esta carga regulamentar é simultaneamente a garantia de um setor controlado, e por outro lado de uma sobrecarga com legislação, limitando a operação dos produtores. A taxa de certificação dos produtos víquicos é uma receita pública, daí o controlo por parte do Estado da certificação dos produtos DO e IG.

Em Portugal o modo de governo das políticas públicas, aplicado ao setor do vinho, encontra-se sob a tutela do Ministério da Agricultura, que por razões históricas políticas e socioeconómicas, estabeleceu um modo de governo de organização institucional, diferente para a região demarcada do Douro e para as ilhas da Madeira e dos Açores, comparativamente às demais regiões vitivinícolas demarcadas nacionais, com Denominações de Origem (DO's) e Identificação Geográfica Protegida (IGP). Esta diferença decorre do facto de a região do Douro, ser a região demarcada mais antiga do mundo, desde o tempo do Marquês de Pombal, como medida protecionista ao Vinho do Porto.

“No Douro foi construído um edifício regulamentar de proteção da região. (...) A região demarcada do Alentejo tem quatro décadas como região vitivinícola, situação anacrónica em relação à Casa do Douro, IVDP, Associação de Casas Exportadoras, devido ao conjunto de situações que foram acontecendo e foram levando a modelos de governança, que remontam ao século XIX (...).” (Tip.12_AED_1)

“A região do Douro é muito regulamentada com proliferação de institutos, IVDP, IVV, AEVP, e a Casa do Douro, (...). A região, mantém as regras implementadas no século XVIII, relativas à produção do Vinho do Porto, cultura dominante, no que é o seu protecionismo, (...) Desde o 25 de Abril, que a criação do Conselho Interprofissional, nomeado pelo estado, foi a maior evolução da governança da região desde a sua constituição. (...)” (Tip.12_AED_1).

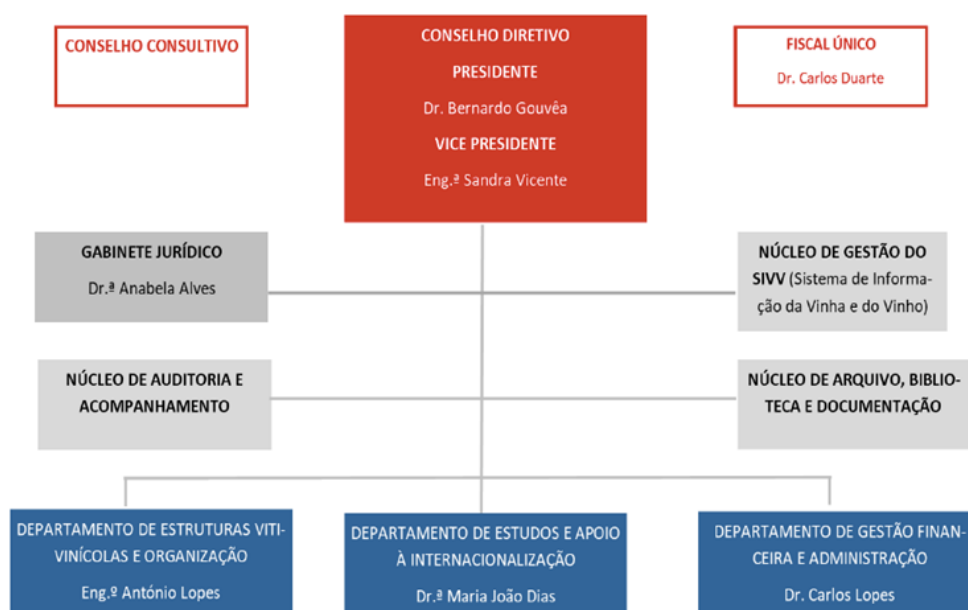
Embora formalmente, de acordo com a legislação nacional aplicável, Decreto-lei 61/20, de agosto, o modelo de governo institucional pareça muito semelhante ao nível nacional, na prática os modelos destas regiões são distintos.

No caso das DO's, e IGP's, o Ministério da Agricultura atribuiu a tutela do setor do vinho ao IVV – Instituto Público da Vinha e do Vinho, IP. Este instituto público, integrado na administração indireta do Estado, é dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

O Instituto da Vinha e do Vinho, I. P., (IVV), teve a sua génese no organismo que, em 1986, sucedeu à Junta Nacional do Vinho, que tinha como objetivo primordial adequar a organização corporativa ainda existente aos princípios e regras próprias da Organização Comum do Mercado.

“O setor do vinho em Portugal, é um dos setores mais regulamentados, com uma grande quantidade de instituições e organismos envolvidos (...) A tutela do setor, Ministério da Agricultura, que nomeia o IVV que gere o setor, em geral, o IVDP na região do Douro, o IFAP, (...), a CCDR, que coordena o desenvolvimento regional, a APA (...) e as CVR's, que gerem as denominações de Origem protegida e identificação geográfica regional, (...) com exceção do IVDP no Douro e (...). O peso da burocracia destes organismos, não ajudam a agilizar as boas práticas e as iniciativas inovadoras. (...). (Tip.21_AEA_1)

Figura 16 - Estrutura do Instituto da Vinha e do Vinho



Fonte: IVV, IP (2021)

O IVV, IP, tem a seguinte missão ao nível nacional:

- Coordenar e controlar a organização institucional do setor vitivinícola;
- Acompanhar a política da União Europeia e preparar as regras para a sua aplicação;
- Participar na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas;

- Auditar o sistema de certificação de qualidade;
- Assegurar o funcionamento da Comissão Nacional da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (CNOIV).

O IVV, IP, delegou a gestão das DO's e IGP's, em entidades gestoras, para cada região, tendo sido emitida legislação específica para cada região, com os poderes e responsabilidades, que lhes foram atribuídas.

Estas entidades, as CVR's, Comissões Vitivinícolas Regionais, são associações interprofissionais, de direito privado, e utilidade pública, criadas para promover, desenvolver e gerir as regiões vitícolas demarcadas nacionais, com denominações de origem e indicação geográfica do vinho, exceto na região demarcada do Douro (RDD) e na região da Madeira.

As CVR's, Comissões Vitivinícolas Regionais, são as entidades certificadoras das marcas públicas DO e IGP, por da tutela do setor, o IVV. Esta atividade de certificação, por parte das CVR's, é exercida por delegação de poderes, do IVV, conforme referido, sendo as mesmas acreditadas como Organismos Certificadores, pelo IPAC.

Estas associações são constituídas pelos agentes económicos do setor seguem o modelo de governo institucional, de acordo com a Legislação Portuguesa, Decreto-lei 61/2020, sob a tutela do IVV, onde estão definidas as regras globais, entre as quais, o modo de representação de cada parte interessada, do setor, na região, a produção e o comércio.

“O modo de governo no setor vitivinícola em Portugal assenta, quanto à sua natureza jurídica, em dois modelos: público (na região demarcada do Douro e na região demarcada da Madeira) e privado, embora monopolístico (nas outras regiões vitícolas). Diga-se que nas outras DOP/IGP se optou por um regime inteiramente privado e de livre concorrência.” (Tip.21_GLA_1).

“A principal diferença, ao nível da governança, começa desde logo pelo facto da região do Douro ser gerida pelo IVDP, Instituto do Vinho do Douro e do Porto, que é um instituto público, que mantém uma autonomia ao nível do IVV, Instituto da Vinha e do Vinho, e as CVR's, Comissões Vitivinícolas Regionais, estão dependentes do IVV. No entanto, ambos têm como missão a gestão de marcas coletivas, as DO e IG, com objetivo iguais, pelo que não há razão nenhuma objetiva, que fundamente o porquê de persistir esta diferença. (...)” (Tip.24_GLA_3)

Para além da região do Douro, e da Madeira, excetua-se ainda a região dos Açores, embora nos Açores o organismo certificador seja uma CVR, o modelo de governo é distinto das demais CVR's nacionais, pelo facto de estar hierarquicamente dependente da Direção Regional dos Açores, e não do IVV.

“(…), nas outras regiões vitícolas é predominantemente de autorregulação, embora sob a supervisão do Instituto da Vinha e do Vinho (pois entende-se que existem poderes públicos delegados).” (Tip.24_GLA_4).

Deste modo ficará mais clara a relação entre o Ministério de Agricultura, e o governo local de cada região, no que se refere ao nível de descentralização e participação, ou seja, parte de um modo de governança com um modelo hierárquico vertical, por imposição governamental.

Em síntese, podemos concluir por um modelo cujo primeiro nível é o governo central, através do Ministério de Agricultura com descentralização vertical, para entidades públicas com autonomia financeira e poder de decisão, tais como:

- IVV; - IVDP; - IVBM; e – Direção Regional dos Açores.

Num segundo nível, parte destas entidades permanecem com a centralização de poderes em todas as esferas de atuação, como são os casos do Douro (IVDP), e da Madeira (IVBM), e outra parte delegou em outros organismos locais a gestão das regiões demarcadas, é o caso da delegação de poderes do IVV para as CVR's no âmbito das regiões nacionais, e do Governo da Região Autónoma dos Açores, que delega na d CVRAçores.

Nos dois últimos casos, ou seja, nos casos de todas as CVR's, estamos perante um modelo multinível de delegação de poderes da esfera pública para outras entidades privadas de utilidade pública, o caso das CVR's com um modelo deliberativo, de coordenação horizontal, onde todas as partes diretamente interessadas, produtores de uva e da vinha, se encontram representadas. Estes últimos são organismos com autonomia e poder na tomada de decisão sobre as políticas públicas.

As CVR's, são associações interprofissionais, de direito privado, e utilidade pública, criadas para promover, desenvolver e gerir as regiões vitícolas demarcadas nacionais, com denominações de origem e indicação geográfica do vinho, exceto na região demarcada do Douro (RDD) e na região da Madeira. As CVR's, Comissões Vitivinícolas Regionais, são as entidades certificadoras das marcas públicas DO e IGP, por da tutela do setor, o IVV.

No seguimento da apresentação do “Modelo de Governo Central” para o setor do vinho em Portugal, importa identificar as partes interessadas (*stakeholders*), nas duas regiões vitícolas que iremos analisar, assim como descrever as interações e interdependências entre os vários níveis de governança, quer entre os atores governamentais, quer para os não governamentais, que interagem no desenvolvimento de ações coletivas com vista ao desenvolvimento sustentável das regiões.

As Comissões Coordenadoras para o Desenvolvimento Regional (CCDR's), elaboram programas operacionais, para candidaturas aos projetos que cumpram com os grandes objetivos estratégicos comunitários, que são adotados ao nível nacional, e que por sua vez são desenvolvidos especificamente para cada região, consoante a sua necessidade de desenvolvimento nos diferentes setores em consonância com os diferentes eixos pré-definidos. Estes programas comunitários são a principal fonte de financiamento das regiões.

5.4.3 Modelos de Governo Local: Douro

Para o estudo das relações de interdependência governamental e não governamental, e mapeamento do modo de coordenação e articulação entre si, passamos a identificar e descrever as Partes Interessadas da região do Douro:

Tabela 13 – Partes Interessadas - Douro

Governamentais		Não Governamentais		
Sector	Outras partes Interessadas	Agentes Económicos	Associações Representantes do sector	Outras partes interessadas
Ministério de Agricultura	CCDR	Viticultores	Viticultura: ADVID	Associações de interesse público
Ministério de Ambiente	APA	Vitivinicultores	Comércio: ACIBEV	UTAD
IVDP	Turismo de Portugal	Engarrafadores		Famílias e Vizinhança
IVV	Associação Intermunicipal, Municípios, Juntas de Freguesia	Distribuidores		Associações de interesse público
Vini Portugal		Colaboradores		
		Fornecedores Externos		
		Consumidores		

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o descrito no subcapítulo anterior, 5.4.1, no caso da região do Douro, a gestão da região demarcada está delegada pelo Ministério de Agricultura ao IVDP, instituto público com autonomia financeira e poder executivo, com tomada de decisão parcial, numa relação de coordenação vertical, na medida em que não interage com outras partes interessadas, seguindo um modelo hierárquico, *top-down*, no qual as diretivas e objetivos são definidos pelo governo central.

De igual modo, a relação de interdependência dos Agentes Económicos com o IVDP, segue o mesmo modelo. Os Agente Económicos são ouvidos, acerca das políticas públicas e estratégias definidas para atingir os objetivos determinados centralmente, no entanto o seu papel é consultivo, e não executivo, a decisão final é sempre do IVDP.

As políticas e ações coletivas são desenvolvidas caso a caso, com criação de parcerias entre as partes interessadas, num modo de gestão de governança colaborativa, conforme definida e 4.3.1.

A par das entidades governamentais, as partes interessadas não governamentais, desempenham um papel muito importante no desenvolvimento do setor, nomeadamente a ADVID em representação da viticultura, a CCDR e a UTAD, que se coordenam entre si, através da organização sob o modo de gestão de parcerias.

Tabela 14 – Articulação, e Interdependência das Partes Interessadas

Partes Interessadas (PI's)/ Interdependência	Ministério da Agricultura	IVDP	ADVID
IVDP	Sistema centralizado; Formal com intervenção pública; Coordenação vertical; Delegação de funções de gestão do setor; Autonomia Financeira e executiva.		Coordenação vertical; Participação consultiva; Sem autonomia; Sistema centralizado
AGENTES ECONOMICOS		Sistema centralizado; Coordenação vertical; Relação de interdependência consultiva; -Participação sem poder na tomada de decisão	Associados com modelo de governança colaborativa para o desenvolvimento de ações coletivas em gestão de parcerias
Outras PI's:		Estratégia de implementação de ações coletivas no modo de gestão de parcerias	Ação coletivas em gestão de parcerias
UTAD/CCDR			
Ministério de Ambiente	Gestão da classificação de património mundial		

Fonte: Elaboração Própria

Organização Institucional – IVDP

“No Douro a gestão é diferenciada das demais regiões vitivinícolas nacionais (...) O IVDP, por fazer parte do Ministério da Agricultura, tem um poder mais lacto que as CVR's, para criar e definir regras que uma vez aprovadas, passam a ser leis. Essa a grande diferença, do modelo de gestão das CVR's em Portugal em relação ao Douro. (...)” (Tip.24_GLA_1).

O Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I. P., designado por IVDP, é um instituto público, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, sendo um instituto público de natureza interprofissional, nos termos do Decreto-Lei n.º 97/2012, de 23 de abril.

A estrutura orgânica do IVDP é composta por:

- a) Conselho Consultivo;
- b) Conselho Diretivo;
- c) Conselho Interprofissional.

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta, apoio e participação na definição das linhas gerais de atuação do IVDP, IP, competindo-lhe debater e aconselhar o Conselho Diretivo do IVDP, I. P., em matérias de importância estratégica para a vitivinicultura duriense e suas implicações no desenvolvimento integrado da RDD.

O Conselho Consultivo é presidido pelo membro do Governo que tutela o IVDP, I. P. é composto por individualidades de reconhecido mérito nos domínios relevantes para a RDD e para os

seus vinhos, designado por despacho daquele membro do Governo, mediante proposta do presidente do IVDP, I. P., após consulta aos vice-presidentes do conselho interprofissional.

O Conselho Interprofissional é um órgão de representação paritária da produção e do comércio competindo-lhe a gestão das denominações de origem e indicação geográfica da RDD.

Além da representação da produção e do comércio, os interesses dos consumidores estão representados no Conselho Interprofissional através do Presidente do Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, IP (IVDP). Este órgão do IVDP representa o Estado naquele Conselho e, como tal, os interesses públicos inerentes às denominações de origem Porto e Douro e indicação geográfica Duriense, nos quais se inserem indiscutivelmente os interesses dos consumidores, desde logo os de defesa da qualidade (função jurídica, legalmente consagrada, das denominações de origem e indicação geográfica), de segurança alimentar, de não indução em erro dos consumidores (o princípio da verdade na informação aos consumidores está presente nas competências do IVDP, nomeadamente no que se refere à aprovação da rotulagem dos vinhos da RDD) e de garantia de uma concorrência leal (designadamente no que respeita à regulação pública aplicável à Região).

O conselho interprofissional tem a seguinte composição:

- O presidente do IVDP, a quem compete convocar, presidir e dirigir as reuniões do conselho;
- Dois vice-presidentes, sendo um indicado pelos representantes da produção e outro pelos representantes do comércio, com funções de representação do IVDP, sempre que para tal sejam solicitados pelo presidente;
- 20 representantes da produção e do comércio distribuídos pelas duas secções especializadas.

Compete ao Conselho Interprofissional, designadamente, promover a convergência dos respetivos interesses na defesa geral do setor e, em particular, estimular a utilização de contratos tipo ou plurianuais compatíveis com a regulamentação comunitária, pronunciar-se sobre as orientações da política vitivinícola da RDD, aprovar os planos estratégicos de cada denominação de origem, ratificar o comunicado vindima, definir, anualmente, os ajustamentos ao rendimento máximo por hectare e a quantidade de vinho do Porto a beneficiar, bem como emitir parecer sobre a regulamentação dos vinhos com denominação de origem ou indicação geográfica da RDD.

5.4.4 Modelo de Governo Local: Alentejo

Para o estudo das relações de interdependência governamental e não governamental, e mapeamento do modo de coordenação e articulação entre si, passamos a identificar e descrever as Partes Interessadas da região do Alentejo:

Tabela 15 – Partes Interessadas - Alentejo

Governamentais		Não Governamentais	
Outras partes Interessadas	Agentes Económicos	Associações Representantes do setor	Outras partes interessadas
CCDR	Viticultores	Viticultura: ATEVA	UEVORA/LUND
APA	Vitivinicultores	Comércio: ACIBEV	Comunidade Envolvente: Famílias e Vizinhança
Turismo de Portugal	Engarrafadores		Associações de interesse público
EDIA	Distribuidores		
Associação Intermunicipal, Municípios, Juntas de Freguesia	Colaboradores		
	Fornecedores Externos		
	Consumidores		

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o descrito no subcapítulo anterior, 5.4.1, no caso da região do Alentejo, a gestão da região demarcada está sob a tutela do IVV, instituto público, que detém a tutela do setor do vinho e da vinha, com funções de gestão atribuídas pelo Ministério de Agricultura, com poder na tomada de decisão sobre as políticas públicas relacionadas com este setor. A relação de coordenação entre o Ministério da Agricultura e o IVV é vertical, na medida em que não interage com outras partes interessadas, seguindo um modelo hierárquico, *top-down*, no qual as diretivas e objetivos são definidos pelo governo central.

De igual modo, a relação de interdependência do IVV com a CVRA, segue o mesmo modelo. No entanto esta interdependência diferencia-se da região do Douro, pela descentralização parcial do governo central para o governo regional, uma vez que o IVV delega a gestão da região demarcada na CVRA.

Esta associação tem um modelo de governo participativo, onde existem paridade de poderes entre a produção e a distribuição do setor, dando cumprimento à legislação nacional do setor, Dec. Lei 61/20.

Os órgãos sociais são o Conselho Geral, e a Direção, com representação dos agentes económicos pela área de produção e do comércio, assim como das associações representativas do setor, a ACIBEV, pelo comércio, a ATEVA, pela viticultura, no caso do Alentejo, que defendem a

preservação dos recursos naturais e a aplicação das melhores práticas para a produção sustentável da vinha.

Tabela 16 – Articulação, e Interdependência das Partes Interessadas - Alentejo

Partes Interessadas (PI's)/ Interdependência	Ministério da Agricultura	IVV	CVRA
IVV	Sistema centralizado; Formal com intervenção pública; Coordenação vertical; Delegação de funções de gestão do setor, Com autonomia financeira e executiva		
CVRA		Sistema centralizado; Formal com intervenção pública; Coordenação vertical; - Sem participação; Sem autonomia; Delegação de poder de gestão DO's e IG's.	
AGENTES ECONOMICOS			Modelo deliberativo/ Multinível - Sistema organizado com cooperação em rede; Coordenação horizontal; Participação de todos os atores.;
Outras PI's:UEVORA/CCDR/E DIA/APA			Estratégia de implementação de ações coletivas no modo de gestão de cooperação em rede; Criação de grupos de trabalho com a participação de todos os interesses.

Fonte: Elaboração Própria

Organização Institucional – Alentejo - CVRA

“O IVV, criou as CVR's, associações de direito privado interprofissional, a quem delegou a gestão da DO, Denominação de Origem e a IG, Indicação Geográfica, que são marcas públicas, e a certificação dos vinhos DO e IG. (...)”
(Tip.24_GLA_3)

No caso objeto de estudo, a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, (CVRA), foi criada em 1989 e é um organismo de direito privado e utilidade pública, que certifica os vinhos DO Alentejo e os vinhos Regional Alentejano.

É responsável pela gestão das denominações de origem (DO's) e de identificação geográfica (IG's), dos Vinhos do Alentejo, tendo por missão a promoção dos Vinhos do Alentejo, no mercado nacional e em mercados-alvo internacionais. É o organismo certificador dos vinhos da região, e a sua atividade é financiada através das receitas obtidas com os serviços de certificação dos Vinhos do Alentejo.

A CVRA tem por objeto defender a genuinidade e qualidade dos produtos vnicos com direito à Denominação de Origem (DO) Alentejo e Indicação Geográfica (IG) Alentejano, contribuir para a definição dos respetivos processos produtivos, fomentar a sustentabilidade e proceder à divulgação e promoção das referidas denominações e do Enoturismo e atuar como Entidade Gestora e Organismo Certificador das referidas denominações.

Podem ser sócios da CVRA as associações profissionais do setor vitivinícola, as organizações de produtores, as cooperativas que exerçam atividade no setor vitivinícola e as uniões, federações ou confederações nas quais as entidades referidas estejam filiadas, para representarem os interesses profissionais da produção e comércio dos operadores seus associados com atividade ligada a produtos vitivinícolas DO Alentejo ou IG Alentejano

A CVRA tem um modo de funcionamento deliberativo, constituída pelos seguintes órgãos sociais:

- O Conselho Geral;
- A Direção;
- O Conselho Fiscal.

O funcionamento institucional está em consonância com o disposto no DL n.º 61/2020, de 18 de Agosto e Portaria n.º 142/2021, de 8 de Julho, emitida pelo Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. em 10/Fev./2022.

O Conselho Geral é constituído por :

- 20 (vinte) elementos, os quais asseguram, de forma indireta, a representação paritária dos interesses profissionais da produção e do comércio, na qualidade de representantes dos seus associados:
- Representam os interesses profissionais da produção no Conselho Geral 10 (dez) elementos a indicar pelos sócios representantes desse interesse;
- Representam os interesses profissionais do comércio no Conselho Geral 10 (dez) elementos a indicar pelos sócios representantes desse interesse.
- Os vitivinicultores-engarrafadores têm representação assegurada na produção ou no comércio sempre que a entidade da qual sejam associados seja sócio da CVRA e detenha a dimensão mínima de acordo com as normas aplicáveis.
- A distribuição dos lugares a cada entidade que concorrer ao Conselho Geral e eleger representantes será efetuada de acordo com a sua representatividade aferida pela atividade principal dos operadores seus associados nos termos das normas aplicáveis.

Cabe ao Presidente do Conselho Geral, com o apoio da Direção, no último trimestre de cada mandato, proceder ao apuramento e à apreciação dos dados necessários à comprovação e ao cálculo da representatividade referida no número anterior em conformidade com o fixado em regulamento interno. Nenhuma entidade representada no Conselho Geral da CVRA poderá representar ambos os

interesse profissionais, nem poderão os operadores económicos, para cada interesse profissional, ser representados por mais do que uma entidade.

As deliberações do Conselho Geral, salvo disposição legal em contrário, são tomadas por maioria dos votos dos conselheiros presentes ou representados, tendo cada um direito a um voto.

A Direção é constituída por um presidente, a eleger trienalmente pelo Conselho Geral, e por dois vogais, um designado pelos interesses profissionais da Produção e outro pelos do Comércio.

Os mandatos dos vogais terminam com a cessação de funções do presidente ou por decisão por maioria simples do interesse profissional que o designou.

A partir da identificação das partes interessadas (*stakeholders*) em cada caso, do nível de descentralização, que decorre do seu enquadramento legal e não de uma opção voluntária, e do modo de coordenação, obtemos a caracterização dos modelos de governança seguidos em cada região.

Assim, na figura 18 esquematicamente apresentamos o modo como se articulam as partes envolvidas, sendo possível observar o 1º e 2º nível hierárquico, de coordenação vertical, e a partir do 3º nível, a CVRA com um modelo deliberativo com participação de todas as partes interessadas.

5.4.5 Metodologias de Intervenção Setor Vitícola Mundial: Douro e Alentejo

Na análise dos estudos de caso foi efetuado o paralelo entre as opções estratégicas de cada região, e as metodologias de intervenção mundiais, aplicadas ao setor do vinho (apresentadas em 3.5), que estiveram na base da inspiração dos planos de intervenção para o desenvolvimento sustentável, das duas regiões.

O CSWP – *California Sustainable Wine Program*, na Califórnia, foi seguido pelo Alentejo, e assumido pela região como base de inspiração na metodologia adotada.

No caso do Douro, a situação é diferente, estabelecemos o paralelo com o caso italiano, por identificarmos aspetos muito similares na realidade ao nível das estruturas do modelo de governança, quer governamental (relação Ministério de Agricultura, IVDP e Agentes Económicos), caracterizado por um modelo hierárquico, de coordenação vertical, quer pelo modelo de governança não governamental (relação ADVID com outras partes interessadas, com grande peso na região) mas com duas limitações muito significativas, por um lado no que concerne ao nível de representatividade do setor, não está obrigada a representar os interesses dos não associados, e os seus associados são 200, numa região com cerca de 20.000 agentes económicos, por outro lado, o seu foco centra-se na viticultura duriense, não tendo em conta os aspetos sociais e da comunidade envolvente.

Esta comparação é feita na medida em que no Douro, a governança para o desenvolvimento sustentável da região, tal como a definimos no capítulo 4, (e não o governo), é desenvolvida em simultâneo pelo governo local e pelas partes diretamente interessadas.

Por um lado, a região é governada localmente pelo IVDP, instituto público dependente do Ministério da Agricultura, com um plano estratégico que inclui a sustentabilidade, cuja participação das partes interessadas está limitada à consulta ao Conselho Interprofissional, por outro lado, a região desenvolve projetos focados no desenvolvimento sustentável da viticultura duriense através da ADVID, que é constituída por 200 produtores da região, e está organizada sob a forma de *cluster*, o “*cluster do vinho*”, e que estabelece um plano estratégico para a sustentabilidade da vinha duriense, com base no desenvolvimento de projetos em parceria com outras partes interessadas, num modelo colaborativo com coordenação horizontal, e total autonomia de decisão, sem intervenção pública.

Comparando com o caso italiano, verificamos semelhanças importantes, quando observamos o modelo seguido pelo principal programa privado e com maior nível de implementação, o *SOSStain* na Sicília (assente num modelo de governança deliberativo, organizado sob a forma de *cluster*, constituído por organizações privadas e envolvimento de atores sociais, com coordenação horizontal), que decorre em simultâneo com o programa V.I.V.A, (assente num modelo hierárquico de coordenação vertical, totalmente público sem participação na tomada de decisão, ou autonomia por parte dos atores envolvidos), que surgiu vários anos depois do *SOSStain*, conforme explicitado no capítulo 3, ponto 3.5.

Em síntese, o modelo de governança adotado pelo Alentejo foi inspirado no modelo deliberativo com participação multinível de coordenação horizontal da Califórnia, e o modelo do Douro, é um modelo misto, por um lado o IVDP depende diretamente do Ministério de Agricultura do governo central português, por outro lado há uma vertente de forte investigação e desenvolvimento do setor, promovido por um *cluster* constituído por organizações produtoras, não governamentais privadas, focado na viticultura.

A componente industrial do setor do vinho é muito significativa, importa observar o peso das GCD na produção vitivinícola da região. O seu peso na região não resulta da área de vinha cultivada, mas sim da produção de vinho a partir de uvas compradas aos viticultores locais. Esta é uma diferença que impacta no desenvolvimento sustentável da região. Esta questão de baixa representatividade do setor global na região tem semelhança com a questão da Sicília, cuja representatividade, está limitada aos dois grandes produtores da região.

5.5 Modelo de Avaliação - Matriz de Dimensões e Variáveis Relevantes

A construção da matriz de dimensões de análise (tabela 12), conforme já referido foi inspirada na *framework* apresentada no ponto 3.6 – Inovação social, como metodologia base para aplicação a estudos de caso.

A *framework* foi adaptada ao nosso estudo, com o objetivo de construção de constituir um instrumento de avaliação dos estudos de caso, sendo aplicada de igual modo em ambas regiões, de modo a obter resultados comparáveis, para a análise e discussão dos resultados.

A matriz, parte das diferentes dimensões de análise identificadas na revisão da literatura dos temas centrais (desenvolvimento sustentável, território e governança), e relaciona cada variável (em linha), com cada parte interessada envolvida (em coluna), de onde resulta a caracterização de cada estudo de caso apresentada no final da descrição de cada dimensão.

Para uma leitura mais eficaz, iremos descrever de forma breve cada dimensão de análise, e variáveis relevantes relacionadas, assim como as partes interessadas, que passamos a apresentar:

- a) – Dimensões de Análise (apresentação em linha);
- b) – Partes Interessadas envolvidas direta e indiretamente no desenvolvimento do território (apresentação em coluna);
- c) – Observação dos *Princípios de Bellagio*, enquanto princípios orientadores para a avaliação do Desenvolvimento Sustentável dos estudos de caso, na análise dos conteúdos obtidos, que resultam do cruzamento das dimensões de análise com as partes interessadas, em cada região, e sua validação.

• Dimensões de Análise

Ao longo da Parte 1, de revisão de literatura, foram identificados os conceitos base e os quadros conceptuais fundamentais que permitiram identificar as dimensões de análise e as variáveis relevantes a aplicar na avaliação dos dois estudos de caso.

Esta identificação pretende fundamentar a avaliação da evolução do desempenho alcançado no caminho para a sustentabilidade, em cada região.

Após identificação, agruparam-se as variáveis relevantes, em quatro níveis de dimensões de análise, de acordo com as perspetivas teóricas estudadas para o desenvolvimento sustentável do território e da governança local.

a1) Território- Fatores Endógenos (Nível 1-Nível 2 e Nível 3)

A fundamentação teórica do primeiro, segundo e terceiro nível de dimensões de análise (correspondentes às linhas da matriz), é baseada nas perspetivas teóricas endógenas, de inovação e

criação de conhecimento de base territorial e social, que se referem ao desenvolvimento sustentável do território, e a sua relação com as características culturais, geográficas, e socioeconómicas, conforme descrito no capítulo.

As perspetivas teóricas endógenas defendem que os fatores históricos, culturais, geográficos, demográficos e socioeconómicos, influenciam o desenvolvimento sustentável das regiões, pelo que pretendemos com a inclusão destas variáveis no nosso modelo de análise, compreender em que medida estas características influenciam por um lado o modo de governança de cada região, por outro lado a sua relevância no nível de desenvolvimento sustentável das regiões.

a1.1) História, cultura, geografia, demografia, e estrutura fundiária (Nível 1)

Nível 1 - dimensão de análise associada aos fatores endógenos do território, que influenciam o desenvolvimento socioeconómico de cada região, de acordo com o referido no ponto 3.2 do capítulo 3. Neste nível são analisadas as variáveis relacionadas com a caracterização socioeconómica das regiões (história, cultura, tradição, demografia, geografia e estrutura fundiária). Para cada região, foi analisada a história relacionada com a região demarcada vitícola, e analisada a tradição e os costumes, tendo em conta os 3 grupos identificados como sendo as partes interessadas que interagem com cada dimensão de análise.

a1.2) Organização Produtiva (Nível 2)

Na dimensão de análise – Organização Produtiva, é analisada a organização produtiva local do setor, na sequência do estudo apresentado no ponto 3.3 do capítulo 3. Neste nível são analisadas as variáveis relacionadas com a organização produtiva das regiões, quanto a: - tecido empresarial, - capacitação técnica dos gestores e decisores, - recursos humanos e empregabilidade local, - disponibilidade tecnológica e competitividade entre as organizações da região no setor, e rentabilidade do negócio.

a1.3) Inovação Social (Nível 3)

Na dimensão de análise de inovação social, que resulta da aplicação da matriz de análise criada por Moulaert (2005), para a implementação de planos alternativos de desenvolvimento local, conforme explicitado em 3.6 do capítulo 3, são analisadas as variáveis relacionadas com a participação de conhecimento interorganizacional e a comunidade envolvente.

Observaram-se as ações incrementadas em cada região, com vista ao desenvolvimento de práticas direcionadas para a partilha de conhecimento, quer ao nível da tecnologia desenvolvida, quer ao nível das boas práticas sustentáveis de produção.

Esta dimensão inclui ainda, a análise da partilha de equipamento ou infraestruturas, no desenvolvimento das atividades entre organizações.

A organização em rede, a cooperação, o associativismo, assim como, as ações desenvolvidas para divulgação e comunicação de boas práticas ou outro nível de conhecimento importante para o interesse comum, assumem especial relevância para a presente investigação.

Na análise dos estudos de caso, a relação com a comunidade envolvente e as políticas sociais locais assumem relevância, especialmente no que concerne ao envolvimento das organizações com a comunidade local, quer na interajuda, no comércio justo e/ou na tomada de consciência da comunidade, remetendo para a importância do papel de cada indivíduo na sustentabilidade global.

a2) Governança – Modelos e Metodologias de Intervenção (Nível 4)

O quarto nível de dimensão, é fundamentado com base nas perspetivas teóricas dos modelos de governança adotados em cada região, modelo participativo com diferentes níveis de participação, designado do modelo de cooperação em rede ou multinível, ou de governança colaborativa com recurso a parcerias.

Ambos os modelos seguidos nas regiões em estudo (capítulo 4), e em particular, pelos indicadores apresentados no subcapítulo (4.4).

Nesta dimensão analisa-se o modo de organização do governo local de cada região, quanto à relação com as partes interessadas, à participação ao nível da decisão, e ao financiamento para ações de desenvolvimento, bem como, a sua relação com o governo local, nomeadamente quanto ao nível de autonomia, de decisão e participação, nas políticas para o desenvolvimento da região.

Após a análise do modelo de governança da região, reflete-se sobre qual ou quais as metodologias de intervenção aplicadas em cada região, tomando em consideração, os objetivos, o envolvimento e interação com todos os *stakeholders*, assim como a análise do modelo de governança adotado em cada região.

Com base no estudo das políticas públicas, comunitárias e nacionais, realizou-se o estudo do modelo adotado em cada região, Douro e Alentejo. Após, realizada a análise comparativa entre ambas as regiões, escrutinou-se o impacto das diferenças que advêm do modo de governo local, no desenvolvimento sustentável do setor em cada região.

Para a recolha de dados destas variáveis, recorreu-se, à análise documental da legislação do setor (legislação nacional, diretivas comunitárias e regulamentos das regiões), assim como à realização de entrevistas em profundidade, a um número restrito de indivíduos, representantes das diferentes partes interessadas de cada região, institucional, produtiva, e social.

Estas dimensões de análise são o resultado de uma exaustiva pesquisa na extensa literatura, acerca dos fundamentos e perspectivas teóricas, sobre os conceitos e definições de governança, assim como da sua evolução quanto à interação dos atores sociais nas ações coletivas e determinação das políticas públicas locais, para o desenvolvimento sustentável das regiões. Efetuamos uma análise teórica profunda, aos diferentes modelos de governança com diversas abordagens, nomeadamente quanto ao modo como se relacionam as partes interessadas nos modelos de governança seguidos nas duas regiões estudadas, procurando deste modo, procurar dar resposta à proposição número 2.

- **Partes Interessadas envolvidas**

- b1) Organização Produtiva/Agentes Económicos**

Atores locais diretamente relacionados, os Agentes Económicos, produtores de uva (viticultores) e de vinho (vitivinicultores) das regiões, assim como todos os diretamente envolvidos, sócios, associados, gestores, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços técnicos relacionados, distribuidores e clientes.

Organismos gestores das “Denominações de Origem” (IVV, IVDP e CVRA), que regulamentam e gerem as áreas de plantação de vinha, as áreas demarcadas, e regulamentos regionais, com competências atribuídas, tais como: - limites à instalação de vinha, - níveis de rendimento permitidos/produção de uva por hectare, variedades de plantas (castas) permitidas em cada região demarcada, assim como todas as regras de produção de vinha e vinho associadas.

- b2) Sociedade Civil/Comunidade Envolvente**

Atores indiretamente relacionados com o setor, com especial contribuição para a empregabilidade local, como as famílias residentes com conhecimento e respeito pelas tradições e costumes locais, experiência adquirida nas boas práticas do setor, em cada região, assim como, toda a comunidade envolvente, nomeadamente no que respeita às relações de vizinhança, instituições que promovem as relações sociais da comunidade e a transferência de conhecimento técnico e académico, (- famílias locais; - associações comunitárias locais; - associações técnicas; - universidades, institutos de ensino e agências para o desenvolvimento).

- b3) Instituições Públicas e Privadas/Organismos Institucionais**

Atores institucionais direta e indiretamente relacionados com o setor, nomeadamente, o governo central, Ministério da Agricultura, governo local, municípios, associações de municípios, associações do ambiente (APA), associações para o desenvolvimento regional (CCDR), universidades (UTAD, UEVORA, LUND), associações para o desenvolvimento local, da viticultura (ATEVA, ADVID, SONOMA), entre outras.

- **Princípios para avaliação do Desenvolvimento Sustentável**

No que se refere aos conteúdos a avaliar, resultantes do cruzamento das dimensões de análise com as partes envolvidas, ou seja da matriz apresentada como modelo conceptual aplicado a cada estudo de caso, (tabela 17), para avaliação do desenvolvimento sustentável em cada região, seguimos os *Princípios de Bellagio* (Anexo 1), como princípios orientadores, que estão subjacentes às atuais definições e conceitos que apresentamos no capítulo 2 e 3, tais como:

- Princípio 1: Perspetiva de sustentabilidade de qualidade de vida e bem-estar (capítulo 2)
- Princípio 2: Tridimensionalidade do conceito de Desenvolvimento sustentável (capítulo 2)
- Princípio 3: Âmbito adequado – Alcance geográfico adequado ao território (capítulo 3)
- Princípio 4: Estrutura e indicadores – Comparação e avaliação a partir do mesmo modelo conceptual (adaptação de uma *framework* retirada da revisão de literatura para análise de estudos de caso)(capitulo 3.6, 4.3 e 5)
- Princípio 5: Transparência (Divulgação pública; - Recolha de dados de acesso publico; - Divulgação de métodos e dados, capítulo 6 e 7)
- Princípio 6: Comunicação Efetiva – Comunicação assertiva e clara

Os Princípios 7 e 8, não são aplicáveis ao nosso estudo.

Desta conjugação resulta a “Tabela 17 - Matriz de Dimensões de Análise - Desenvolvimento Sustentável”, que em conjunto com a “Tabela 11- Governança Local”, apresentada no ponto 4.4. constituirá o modelo de avaliação individual, para cada Estudo de Caso, do princípio ao fim, capítulo 5,6,7,8 e 9.

Tabela 17 - Matriz de Dimensões de Análise - Desenvolvimento Sustentável⁷

	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva endógena	1. Fatores endógenos, específicos de cada região:			
	1.1 - História e Cultura	cultura associativa; conhecimento das práticas vitivinícolas tradicionais;	nível de profissionalização dos agricultores na região - peso de tradição, usos e costumes	modelos de governo (vertical/horizontal); - inclusão da população local
	1.2 – Geografia	potencial desenvolvimento e inovação tecnológico, (tendo em conta as características geográficas de cada região) capacidade de investimento em tecnologia avançada	tipologia de cultura na região	apoios institucionais (incentivos/subsídios para apoio à produção - limitações geográficas regionais)
	1.3 – Demografia e Estrutura Fundiária	tipologia de cultura na região (minifúndio ou latifúndio); promoção da empregabilidade local; - auxílios atribuídos no âmbito da responsabilidade social.	perfil da população da região dedicada à atividade vitivinícola; - faixa etária, ausência de discriminação de igualdade de género	capacidade de disponibilização de recursos financeiros e meios humanos para formação profissional auxílios atribuídos no âmbito da responsabilidade social.
Perspetiva da Inovação e Criação de Conhecimento de Base Territorial	2. Organização Produtiva Local			
	2.1 Tipologia de Unidades Produtivas	dimensão das unidades produtivas, capacidade de organização dos processos de aprendizagem	nível de empregabilidade local e profissionalização das unidades produtivas	apoios e incentivos aos pequenos produtores
	2.2 Capacitação técnica dos agentes económicos, nos níveis de decisão e dos recursos humanos envolvidos	nível de formação académica e profissional dos empresários ou agricultores gestores das unidades produtivas locais	nível de profissionalização das unidades produtivas, capacidade de oferecer condições adequadas para o bem-estar social	capacidade das instituições para disponibilizar programas de inovação e incentivos aos sistemas de inovação produtiva local
	2.3 Disponibilidade Tecnológica e Competitividade interorganizações dentro do mesmo território	capacidade de associativismo das organizações de pequena dimensão para competir no mercado, organização em rede	relações interpessoais e familiares interorganizacionais, interação entre a sociedade civil, as organizações e as instituições públicas e privadas	comunicação intercomunidade; - apoio na divulgação, comunicação, dos produtos locais, incentivos à exportação
	2.4 Rentabilidade do Negócio, com respeito pelas práticas sustentáveis	aplicação das boas práticas sustentáveis, inovação e conhecimento	capacidade de adaptação à mudança e à inovação tecnológica nível de profissionalização dos agricultores na região	disponibilização formação, outras formas divulgação do conhecimento de boas práticas sustentáveis. capacidade instituições para sistematização de processos de criação de conhecimento e inovação
Perspetiva da Inovação Social	3. Inovação social			
	3.1 – Participação de conhecimento inter organizacional - colaboração e cooperação social	partilha de conhecimento interorganizacional: - tecnologia; - partilha de boas práticas sustentáveis; - partilha de equipamentos e infraestruturas	organização e cooperação em rede, (clusters - inclusão dos fatores sociais, fluxos em cadeia, intercâmbio de bens, pessoas e informação, rede de instituições públicas e privadas).	promoção do associativismo fóruns de debate participativo entre as partes interessadas, participação dos atores sociais nas políticas e ações coletivas
	3.2 – Comunidade envolvente	autonomia dos Agentes Económicos em relação à tomada de decisão privilegiar relações com a vizinhança, preferência recrutamento local	capacidade partilha, orgulho de pertença na comunidade, famílias envolvidas com as unidades produtivas locais; relações de confiança e duradouras	abertura e transparência na comunicação com a comunidade local

Fonte: Elaboração própria

Para a aplicação da *framework* por nós elaborada (tabela 17) a cada estudo de caso, foram recolhidos os dados estatísticos do INE, apresentados no capítulo 6, assim como sistematizados os resultados das respostas de todas as entrevistas realizadas que juntamos (Anexo 9).

As entrevistas seguiram o guião estruturado com questões formuladas para resposta às dimensões identificadas (Anexo 7), e após compilação de todas as respostas por entrevistado, foram categorizadas por variável relevante dentro de cada dimensão, conforme tabelas que apresentamos ao

⁷ Para a validação do conteúdo a analisar dentro de cada variável identificada, auxiliamo-nos da tabela dos Princípios de Ballagio, de modo a seguir os princípios orientadores para a avaliação do progresso do desenvolvimento sustentável nos estudos de caso analisados, que apresentamos no **Anexo 1**.

longo do capítulo 7, na análise dos resultados. Consoante as variáveis relevantes em cada dimensão, assim serão apresentados os conteúdos para cada situação em particular.

A categorização das respostas em variáveis relevantes, foi realizada através da Análise de Conteúdo Qualitativa, para tal, foi utilizada a aplicação de software *Maxqda*.

A partir do texto das transcrições das entrevistas efetuadas, (Anexo 9), o mesmo foi importado na aplicação *Maxqda*, onde foi codificada a informação por dimensão de análise e variáveis relevantes dentro de cada dimensão, atribuindo códigos múltiplos inter-relacionados entre si. Após codificação, extraiu-se a informação segmentada por códigos, com referência ao autor das afirmações, para tal foi atribuída um código para cada entrevistado (tabela 18), salvaguardando a sua identificação pessoal.

5.6 Técnicas de Investigação

Entendemos importante para a nossa investigação, incluir na nossa análise, a apresentação das metodologias adotadas, com base em artigos científicos e dados estatísticos, publicados.

5.6.1 Considerações sobre as fontes da recolha de dados

(1) Análise Documental

Para a análise das variáveis relacionadas com os fatores endógenos das regiões, relativas à história e cultura das regiões, recorreu-se aos dados estatísticos disponíveis no INE e à análise documental dos estudos científicos publicados, nomeadamente pela Universidade de Trás os Montes (UTAD) e pela Universidade de Évora (UEVORA), sobre o setor do vinho nas duas regiões, considerando a tradição e os costumes, tendo em conta: - A história e cultura das regiões; - as características geográficas e demográficas que caracterizam e diferenciam cada região; - a organização produtiva do setor : - unidades de exploração produtivas (- viticultura (vinha) e vitivinicultura (adegas)); - a comunidade envolvente (onde se incluem a vizinhança, as famílias relacionadas com o setor, as instituições académicas e representantes da sociedade civil); - e os organismos públicos e instituições governamentais locais. Foi ainda realizada pesquisa e retirada informação publicada nos sites das instituições especializadas no setor do vinho, em particular no que respeita às regiões vitícolas demarcadas, e em especial das regiões objeto de estudo (*in site* IVV, *in site* IVDP, *in site* CVRA, *in site* ADVID, consultas em junho de 2021).

Para a análise das variáveis relacionadas com a geografia, demografia das regiões, e caracterização socioeconómica, foram recolhidos dados estatísticos publicados pelo INE, em 2021, relativamente ao recenseamento agrícola de 2019, (RA2019), e dados tratados e publicados pela

Pordata, de 2019, publicados em 2021, assim como, pelo Ministério da Agricultura, em 2018 e pelo IVV (última consulta ao site, maio de 2021).

Relativamente ao perfil dos agentes económicos, à população dedicada à atividade, ao tempo médio dedicado e à rentabilidade das atividades, foram recolhidos e analisados os relatórios de atividade das duas regiões, publicados pelo IVV, pela CVRA, relativamente ao Alentejo, pelo IVDP e pela ADVID, relativamente ao Douro.

Para a identificação dos objetivos estratégicos de cada região, foi recolhida informação durante as entrevistas e analisados os conteúdos dos planos estratégicos de cada região, publicados nos sites de cada entidade gestora, em cada região.

Dos estudos publicados, que contribuíram para a nossa análise dos dois estudos de caso, destacamos os seguintes:

a) Estudo sobre a região do Douro, realizado pela UTAD, com vista ao desenvolvimento sustentável da região, que faz parte da fundamentação do seu plano estratégico para a região. Este estudo foi analisado em profundidade nesta investigação, designado de: - “Rumo Estratégico para o setor dos Vinhos do Porto e do Douro”, publicado em dezembro de 2018 (Anexo 3, síntese em ficheiro *pdf*).

b) Estudo sobre a região do Alentejo realizado pela Universidade de LUND, na Suécia, para avaliação da evolução do PSVA, e avaliar em que medida o programa dá resposta aos objetivos a que se propôs, “*Evaluating the Performance of the Wines of Alentejo Sustainability Programme*” (Anexo 4, síntese em ficheiro *pdf*).

c) Para dar resposta à questão central, entendemos importante relacionar o trabalho desenvolvido pelas regiões, aqui descrito, com o ponto de situação global, dos ODS’s em Portugal, pelo que foi efetuada uma análise ao relatório publicado pelo INE, designado de “Objetivos de desenvolvimento sustentável - Agenda 2030. -Indicadores para Portugal - 2010/2020”, publicado em 2021, com informação estatística atualizada a 17 de maio de 2021.

(2) Entrevistas semiestruturadas

No âmbito do estudo qualitativo realizaram-se entrevistas individuais em profundidade a entidades ligadas ao setor, e em particular às duas regiões demarcadas, objeto de estudo, agentes económicos, entidades certificadoras, entidades gestoras das regiões demarcadas, associações para o desenvolvimento, e entidades académicas. Foram ainda realizadas entrevistas não estruturadas aos presidentes do IVDP, e da CVRA.

A entrevista semiestruturada mostrou-se um espectro fundamental na presente investigação, uma vez que, a análise das respostas obtidas, permite obter informação de qualidade, cujo resultado

permitirá responder de forma transparente às questões e preposições propostas. Não obstante a complexidade deste tipo de análise, para dar consistência aos resultados obtidos optou-se por criar um guião estruturado⁸ com questões direcionadas para a obtenção de informação relacionada com as variáveis identificadas como relevantes, com o objetivo de responder às questões inicialmente definidas. O último momento caracterizou-se pela transcrição detalhada de cada entrevista. Posteriormente, criou-se um documento onde se agruparam todas as respostas por entrevistado, por questão, e produzido um documento único em jeito de síntese.

Tendo em conta a complexidade das questões e a heterogeneidade dos temas, os entrevistados foram selecionados, em diferentes grupos de partes interessadas, de modo a obter respostas, para a análise de todas as variáveis relevantes.

Em suma, em cada região, os planos estratégicos estabelecidos para o desenvolvimento sustentável, do setor, determinaram escolhas por diferentes modos de intervenção. No caso do Alentejo, optou-se por uma metodologia de intervenção, inspirada em estudos de casos, já implementados noutras regiões vinícolas internacionais, bem-sucedidos.

No caso do Douro, não foi possível identificar uma metodologia de intervenção concertada e sistematizada no território, pelo que foram recolhidos os dados disponibilizados pelas diferentes partes interessadas, e uma vez compilados, identificou-se um modelo próximo do modelo seguido por Itália, com a criação de um *cluster* para o vinho.

No âmbito do estudo quantitativo, a apresentação dos estudos de caso, baseia-se na aplicação do modelo de análise “Matriz de dimensões de análise” a cada região com base na informação recolhida na análise de estudos realizados no setor, assim como de relatórios publicados pelo INE, IVV, IVDP, ADVID e CVRA, posteriormente, fundamentada com os dados estatísticos recolhidos, resultado das entrevistas.

No âmbito do estudo qualitativo foram realizadas dezanove entrevistas, a diferentes tipologias de partes interessadas, das quais cinco foram gravadas e transcritas literalmente, uma por solicitação do interlocutor, não foi gravada, mas sim respondida por escrito, seguindo o guião que lhe foi enviado, e recebida por email. As restantes treze, por limitações técnicas, ocorridas nos dias da entrevista, tendo em conta a localização onde foram realizadas, (entre abril de 2020 e maio de 2020), foram registadas em simultâneo com a entrevista, por escrito, através do preenchimento do guião, entregues aos entrevistados, que depois de lido o registo, confirmaram a fidelidade do mesmo, com as respostas dadas.

⁸ Tabela 18 - Tabela 68- Matriz de Variáveis Relevantes e Guião de Entrevista Estruturado; Tabela 69 - Codificação dos Entrevistados Selecionados e Tabela 70- Numero de Entrevistados por Tipologia e Região. Anexo 7 e Anexo 8.

A técnica de investigação qualitativa seguida neste trabalho foi a ETCI, proposta por Rui Resende (ISMAI), que consiste num conjunto de procedimentos que ilustram os passos a serem seguidos numa investigação qualitativa, através de entrevistas semi- estruturadas, melhorando a fiabilidade do processo de investigação. A técnica ETCI, consiste em tratar dados não estruturados, Entrevista, Transcrição, Categorização e Interpretação.

A metodologia consiste em usar entrevistas em profundidade e efetuar a correspondente análise compreensiva do seu conteúdo.

O método de análise de conteúdo é uma técnica utilizada para realizar inferências por identificação sistemática e objetiva das características específicas de uma determinada mensagem. A Análise de Conteúdo privilegia a repetição de frequência e temas (Resende, n.d.). O investigador qualitativo acredita que a natureza da realidade é socialmente construída e a forma como um investigador descreve a sua investigação, depende da abordagem conceptual que escolhe (Creswell & Poth, 2018).

5.6.2 Método de Análise Qualitativa

A investigação deve iniciar-se com a formulação do problema ou a questão de investigação e consequentemente a forma como se vai responder a essa questão, que denominamos de objetivos de investigação.

A técnica ETCI de análise qualitativa é desenvolvida em quatro etapas que se relacionam entre si, baseada em múltiplas perspetivas dos participantes (Creswell & Clark, 2004; Creswell & Poth, 2018) sendo o resultado da análise apresentado com a seguinte forma: - 1. Questão de investigação; - 2. Método/recolha de dados; - 3. Resultados; - 4. Discussão de resultados e 5. Conclusões.

A seleção de entrevistados deve ter em conta a sua disponibilidade e a sua capacidade de verbalização ao comunicar e explicitar as suas ideias e opiniões. Foram realizadas 19 entrevistas com base num “guião de entrevista” prévio, com o objetivo de organizar a informação requerida. A sua estrutura não foi rígida, sendo as questões colocadas sob a forma de “pergunta aberta”, dando a possibilidade ao entrevistado de falar abertamente sobre a sua experiência, e apresentar a sua opinião e visão sobre os temas abordados e as questões colocadas, razão pela qual se optou pela entrevista em profundidade semiestruturada, que apesar de ter o guião prévio, admite flexibilidade suficiente para explorar o mundo do entrevistado através do uso de perguntas abertas.

Esta metodologia, ETCI, considera três etapas para a realização de entrevista: Preparação; - Execução; e Final.

Seguindo o proposto por esta metodologia, e após análise da questão de investigação, devido à multiplicidade de variáveis relacionadas influenciadoras dos objetivos pretendidos, a mesma requer recolha de informação de diversos temas, difíceis de obter a partir de uma única tipologia de entrevistados. Por este motivo selecionamos os entrevistados num universo heterogéneo, que nos permitiu identificar três perfis de entrevistados, quanto ao seu conhecimento e experiência dos diversos temas abordados. Todos os perfis são Partes direta ou indiretamente interessadas.

Tipologia 1. Representantes de Agentes Económicos com diferentes dimensões e missões, e conhecimento e experiência das duas regiões. Os agentes Económicos selecionados são simultaneamente produtores de uva e de vinho.

Tipologia 2. Representantes com lugares de gestão ou de direção nos Organismos/Instituições/Associações/Academia, relacionados com o setor do vinho, com conhecimento profundo teórico e prático do setor e em particular, das políticas seguidas e estratégias de intervenção no plano de desenvolvimento da sustentabilidade do setor.

Tipologia 3. Representantes de entidades certificadoras, com experiência e conhecimento técnico do setor e das regiões objeto de estudo, nomeadamente nas áreas de desenvolvimento regional, na agricultura biológica, produção integrada, sistemas de gestão na área ambiental, economia circular e em particular de produção sustentável.

Após esta classificação, selecionamos os entrevistados que de acordo com o conhecimento, experiência e atual profissão, nos permitem recolher a informação necessária à questão de investigação.

Agrupamos os mesmos em uma das três tipologias, e dentro de cada tipologia, selecionamos entrevistados com diferentes perfis, com conhecimento e experiência que permita obter de cada entrevistado respostas às questões a realizar, na medida em que devido à heterogeneidade dos assuntos já mencionada anteriormente, nem todos os entrevistados reúnem o conhecimento e experiência necessários para responder a todas as questões centrais do “guião de entrevista”.

Criamos uma grelha, “Tabela 18 - Codificação dos Entrevistados Selecionados,” que descreve o nº de entrevistados que respondeu, de acordo com cada perfil, dentro de cada tipologia de entrevistados, e atribuímos a cada entrevistado o código “*ETpxyn*⁹”.

⁹ E-Entrevistado; - Tp-Tipologia; x-nº de tipologia; y- perfil dentro de cada tipologia; e n-nº sequencial de entrevistado dentro de cada tipologia e

Tabela 18 - Codificação dos Entrevistados Selecionados

Tipologia 1 – Tp 1	Código	Perfil	Agente Económico
Agente Económico	ETp111	1	Herdade do Esporão
			Quinta das Murças
	ETp112	1	Encostas de Alqueva
			Adega do Gamito
			Adega Cooperativa da Granja
			Adega Cooperativa de Alijó
	ETp113	1	Herdade dos Grous
			Quinta de Bicaís
	ETp121	2	Sogrape
	Ep1311	3	Fundação Eugénio de Almeida
	ETp132	3	Casa Alexandre Relvas
Tipologia 2 - Tp2	Código	Perfil	Organização
Entidades Gestoras DO e IG	ETp211	1	CVRA10
	ETp212	1	CVRA
	ETp213	1	IVDP11
Entidades Gestoras DO e IG	ETp221	2	CVRA
	ETp222	2	IVDP
Associações Regionais p/ Des.	ETp231	3	ADVID12
Universidade, Institutos Académicos	ETp241	4	UEvora 13
	ETp242	4	UTAD14
	ETp243	4	ISEP
Tipologia 3 – Tp3	Código	Perfil	Entidade
Entidades Certificadoras	ETp311	1	KIWA SATIVA
	ETp312	1	CERTIS
	ETp313	1	SGS
	ETp314	1	Bureau Veritas

Fonte: Elaboração própria

O tempo das entrevistas também foi variável, tendo-se situado entre a duração de 20 minutos e 120 minutos (Anexo 8), dependendo do número de questões colocadas e da disponibilidade do entrevistado para responder com maior ou menor profundidade, de acordo com o seu conhecimento e experiência, sendo muito heterogéneo, e dificultando a seleção das US's, ou seja, das Unidades de Significado.

A seleção dos entrevistados pretende dar a conhecer a visão/opinião/ e conhecimento real de todas as partes diretamente interessadas, acerca das variáveis relevantes para resposta à questão de investigação, nomeadamente quanto à influência dos fatores endógenos, caracterizadores de cada região, no Desenvolvimento Sustentável, assim como da sua influência na escolha das tipologias dos modelos de governança das regiões e seu impacto no desenvolvimento sustentável dos mesmos.

Dentro de cada tipologia, foram selecionados entrevistados com perfis diferenciados de modo a obter uma maior amplitude na diversidade de respostas.

10 CVRA – Comissão Vitivinícola da Região do Alentejo

11 IVDP – Instituto do Vinho do Douro e do Porto

12 ADVID - Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense

13 UEvora – Universidade de Évora

14 UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Tipologia 1 – Agente Económico

Esta tipologia tem como objetivo obter o conhecimento, a visão e as opiniões dos agentes económicos no terreno sobre as políticas de desenvolvimento local, a sustentabilidade e as metodologias de intervenção implementadas nas regiões.

Dentro da tipologia 1 foram selecionados 6 AE's, com diferentes perfis entre si, quanto à dimensão, conhecimento e abrangência das regiões envolvidas, assim segmentamos esta tipologia em três perfis distintos que passamos a descrever:

Perfil 1 – 3 entrevistados com conhecimento das duas regiões, gestores de unidades de exploração em ambas as regiões, variando entre si quanto à dimensão e modo de organização produtiva. Esta seleção permite-nos perceber as diferenças entre regiões no que respeita às regras, regulamentos, visões e modos de operar. (ETp111, ETp112 e ETp113).

ETp111 - Este entrevistado desempenha funções de administração num dos maiores produtores no setor vitivinicultura nacional, a Herdade do Esporão tem assento no Conselho Geral da CVRA, e o entrevistado é o Conselheiro que a representa.

A Herdade do Esporão adquiriu a Quinta das Murças no Douro, em 2008, o que permitiu ao entrevistado ter uma visão das diferenças reais no modo de organização produtiva de cada região.

É uma entidade pioneira na implementação de práticas e produção sustentável no setor vitivinícola em Portugal, e foi um dos maiores impulsionadores para a realização de um Plano para a Sustentabilidade nos Vinhos do Alentejo. A Herdade do Esporão atualmente encontra-se a converter toda a sua viticultura para modo de produção biológica.

Entrevistado com conhecimento profundo das regiões, experiência e capacidade de comunicação.

ETp112 - Este entrevistado desempenha funções de administração num grupo de empresas com unidades de exploração vitivinícola em várias regiões do país, nomeadamente na região de Lisboa, Alentejo em duas sub-regiões distintas, Granja Amareleja (Baixo Alentejo) e Crato (Alto Alentejo) e no Douro (Alijó). No caso da Granja é sócio e presidente da Adega Cooperativa da Granja.

A especificidade deste entrevistado é por um lado o conhecimento global do setor a nível nacional, e em particular das duas regiões em estudo, e por outro, a diversidade de tipologias de unidades de exploração que gere, seja pelo facto de terem diferentes dimensões (pequena dimensão e média dimensão), seja pela constituição societária, na medida em que estas unidades de exploração são sociedades empresariais com constituições de capital distintas, representando simultaneamente o capital privado (pequena e média dimensão) e o setor cooperativo (pequena dimensão).

O entrevistado tem um bom conhecimento das regiões, experiência e capacidade de comunicação. No entanto houve um conjunto de questões às quais não respondeu.

ETp113 – Este entrevistado desempenha funções de Administração na Herdade dos Grous, na área agrícola (olival, vinha, criação de animais), em Albernoa (Baixo Alentejo) e no Douro na Quinta de Bicais (vinha). Para além da gestão destas duas explorações, em que a primeira é de média dimensão e a segunda de pequena dimensão, gere um projeto pessoal de viticultura em Reguengos. Trata-se de um dos enólogos nacionais mais prestigiado do país e reconhecido a nível internacional.

Este entrevistado tem origens familiares em Trás-os-Montes, conhecedor da história, cultura e geografia da região do Douro, e desenvolve a sua atividade na área de enologia e gestão de unidades de exploração empresariais, desde 1990, no Alentejo tendo iniciado a sua carreira de enologia na Herdade do Esporão. Nos últimos 5 anos lançou um projeto no Douro na Quinta de Bicais, adquirida pelos acionistas da Herdade dos Grous.

Conhecedor do terreno, das práticas vitícolas e de vinificação, tem uma visão clara da realidade de ambas as regiões.

Perfil 2 – 1 entrevistado que representa o maior produtor nacional do setor vínico, a SOGRAPE, com origem familiar na região do Douro, e conhecimento profundo da região, detentor de unidades de exploração vínica em várias regiões do país, nomeadamente no Alentejo, e na Bairrada. (ETp121).

ETp121 - Este entrevistado desempenha funções na área da investigação para o desenvolvimento sustentável. É uma personalidade reconhecida no meio e no setor como perito na área da investigação e desenvolvimento. Entrevistado com conhecimento profundo do setor e da região, desde a sua história à cultura e, experiência comprovada na área de conhecimento da atual investigação.

Perfil 3 – 2 entrevistados com conhecimento profundo da região do Alentejo, representantes de unidades de exploração com características diferentes quanto à sua missão e dimensão. (ETp131 e ETp132).

ETp131 – Este entrevistado é enólogo de profissão, e desempenha funções de gestão no Conselho Executivo da Fundação Eugénio de Almeida, (FEA), representa a visão de uma fundação com história e grande prestígio no Alentejo, de cariz religioso e com uma missão diferenciadora das demais, o serviço social à comunidade de Évora. Este produtor é de dimensão média alta, situando-se entre os médios e grandes produtores de vitivinicultura. O entrevistado é conselheiro na CVRA em representação da FEA e Diretor da ATEVA, Associação Técnica de Viticultura do Alentejo. Detém um conhecimento profundo da região do Alentejo, e da viticultura em geral.

ETp132 – Este entrevistado é gestor de um AE de grande dimensão na região do Alentejo. Representa a visão do setor empresarial privado, com uma dimensão média alta no conjunto dos empresários privados do Alentejo. O entrevistado detém um bom conhecimento do terreno e das

dificuldades identificadas na implementação do PSVA. Integra um grupo de empresas privadas com atividades complementares à vinha, nomeadamente o olival e a criação de animais.

Tipologia 2 – Entidades Gestoras DO e IG / Associações para Desenvolvimento/ Universidade e Institutos Académicos

Esta tipologia tem como objetivo conhecer o modo de governo das regiões, a evolução histórica das mesmas, e as diferentes visões de cada região sobre os temas abrangidos.

Selecionamos representantes dos Organismos que formalmente gerem as Denominações de Origem e Indicação Geográfica das regiões vitícolas, assim como os gestores das áreas de desenvolvimento e investigação destas entidades e professores académicos com conhecimento teórico e prático dos trabalhos desenvolvidos na área da sustentabilidade no setor e nas regiões em geral. Subdividimos esta tipologia em quatro perfis distintos, para melhor descrever cada entrevistado.

Perfil 1 – Foram entrevistados os atuais presidentes das entidades gestoras das denominações de origem (DO) e indicação geográfica (IG), de cada região, IVDP no Douro e CVRA no Alentejo, e a ex-presidente da CVRA, responsável pela proposta de realização do atual PSVA ao Conselho Geral da CVRA, assim como pela gestão do projeto desde a sua conceção até à sua implantação no terreno, nomeadamente pela contratação de um gestor com competência técnica na área da sustentabilidade. (ETp211, ETp212 ETp213).

ETp211- Atual presidente da CVRA, responsável por dar continuidade ao projeto legado pela ex presidente, em 2017. O entrevistado trabalhou mais de 30 anos no IVV, Instituto da Vinha e do Vinho, que tutela o setor por delegação do Ministério de Agricultura, pelo que detém um conhecimento privilegiado de toda a evolução do setor no âmbito nacional e das regiões em particular. Consideramos que este entrevistado tem um conhecimento global e detalhado de todos os temas que lhe foram colocados, tendo sido possível recolher a informação crítica e crucial para dar resposta às nossas questões de investigação. Acresce que estando na região há sete anos, já tem a experiência necessária para o conhecimento das especificidades da região, sem deixar de ter uma visão política e de gestão do setor em geral.

ETp212 – Atual presidente do IVDP, com um conhecimento teórico e formal profundo do setor e da região. O entrevistado é presidente desde 2017, sendo professor na UTAD. Detém um conhecimento privilegiado da região do Douro, história, evolução e regulamentação. A entrevista foi respondida por escrito, não tendo respondido a todas as questões colocadas.

ETp213 – Ex presidente da CVRA, responsável pela aprovação, conceção, implantação e promoção do PSVA, desde 2008 até 2018. A entrevistada tem um conhecimento profundo do setor do vinho e em particular do sistema adotado nos EUA, onde desenvolveu grande parte do seu percurso,

razão pela qual importou o modelo para a região do Alentejo. Atualmente eleita como presidente da CVR da região dos Vinhos Verdes, e natural do Porto, detém um conhecimento profundo das duas regiões.

Perfil 2 – Foram entrevistados os gestores das áreas para o desenvolvimento de cada uma das entidades mencionadas acima, IVDP e CVRA. (ETp221 e ETp222).

ETp221 – O entrevistado é o gestor do PSVA, desde ..., é a pessoa com maior conhecimento do PSVA em Portugal, constituiu a equipa de trabalho para o seu desenvolvimento por capítulos, incluindo na sua equipa elementos de todas as pares interessadas, desde a academia (UEvora- Universidade de Évora, UTAD – Universidade de Trás-os-Montes), aos agentes económicos viticultores e vitivinicultores, às entidades reguladoras e gestoras dos planos de desenvolvimento regional, a APA, a CIM e a CCDR. As respostas obtidas são muito específicas da metodologia de intervenção, não tendo respondido em particular à Categoria/dimensão 1, assim como às questões relacionadas com as características socioeconómicas, específicas de cada região, ou da história de cada região.

ETp222 – O entrevistado é o gestor da área de desenvolvimento e investigação do IVDP, trabalha há anos no IVDP, e à data da entrevista, em janeiro de 2020 estava há pouco tempo com o pelouro da sustentabilidade, pelo que o resultado da entrevista não acrescenta relativamente as restantes entrevistas.

Perfil 3 – Foi entrevistada a presidente da ADVID, ex-gestora de avaliação de projetos na área da viticultura na DRAP do Norte (ETp231).

ETp231 – A entrevistada é atualmente presidente de direção da ADVID, desde 2010, elemento fundamental para a recolha de informação para a resposta às questões de investigação devido ao seu conhecimento e experiência adquirida profundos, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista do conhecimento sócio económico da região, desde o contacto direto com os pequenos viticultores enquanto técnica da DRAP, ao desenvolvimento de projetos com os associados da ADVID, agentes económicos de grande dimensão (à escala do Douro). A entrevistada é de origem alentejana, e está na região do Douro a trabalhar na área da viticultura desde 1990. A entrevista teve uma duração de 2 horas, e foi possível obter respostas em todos os temas abordados.

Perfil 4 – Foram entrevistados três professores de diferentes estabelecimentos de ensino académico, nas duas regiões, com trabalho desenvolvido e interação no terreno, na área de conhecimento. (ETp241, ETp242, ETp243).

ETp241 – O entrevistado é professor na Universidade de Évora, e desempenhou funções de direção em várias associações da região no setor, nomeadamente na CVRA e na ATEVA. Detentor de um conhecimento profundo do setor e das regiões vitícolas, em particular do Alentejo. Participou

nos grupos de trabalho para o desenvolvimento dos 19 capítulos do PSVA e é conselheiro do Conselho Geral da CVRA em representação da Cooperativa da Adega de Borba, faz parte dos órgãos sociais da mesma.

ETp242 - O entrevistado é professor na Universidade de Trás-os-Montes (UTAD), e tem um conhecimento profundo da região do Douro, tendo inclusive participado na elaboração de um estudo sobre o rumo estratégico da região. Escreveu vários artigos sobre a região e a problemática associada quer ao modelo de governança instalado, quer aos problemas que se levantam à sustentabilidade da região provenientes das suas características sócio económicas.

ETp243 – O entrevistado é docente no ISEP, e ligado à tecnologia. Tem desenvolvido trabalhos na área da sustentabilidade e é o responsável pela organização anual do Congresso Internacional sobre Desenvolvimento Sustentável na Póvoa do Varzim, há mais de 8 anos. Dá-nos uma visão totalmente independente sobre a evolução do desenvolvimento sustentável no global.

Tipologia 3 - Entidades Certificadoras

As entidades certificadoras seleccionadas têm conhecimento e perspetivas na área de estudo aplicada ao setor primário, no âmbito nacional. (ETp311, ETp312, ETp313 e ETp314).

Nesta tipologia identificamos um perfil único, não havendo necessidade de subdividir em mais do que um perfil.

Perfil 1 – Foram entrevistados 4 entidades que se fizeram representar pelos seus diretores e auditores, com conhecimento abrangente do panorama nacional, com uma perspetiva isenta e imparcial, no entanto constatou-se que duas das entidades demonstraram um conhecimento profundo da realidade do setor agrícola e em particular do setor vitivinícola, e duas das entidades demonstraram um conhecimento técnico dos referenciais, e uma abordagem muito generalista das situações, não tendo sido possível a obtenção de respostas precisas e concretas acerca dos temas abordados.

ETp311 – O entrevistado tem uma vasta experiência e conhecimento do setor, em particular das especificidades da região do Douro, quanto à história, cultura, geografia e organização produtiva. Participou como técnico na implantação das boas práticas de produção integrada na vinha, na região do Norte, e em concreto no Douro. Participou no PDTRIM, plano regional para o desenvolvimento do Douro, em 1985, promovido pelo Banco Mundial. Atualmente gere a SATIVA, que é uma das quatro entidades que participaram no desenvolvimento do referencial para certificação de produção sustentável do Alentejo (ET-PSVA), e é um organismo certificador especializado no setor agrícola, em particular nos referenciais associados à produção biológica, global gap, produção integrada, e ambiental.

ETp312 – A entrevista foi realizada em conjunto, aos dois responsáveis e gestores da CERTIS, entidade certificadora de referenciais relacionados com a sustentabilidade, tal como a SATIVA, é uma das quatro entidades que participaram no desenvolvimento do referencial para certificação de produção sustentável do Alentejo (ET-PSVA), e é um organismo certificador especializado no setor agrícola, em particular nos referenciais associados à produção biológica, global gap, produção integrada, e ambiental. Esta entidade teve origem no Alentejo, mas atualmente alargou a sua área de atuação ao nível nacional, com um conhecimento profundo da realidade das duas regiões.

ETp313 - A entrevista foi realizada em conjunto, a duas auditoras da bolsa da SGS ICS, uma das quatro entidades que participaram no desenvolvimento do referencial para certificação de produção sustentável do Alentejo (ET-PSVA). É um organismo internacional, com abrangência nacional e organizado por códigos de acordo com a área de especialidade. Estas entrevistadas estão vocacionadas para as áreas relacionadas com o setor agroalimentar, onde se insere a indústria do vinho, e em particular para sistemas de gestão transversais e integrados.

ETp314 - A entrevista foi realizada em conjunto, à diretora da Bureau Veritas de Lisboa e à gestora de produtos relacionados com a sustentabilidade. À semelhança das três anteriores, esta foi uma das quatro entidades que participaram no desenvolvimento do referencial para certificação de produção sustentável do Alentejo (ET-PSVA). É um organismo internacional, com abrangência nacional e organizado por códigos de acordo com a área de especialidade. Em concreto, o seu conhecimento técnico na área de desenvolvimento sustentável diferencia-se dos demais pelo seu foco na área ambiental.

Da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, resultou uma compilação de respostas, variável a variável, da qual iremos retirar alguns extratos de entrevista, sempre que daí possa resultar uma melhor interpretação dos dados.

Após recolha dos dados estatísticos, e tratamento de conteúdo das entrevistas, com os resultados obtidos, procedeu-se à análise comparativa das duas regiões, que apresentamos no capítulo 7.

6. Estudos de Caso – Região do Douro e Região do Alentejo

O atual estudo pretende avaliar e compreender em que medida diferentes modelos de governança local, aplicados em duas regiões de denominação de origem distintas, abrangidas pela mesma legislação nacional e europeia, influenciam as políticas para o desenvolvimento sustentável, e conduzem ao seguimento de estratégias diferenciadas, para atingir os seus objetivos de desenvolvimento sustentável do setor em cada região, tendo em conta a influência das características socioeconómicas no desenvolvimento sustentável.

Com a aplicação deste modelo pretendemos caracterizar as regiões objeto de estudo tendo em conta a sua história, cultura, geografia e demografia, e analisar o impacto destas variáveis no seu desenvolvimento nas várias dimensões, económica, ambiental e social, assim como na inovação e conhecimento, quer numa perspetiva produtiva, quer numa perspetiva social.

6.1 Estudos de Caso 1 – Região do Douro

6.1.1 Fatores Endógenos do Território - Caracterização das Regiões

- **História e Cultura**

O cultivo de vinha no Douro vem desde o tempo da ocupação romana nos vales do Alto Douro.

A região do Douro foi a primeira região demarcada e regulamentada do mundo, aquando da sua criação, pelo Marquês de Pombal, da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro, em 1756 (IVV, <http://www.ivv.gov.pt>: acesso em maio 2021). É nesta época que surgiu a cultura de vinha na encosta, século XVIII, devido à pouca qualidade dos terrenos na região, e à sua falta de fertilidade para a produção de outras culturas, tendo sido incentivada a plantação da vinha, na vertente da encosta, e desenvolvida a cultura da vinha, com resultados excelentes, dadas as características do seu *terroir*.

A evolução da região desde esta época é desafiante, tendo em conta a dificuldade que representa o cultivo de vinha nestes vales, devido às características paisagísticas da região, que obrigaram desde sempre a um esforço acrescido por parte dos viticultores. Por outro lado, essa mesma dificuldade, uma vez ultrapassada traduz-se num valor cultural inigualável, uma paisagem magnífica e única, atualmente classificada como Património Mundial pela Unesco (IVV, <http://www.ivv.gov.pt>: acesso em maio 2021).

O resultado desta produção de uva deu origem à marca de “Vinho do Porto”, que se destacou pela sua grande qualidade, e rapidamente se tornou famoso pela sua reconhecida preferência por parte dos *Senhores* pertencentes à “classe alta” de sociedade de Inglaterra.

Neste contexto surgiram os donos das grandes casas senhoriais, de perfil feudalista, nobres ingleses e portugueses, proprietários dos meios produtivos e empregadores das famílias locais. A região do Douro destaca-se pela produção do “Vinho do Porto”, até aos dias de hoje.

A produção de “Vinho do Porto”, representou em média no período de 2008-2016, cerca de 52% da produção global da região, sendo os restantes 48% produção de vinhos de qualidade reconhecida e certificada como vinho de Denominação de Origem Protegida, (D.O.P) do “Douro”, ou “Vinho do Douro” (31,09%), e o remanescente em Vinho Regional Duriense, (I.G), cuja região

de produção é coincidente com a Região Demarcada do Douro e restante produção (Hogg & Rebelo, 2018).

“A região do Douro é muito regulamentada com proliferação de institutos, IVDP, IVV, AEVP, e a Casa do Douro, (...). A região, mantém as regras implementadas no século XVIII, relativas à produção do Vinho do Porto, cultura dominante, no que é o seu protecionismo, (...) Desde o 25 de Abril, que a criação do Conselho Interprofissional, nomeado pelo estado, foi a maior evolução da governança da região desde a sua constituição. (...)” (Tip.11_AED_1)

“Historicamente, a região demarcada do Douro detém uma escala industrial, há três séculos, com sustentados modelos de governança.” (...). (Tip.12_AED_1).

“Pela história e pela dimensão da região e o lastro que ela tem, há uma distração, há uma dificuldade muito maior na governança e liderança no Douro” (Tip.31_EC_1).

- **Geografia**

A paisagem cultural do Alto Douro Vinhateiro é uma obra combinada do “Homem e da Natureza”, que resultou de um processo de aplicação de técnicas e conhecimento, ao longo de séculos, no cultivo da vinha em solos situados em encosta, e em condições ambientais de enorme dificuldade, com resultados de produção de vinhos de elevada qualidade e tipicidade excecional, testemunho de uma tradição antiga, reconhecida nacional e internacionalmente.

Desta obra resultou uma paisagem cultural única no mundo, e o reconhecimento “do valor excecional e universal” da paisagem duriense, o Alto Douro Vinhateiro, que hoje faz parte do património mundial, da UNESCO, numa extensão de 24.600 hectares, parte da região demarcada do Douro, que tem uma cobertura de cerca de 250.000 hectares, ou seja cerca de um décimo do total da região demarcada do Douro (IVV, <http://www.ivv.gov.pt>: maio 2021).

O Alto Douro confirma a antiga prática de plantar a vinha na encosta, introduzida pelos romanos, tirando partido das melhores condições de maturação proporcionadas pela encosta (de Aguiar, 2005).

A análise da dimensão geográfica, reveste-se de grande importância, tendo em conta o impacto que a mesma tem, quer nas potencialidades excecionais que resultam da plantação da vinha em socalcos, na região, quer nas limitações à produção, que daí advêm, e o impacto no desenvolvimento sustentável da região.

Esta paisagem cultural apresenta potencialidades quer do ponto de vista produtivo, quer do ponto de vista do turismo cultural e do lazer, que contribuem para a sustentabilidade económica das famílias residentes na região (de Aguiar, 2005).

As potencialidades desta especificidade resultam do facto desta cultura se situar na encosta da região, pela sua exposição solar, pela qualidade do solo, e variedade de castas brancas e tintas obtidas, que se traduzem na produção de vinhos de qualidade excepcional e particular, o que contribui para a valorização económica da uva e do vinho aí produzido, e que torna sustentável a continuidade deste tipo de cultura ancestral, quer economicamente, quer ao nível social, contribuindo para o apoio das famílias residentes na região.

Para além disso, a região mantém-se focada na componente da preservação do ambiente, investindo na manutenção da paisagem cultural, para garantir a sua permanência enquanto património cultural mundial, que se traduz num valor acrescentado para a região, na componente turística, pela atração turística que tem levado ao desenvolvimento de unidades de turismo e lazer. Por outro lado, a manutenção deste tipo de cultura em socacos na encosta, traz dificuldades à produção, ao nível do emprego de recursos, humanos e tecnológico. Neste sentido, as limitações à utilização de novas metodologias e processos produtivos evoluídos tecnologicamente, têm sido um fator negativo para a rentabilidade da produção de uva e vinho na região do Douro (Hogg & Rebelo, 2014a).

“Climaticamente as duas regiões, do ponto de vista vitivinícola são muito parecidas. A grande diferença está na montanha versus planície, e a muito baixa fertilidade do solo do Douro comparativamente com a forte fertilidade dos solos no Alentejo.” (Tip.12_AED_1).

“(…) Do ponto de vista da dimensão do território, a região do Douro, é caracterizada pela montanha, onde os terrenos são marginais, e impróprios para a viticultura. No Douro, face às dificuldades de cultivo na montanha, os terrenos agrícolas de maior qualidade são aproveitados para outros tipos de cultura. (Tip.12_AED_1).

• **Demografia**

De acordo com os dados publicados pelo INE, em 2021, relativos ao recenseamento agrícola de 2019, em relação ao estudo da população e sua evolução, no Norte do país, durante a última década, assistiu-se a um envelhecimento generalizado da população nacional, conforme Tabela 19 - Demografia da Região Norte - (2010-2019), e em particular da população dedicada à atividade agrícola na região do Douro, Tabela 20 - Unidade de Trabalho Ano - Tipo de Mão – de-Obra.

A região Norte mantém uma elevada densidade populacional, em relação ao resto do país, contudo, de acordo com estes dados, relativamente ao emprego no setor agrícola, verificamos uma tendência nacional de redução de mão-de-obra dedicada à agricultura, e um baixo nível de educação e capacitação técnica dos agricultores.

A população na sua generalidade não se dedica às atividades agrícolas, e no caso particular da vinha, devido aos constrangimentos geográficos já referidos, a atividade agrícola não é apelativa para os jovens. A maioria dos viticultores situam-se numa faixa etária elevada, e não se dedicam ao cultivo

da vinha a tempo inteiro, mas sim em tempo parcial. A maioria dos viticultores são singulares, e mantêm as suas culturas, na sua generalidade oriundas dos seus ascendentes, por resiliência e tradição.

Tabela 19 - Demografia da Região Norte - (2010-2019)

	2010		2019	
	Norte(NUTS II)	Portugal	Norte (NUTS II)	Portugal
População residente	3 699 783	10 573 100	3 573 961	10 286 263
Superfície em km2	21 285,80	92 211,90	21 285,90	92 225,60
Densidade populacional número médio de indivíduos p/km2	173,8	114,7	167,9	111,5
Jovens (%) menos de 15 anos	15,4	15,2	12,7	13,6
População em idade ativa (%) 15 aos 64 anos	68,2	66,3	66,6	64,4
Idosos (%) 65 e mais anos	16,4	18,5	20,7	22
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	107	122	163	161
Diferença entre nascimentos e óbitos	734	-4 573	-7 672	-25 214
Nascimentos (8)	33 046	101 381	27 275	86 579

Fonte: Pordata (atualizado junho 2021)

“As pessoas são o problema essencial e de futuro para a região. Não faltarão pessoas no Douro (baixo), mas não há pessoas no alto Douro, acima de Pinhão/Moncorvo, e o facto de não haver pessoas é cada vez maior” (...) (Tip.31_EC_1).

“(…) Coloca grandes restrições à produção da vinha, com poucas pessoas e população envelhecida” (Tip.31_EC_1).

Após análise dos dados estatísticos, complementados pelas declarações retiradas dos relatos das entrevistas, constatamos que:

- O peso relativo de unidades de trabalho ano (UTA), no Douro, é de 18%, em relação ao número global nacional, durante o período em análise.
- A mão- de- obra agrícola total, em Portugal, reduziu em cerca de 14,4%, e no Douro em cerca de 28,1%, duas vezes mais que a média nacional.

Quanto ao peso da mão-de-obra familiar, empregue no setor agrícola, verifica-se que:

- Em Portugal, se assistiu a uma redução do peso relativo da mão-de-obra familiar empregue no setor agrícola, cerca de 27,3%, face ao período em análise, no entanto, em 2019, ainda detinha um peso no emprego do setor, de cerca de 68%.
- Se analisada a distribuição entre o produtor e o colaborador familiar deste último, no Douro mantém uma proporção de 41,1% versus 38,5%, sendo distribuída quase

equitativamente, entre produtores e familiares dos mesmos, conforme quadro que apresentamos.

Tabela 20 - Unidade de Trabalho Ano - Tipo de Mão – de-Obra

Região Agrária	Total de Mão-de-obra (2009-2019)			Mão de obra familiar (2009-2019)						
	UTA	Distribui	Var (%)	Total			Produtor		Familiares do produtor	
				UTA	Imp. (%)	Var (%)	UTA	Imp. (%)	UTA	Imp. (%)
Portugal	314 509	100	-14,4	213 984	68	-27,3	120 213	38,2	93 771	29,8
EDM ¹⁵	56 658	18	-28,1	45 104	79,6	-35,9	23 292	41,1	21 813	38,5

Fonte: INE RA2019 - Recenseamento Agrário EDM - Entre Douro e Minho; ALE – Alentejo (Distribui. – Distribuição; Var – Variação; Imp. – Importância;)

O peso relativo de UTA, de mão- de -obra não familiar, no setor agrícola ao nível nacional, é de 28.7% (90.158 UTA), tendo aumentado na última década, cerca de 30.7%, dos quais, 19% são assalariados, 9.7% mão-de-obra eventual e 3.3%, serviços contratados. Do total de UTA's empregues não familiares, no setor (91.158), 19.3%, situam-se no Douro (10.917), dos quais 40.4% são assalariados regulares, 15.7% eventuais e 8.1% com contratação de serviços. Tendo sido a variação durante este período, de um aumento de 35.5% de UTA's, não familiares.

Tabela 21- Evolução do Emprego da Mão-de-obra Não Familiar

Região Agrária	Mão-de-obra não familiar (2009-2019)									
	Contratada diretamente pelo produtor							Contratação de serviços		
	Total			Mão de obra assalariada regular		Mão de obra eventual ou sazonal				
UTA	(%)	Var. (%)	UTA	Imp. (%)	UTA	(%)	UTA	Imp.(%)	Var (%)	
Portugal	90 158	28,7	30,7	59 808	19	30 350	9,7	10 367	3,3	159,9
EDM ¹⁶	10 917	19,3	35,5	6 975	12,3	3 942	7	637	1,1	80

Fonte: INE RA2019 - Recenseamento Agrário EDM - Entre Douro e Minho; ALE – Alentejo (Var – Variação; Imp. – Importância;)

Da análise deste subcapítulo, no que respeita ao primeiro nível de dimensões relevantes, relacionado com os fatores endógenos, no que respeita à caracterização da região, concluímos que a região do Douro é fortemente marcada e condicionada, pela sua história, tradição, geografia e demografia.

Sendo a primeira região vitivinícola demarcada mundialmente, pela importância do peso da produção de vinho do porto, na economia nacional, desde o tempo do Marquês de Pombal, a região foi sempre fortemente regulamentada e protegida, face às restantes regiões nacionais, usufruindo de um estatuto privilegiado na sua gestão pública e concedendo subsídios aos viticultores com produção apta para produção de vinho do Porto, situação única no país. Para além destes fatores, a região é

¹⁵ Os dados estatísticos disponíveis, quanto à superfície de área agrícola utilizada, (SAU), e o número de explorações agrícolas, referem-se à classificação NUTS, pelo que tratamos toda a caracterização das regiões em estudo, tendo como base os dados estatísticos do INE, referentes à região EDM. Dados que agregam o Minho e o Douro, sem impacto nas análises de conteúdo realizadas, em todo o estudo.

¹⁶ Os dados estatísticos disponíveis, quanto à superfície de área agrícola utilizada, (SAU), e o número de explorações agrícolas, referem-se à classificação NUTS, pelo que tratamos toda a caracterização das regiões em estudo, tendo como base os dados estatísticos do INE, referentes à região EDM. Dados que agregam o Minho e o Douro, sem impacto nas análises realizadas.

única pelo seu património paisagístico, da plantação de vinha em socalcos nas encostas do Alto Douro, classificada como património mundial pela UNESCO.

Este é por um lado um privilégio, pois impulsiona o turismo local, através do desenvolvimento das atividades turísticas e enoturismo, e simultaneamente um fator limitador, na medida em que a continuidade da região obriga à preservação da paisagem, o que não é compatível com a limitação à produção de uva, em encosta, devido ao esforço exigido de mão-de-obra humana, incompatível com a evolução tecnológica e a escassez de mão-de-obra disponível para este tipo de trabalho.

No seguimento da análise dos fatores endógenos da região, relativamente à caracterização socioeconómica do Douro, a mesma é uma consequência das dimensões referidas anteriormente (histórica, geográfica e demográfica), tendo como fatores críticos assinaláveis:- a escassez de mão-de-obra; - o envelhecimento da população, e consequente resistência à mudança; - a caracterização do perfil do agricultor (faixa etária, e tempo dedicado à atividade), razão pela qual, a análise da segunda dimensão, de acordo com a perspetiva da inovação produtiva, irá analisar a rentabilidade do negócio, a tipologia das unidades produtivas, a inovação tecnológica e a capacitação técnica das unidades de trabalho do setor na região.

Em síntese, apresentamos a matriz de variáveis relevantes, no que respeita ao primeiro nível, relacionado com a perspetiva endógena:

Tabela 22- Fatores Endógenos Território – Douro

1. Fatores endógenos, específicos de cada região:				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolve	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva endógena	1 - História e Cultura	Região vitivinícola demarcada mais antiga do mundo; Tradição da passagem da terra de pais para filhos; Perfil do proprietário das GCD conservador "feudal"/"senhor".	Incapacidade de aplicação de automação dos processos de exploração na vinha pelas características geográficas; Conhecimento empírico relevante com os mais idosos; Dificuldades de adaptação à nova tecnologia;	Historicamente, modelo de organização governamental público; - Modelo hierárquico top-down; - Forte influência das tradições ancestrais;
	1.2 – Geografia	Paisagem acidentada, protegida como património mundial UNESCO; - Trabalho manual intensivo; -Exigência de maior número de recursos humanos; - Baixa rentabilidade por hectare plantado.	Unidades produtivas minifúndio; - Incapacidade de aplicação de automação dos processos de exploração na vinha pelas características geográficas (montanha e encosta).	Obrigatoriedade de manutenção e preservação ambiental; - Peso da marca "Vinho do Porto" na economia local e nacional; "Sistema de benefício", atribuído aos produtores de uva apta à produção de "Vinho do Porto", instituído desde a governação do Marquês de Pombal.
	1.3 – Demografia	Elevada densidade populacional; Baixa atratividade do trabalho na vinha devido ao elevado esforço humano, afasta jovens da profissão e desvia a mão de obra disponível para outras atividades mais rentáveis e menos trabalho intensivas.	População dedicada à vinha em <i>part time</i> , envelhecida; - escassez de mão -de- obra para a vinha; - baixa formação académica, elevada iliteracia;	Caracterização da região socioeconómica conduz à fraca profissionalização do setor, baixa produtividade e rentabilidade, de onde resulta a dependência das GCD dos pequenos produtores, que mantêm a produção de uva para receber o subsídio atribuído, sem o qual não é rentável produzir uva.

Fonte: Elaboração Própria

6.1.2 Organização Produtiva Local

Nesta dimensão, analisamos os seguintes conteúdos:

- (1) tipologia de unidades produtivas;
- (2) capacitação técnica dos recursos humanos em cada região, com base na informação estatística publicada pelo INE e pela *Pordata*;
- (3) competitividade das organizações, de acordo com a capacidade de inovação tecnológica,
- (4) e a rentabilidade do negócio resultante das análises anteriores, assim como da informação obtida nos relatos das entrevistas, e da análise de estudos e artigos científicos.

(1) Tipologia de Unidades Produtivas - Cultura de minifúndio.

O tecido empresarial agrícola na região do Douro caracteriza-se por um elevado número de unidades produtivas microeconómicas.

A região vitivinícola do Douro apresenta uma estrutura fundiária muito dispersa, com 21.400 explorações registadas em 2016, numa área dispersa de 43.480 hectares (Hogg & Rebelo, 2014). Tal como já referido, caracteriza-se por um elevado número de unidades produtivas microeconómicas, pertencentes a famílias, que trabalham a terra como part time. Unidades minifúndio, com baixa produtividade e rentabilidade, que não permite viver da viticultura, promove a dedicação como *hobby*, ao invés da profissionalização.

Relativamente à dimensão das empresas¹⁷, confirma-se a heterogeneidade da estrutura empresarial típica dos modelos vitivinícolas do *terroir* (Hogg & Rebelo, 2014).

“As características diferenciadoras de cada região, têm influência na qualidade intrínseca ao próprio produto, e consequente competitividade no mercado nacional e internacional. A dimensão geográfica influencia o tipo de cultura, observando-se a cultura tradicional do Douro, com inúmera quantidade de agentes económicos que praticam a cultura de minifúndio, (...)” (Tip.12_AED_1).

A complementar esta análise, apresentamos os dados publicados pela Pordata (2021), com a relação entre o número das unidades de exploração agrícolas, em função da sua dimensão e peso relativo no contributo para o VPPT, que nos permite fundamentar a caracterização do território,

¹⁷ Verificam-se empresas com atividade económica classificada com o CAE 11021, de “produção de vinhos comuns e licorosos”, registados no IVDP, dados de 2014 e 2015 indicam que 72% são micro, 23% são pequenas, 3,3% são médias e apenas 1,1% são grandes empresas.

quanto ao tecido empresarial da região do Douro, por unidades produtivas, predominantemente de minifúndio¹⁸.

Tabela 23 – Explorações – Dimensão Económica - DE, por Região Agrária

Região Agrária	Total							Explorações muito pequenas (< 8 000 euros de VPPT)						
	Explorações		VPPT			DE		Explorações		VPPT				
	(nº)	Var (%)	(10 ³ euros)	Peso região (%)	Var (%)	(10 ³ euros/expl.)	Var (%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)			
Portugal	290 229	-4,9	6 758 367	100	45,7	23,3	53,2	208 739	71,9	561 282	8,3			
EDM	44 560	-9,1	726 868	10,8	32,3	16,3	45,6	32 671	73,3	100 098	13,8			
Região Agrária	Explorações pequenas (8 000 a < 25 000 euros de VPPT)				Explorações médias (25 000 a < 100 000 euros de VPPT)			Explorações grandes (>= 100 000 euros de VPPT)						
	Explorações		VPPT		Explorações		VPPT	Explorações		VPPT		Explorações		VPPT
	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)
Portugal	45 614	15,7	633 501	9,4	24 236	8,4	1 186 797	17,6	11 640	4	4 376 788	64,8		
EDM ¹⁹	7 243	16,3	100 891	13,9	3 197	7,2	146 524	20,2	1 449	3,3	379 354	52,2		

Fonte: Pordata, (2021) – variação (2009-2019)

Constata-se que das 35.056 unidades de exploração agrícolas especializadas em viticultura ao nível nacional, 7.065 situam-se na região agrária EDM, com um peso relativo de 20%, que contribui com 56.110 milhões de euros para o VPPT, que representam 15,9% do total. Verificou-se ainda, durante o mesmo período, um que houve um aumento destas explorações de 2009 a 2019, num montante de cerca de 37 unidades, e uma variação em igual período, de mais 41,8 milhões de euros para o VPPT.

Tabela 24 - VPPT : Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura

Região Agrária	Explorações		VPPT			Variação 2009 - 2019 (%)			
	(n.º)	(%)	(103Euros)	(%)	(103 Euros/Expl.)	(n.º Expl.)	(103Euros)	(103 euros/Expl.)	
Portugal	35 056	100,0	351 920	100,0		10,0	-3,9	24,0	29,0
EDM	7 065	20,2	56 119	15,9		7,9	37,8	41,8	35,8

Fonte: Pordata (2021) - VVPT- Valor de Produção Padrão Total

A estrutura fundiária da região é demonstrada pelo elevado número de unidades de exploração vitivinícolas por superfície agrícola utilizada, SAU, conforme tabela seguinte:

¹⁸ O tecido empresarial desta região, distribui-se em 73,3% de unidades muito pequenas, com menos de 8000 euros ano, com um peso no VPPT, de 13,8%, 16,3% situam-se com uma DE (Dimensão Económica), entre 8000 e os 25000, e uma contribuição para o VPPT de 13,9%, e 7,2% com DE entre 25000 e 100000 euros, com uma contribuição de 20,2% de VPPT, e apenas 3,3% com DE com mais de 100000 euros, as ultimas contribuem com 52,2% do total do VPPT, publicação Pordata, (2021)

¹⁹ Os dados estatísticos disponíveis, quanto à superfície de área agrícola utilizada, (SAU), e o número de explorações agrícolas, referem-se à classificação NUTS, pelo que tratamos toda a caracterização das regiões em estudo, tendo como base os dados estatísticos do INE, referentes à região EDM. Dados que agregam o Minho e o Douro, sem impacto nas análises realizadas.

Tabela 25 - Vinha por Região Agrária – Explorações Vitivinícolas (por área)

Vinha por região agrária (2009-2019)							
Região Agrária	Vinha para produção de vinho DOP						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var(%)	(ha)	(%)	Var(%)	vinha (%)
Portugal	46 687	100	-34,1	111 667	100	4,3	64,5
EDM (1)	17 133	36,7	-45,4	19 278	17,3	-2,7	83,1
Região Agrária	Vinha para produção de vinho IGP						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var(%)	(ha)	(%)	Var(%)	vinha (%)
Portugal	7 784	100	-71,3	24 518	100	-34,6	14,2
EDM (1)	1 165	15,0	-73,4	1 550	6,3	22,3	6,7
Região Agrária	Vinha para produção de vinho não certificado						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var(%)	(ha)	(%)	Var(%)	vinha (%)
Portugal	58 692	100	-3,7	34 785	100	12,4	20,1
EDM(1)	8 087	13,8	61,7	2 336	6,7	291,9	10,1
Região Agrária	Vinha para produção de vinho						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var(%)	(ha)	(%)	Var(%)	vinha (%)
Portugal	111 505	100	-27,8	170 970	100	-2,6	98,7
EDM ²⁰ (1)	26 190	23,5	-32,6	23 164	13,5	6,8	99,9

(1) Fonte: INE, RA2019, (2021) -- EDM – Entre Douro e Minho

Esta análise permite-nos fundamentar a caracterização do território, quanto ao tecido empresarial da região do Douro, o mesmo caracteriza-se predominantemente, por unidades produtivas de minifúndio, sendo a percentagem de unidades especializadas em viticultura na região do Douro cerca de 20% na dimensão nacional.

(2) Capacitação Técnica dos Agentes Económicos: Nível de Decisão-Perfil do Agricultor

A variável relacionada com o perfil do agricultor, é indissociável do fator demográfico, onde analisamos a caracterização da população da região, e constatamos o elevado número de viticultores singulares, proprietários das parcelas de minifúndio, de perfil familiar, dedicada em tempo parcial à viticultura e faixa etária muito elevada e baixo nível de literacia ²¹.

“No Norte muitos dos agricultores são acompanhados pelas associações, cuja política é a implementação da totalidade da área de produção agrícola integrada. São estas associações em que fazem as candidaturas aos incentivos comunitários, mas parte destes os agricultores, não sabem o que é uma agricultura integrada biológica” (Tip.31_EC_2).

²⁰ Os dados estatísticos disponíveis, quanto à superfície de área agrícola utilizada, (SAU), e o número de explorações agrícolas, referem-se à classificação NUTS, pelo que tratamos toda a caracterização das regiões em estudo, tendo como base os dados estatísticos do INE, referentes à região EDM. Dados que agregam o Minho e o Douro, sem impacto nas análises realizadas.

²¹ De acordo com os dados retirados do INE, os agricultores singulares, inscritos na região do Douro, dedicam-se à atividade em tempo parcial, sendo a sua maioria com idades superiores aos 50 anos, e grande parte com mais de 60 anos.

Esta situação deve-se à baixa atratividade da atividade para os mais jovens, dedicando-se a outras atividades, com exceção dos jovens com origem nas Grandes Casas do Douro. A falta de atratividade, tem origem em diversos fatores, desde as dificuldades apresentadas neste tipo de cultura, com recurso a mão-de-obra intensiva, à dificuldade de mecanização das culturas, e consequente incapacidade de aplicação das tecnologias mais avançadas, nas culturas de encosta, o que conduz a uma baixa rentabilidade económica, e se traduz numa forte barreira à motivação para os jovens se dedicarem e investirem, de modo profissional, a tempo inteiro, à viticultura na região.

“É raro um agricultor viver só da agricultura, sobretudo as faixas etárias mais novas. As aldeias tinham metade das Casas Agrícolas de grande dimensão, sistema feudal. (...)no Norte todos têm um bocadinho de terra para cultivar. (...) no Douro as pessoas têm agricultura, mas não vivem dela” (Tip.31_EC_1).

“No norte do país os jovens dedicam-se a outras profissões, o agricultor tem uma elevada faixa etária, contrariamente ao que sucede no Alentejo, onde devido à dimensão das propriedades, os jovens se dedicam à agricultura, e consequentemente, devido à sua baixa faixa etária, têm um maior nível de formação académica (...) No Norte, a faixa etária é mais idosa, com elevado nível de iliteracia, e analfabetismo superior. “ (Tip.31_EC_2).

“O Douro vai sofrer mais, pela sua antiguidade e falta de cultura, (...), com recursos humanos com muito conhecimento empírico, com muito valor, mas sem conhecimentos sobre matéria de sustentabilidade, económica e ambiental. “ (Tip.31_EC_1).

Extrato “Informação à comunicação social-Resultados finais RA2019

- Praticamente 2/3 da vinha tem potencial de produção DOP;
- Os produtores agrícolas singulares são maioritariamente homens (67,1%), têm em média 64 anos, 46,3% só concluíram o primeiro nível do ensino básico e 53,0% têm formação agrícola exclusivamente prática;
- O agregado familiar do produtor é constituído em média por 2,4 pessoas, sendo que em 59,5% destes agregados existem beneficiários de pensões e reformas;
- Os dirigentes das sociedades são treze anos mais novos que os produtores singulares e possuem elevadas qualificações académicas e profissionais.

Fonte: INE, RA2019, Março 2021

De acordo com os relatos extraídos das entrevistas realizadas, por tradição, os proprietários das Grandes Casas do Douro, (GCD), são simultaneamente os gestores, que por tradição familiar dão continuidade ao negócio. Estes gestores, com um perfil aristocrático, privilegiam a tradição e o costume, em detrimento da gestão profissional.

“No Douro não há hábitos de monitorização, medição dos diferentes contributos para a sustentabilidade, (...) - não medem consumos de água, - não têm ETAR's; - não avaliam o seu desempenho; (...) grandes adegas, todas se situam a beira do rio Douro, sem infraestruturas adequadas para o tratamento dos resíduos da produção de vinho, e deitam tudo para o rio.” (Tip.12_AE_2).

“(…) nas Grandes Casas do Douro (GCD), nem o consumo de água é medido, as GCD vivem dos pequenos lavradores, (…), são pequenos lavradores, produtores de vinho, pequeninos, autossuficientes, (…), sem formação técnica, sem conhecimento sobre biodiversidade, ou técnicas amigas do ambiente, ou sequer sensibilidade para preocupação, com o que deitam para o rio.” (Tip.31_EC_1).

“(…) A própria gestão das cooperativas no Douro, não é profissional, o que tem a ver com a dimensão da propriedade. A Casa Agrícola grande no Norte, tornou-se independente na forma de gestão do vinho. No Douro os proprietários de pequena dimensão trabalham com uma Casa Vitivinícola, (…), estas grandes casas vão buscar as casas médias, produtores que garantem a quantidade e a qualidade da uva, sem resíduos. (…)” (Tip31_EC_2).

Complementamos esta análise com os dados publicados pela Pordata (2021) referentes à evolução dos últimos dez anos, assim como dos dados publicados pelo INE, (tabelas 26 e 27), no que se refere ao perfil dos agricultores em Portugal cada uma destas regiões.

Tabela 26 - Unidade de Trabalho Ano: Perfil Tipo de Mão- de -Obra – Singulares

Produtor singular	Portugal			EDM	
	(n.º Ind.)	(%)	Variação (%)	(n.º Ind.)	(%)
Total	274 248	100	-7,8	42 045	100
Homens	183 916	67,1	-10,1	24 950	59,3
Mulheres	90 332	32,9	-2,7	17 095	40,7
Classes de idade					
Menos de 25 anos	811	0,3	51,9	121	0,3
De 25 a menos de 45 anos	27 409	10	-6,4	4 633	11
De 45 a menos de 65 anos	101 962	37,2	-18,9	16 852	40,1
65 e mais anos	144 066	52,5	1,5	20 439	48,6
Idade média 2009	64			63	
Idade Média 2019	63			61	
Nível de instrução completo					
Nenhum	29 036	10,6	-55,8	5 156	12,3
1º ciclo (4º ano)	127 053	46,3	-18,5	19 730	46,9
3º ciclo (9º ano)	65 314	23,8	29,8	10 142	24,1
Secundário/Pós-secundário	27 203	9,9	118,6	3 481	8,3
Superior (não agrícola)	21 988	8	99,9	3 115	7,4
Superior (agrícola)	3 654	1,3	74,9	421	1
Formação agrícola					
Exclusivamente prática	145 391	53	-45,2	19 933	47,4
F.P. em atividades agrícolas	123 958	45,2	322,7	21 524	51,2
Completa	4 899	1,8	66,7	588	1,4
Tempo de atividade na exploração					
Tempo completo	36 004	13,1	-43	9 920	23,6
Tempo parcial	238 244	86,9	1,7	32 125	76,4
Outras atividade lucrativas					
Não relacionadas c/ a exploração	89 309	32,6	16,4	12 853	30,6

Fonte: Pordata (2021)

- Em Portugal, 274.248 agricultores, são singulares, dos quais 15%, pertencem à

região do Douro.

- Dos 15%, do Douro, 11% têm idades entre os 25 e os 45 anos, 40%, entre os 45 anos e os 65 anos, e 48%, têm mais de 65anos.
- Dos 15% da região do Douro, 12,3%, são completamente sem instrução, 46,9% têm o ensino básico e 24% o 3º ciclo, sendo a percentagem de formação agrícola superior de 8,4%. Com formação agrícola exclusivamente pratica situam-se nos 47,4%, e formação profissional em contexto prático, 51,2%.
- Destes agricultores singulares, 23,5% estão dedicados a tempo inteiro à atividade e 76,4% em tempo parcial.

Tabela 27 - Caracterização do Dirigente das Sociedades Agrícolas

Dirigente das sociedades agrícolas	Portugal			EDM	
	(n.º Ind.)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	(n.º Ind.)	(%)
Total	14 604	100,0	115,5	2 113	100,0
Homens	12 404	84,9	106,8	1 746	82,6
Mulheres	2 200	15,1	182,8	367	17,4
Classes de idade					
Menos de 25 anos	100	0,7	138,1	21	1,0
De 25 a menos de 45 anos	4 676	32,0	97,5	771	36,5
De 45 a menos de 65 anos	7 370	50,5	118,2	1 031	48,8
65 e mais anos	2 458	16,8	148,5	290	13,7
Idade média 2019	51			50	
Idade média 2009	50			48	
Nível de instrução completo					
Nenhum	149	1,0	84,0	27	1,3
1º ciclo (4º ano)	1 368	9,4	15,0	228	10,8
3º ciclo (9º ano)	3 071	21,0	85,8	559	26,5
Secundário/Pós-secundário	2 994	20,5	151,2	434	20,5
Superior (não agrícola)	4 236	29,0	233,0	637	30,1
Superior (agrícola)	2 786	19,1	100,7	228	10,8
Formação agrícola					
Exclusivamente prática	3 733	25,6	18,4	535	25,3
F.P. em atividades agrícolas	7 593	52,0	278,5	1 275	60,3
Completa	3 278	22,4	102,6	303	14,3

Fonte: INE, RA2019, (2021)

- Em Portugal, existem 14 604 dirigentes das sociedades agrícolas, dos quais, 2113, (14,5%), são dirigentes de sociedades agrícolas no Douro.
- Dos 2113 do Douro, 36,5%, têm idades entre os 25 e os 45 anos, e 48,8% entre os 45 anos e os 65 anos, e 20439, 13,7% têm mais de 65anos. -
- Dos 14,5% da região do Douro, 1,3%, são completamente sem instrução, 10,8% têm o ensino básico, 26,5% o 3º ciclo, 20,5% o secundário, e a percentagem de formação agrícola superior de 40,9%. Com formação agrícola exclusivamente pratica situam-se nos 25,3%, e formação profissional em contexto prático, 60,3%.

Pequeno número de grandes unidades produtivas, as Grandes Casas Agrícolas do Douro, que não produzem uva em quantidade suficiente para a sua produção e dependem da produção dos pequenos agricultores. Os viticultores do Douro, proprietários das parcelas de minifúndio, são em geral viticultores singulares, de elevada faixa etária e baixo nível de literacia. O IVDP e a ADVID, têm estabelecido planos de formação técnica, de modo a capacitar os recursos humanos para a aplicação das novas tecnologias da viticultura.

(3) Competitividade interorganizações

– dentro do mesmo território - inovação tecnológica

A procura permanente de inovação tecnológica e organizacional mantém-se como uma das preocupações da região, tendo em conta a evolução negativa demográfica, nos últimos 10 anos, assim como a previsível redução de oferta de mão-de-obra, sendo a disponível, mais qualificada e indisponível para os trabalhos de campo com recurso aos métodos tradicionais.

Por outro lado, com o crescimento do turismo, nomeadamente o enoturismo, espera-se uma maior dificuldade na contratação de mão-de-obra, apesar do contributo positivo que o turismo traz à redução da sazonalidade de emprego, assim como à promoção da fixação das famílias no território.

Do ponto de vista económico, o turismo tem trazido um incremento às atividades da região, adotando práticas inovadoras, tais como, os modelos de negócio com a integração vertical de serviços turísticos nas quintas, a organização de atividades fora da quinta, e a modernização e diversificação progressiva das atividades enoturísticas, nomeadamente em Gaia (de Aguiar, 2005)

No entanto, a região à data da presente investigação, não apresenta nenhum modelo de governança, de cooperação em rede, que promova a cooperação entre as duas áreas de negócio complementares, ou seja, o vinho e o turismo (de Aguiar, 2005).

A ausência de um modelo de governança instituído nestes setores, em rede, transversal a todas as partes interessadas, traduz-se em perda de oportunidades, em falta de comunicação e divulgação e partilha de conhecimento entre as partes (de Aguiar, 2005).

“As características diferenciadoras de cada região, têm influência na qualidade intrínseca ao próprio produto, e conseqüente competitividade no mercado nacional e internacional. A dimensão geográfica influencia o tipo de cultura, observando-se a cultura tradicional do Douro, com inúmera quantidade de agentes económicos que praticam a cultura de minifúndio, (...)” (Tip.12_AED_1).

“(...) Não se está a ter a rentabilidade no vinho de mesa e do Porto. Os vinhos do Porto Vintage/LBV/Twany 30 a 40 anos, têm que ser vendidos a um preço muito superior, para valorização do trabalho e dos anos de estágio associados, o que não está a acontecer. (...)” (Tip11_AE_1)

“Houve projetos que apoiaram as práticas mais inovadoras, com pouca aplicabilidade prática, há a tendência nas Casas do Douro para a inovação, mas os resultados práticos são poucos, devido às dificuldades da inclinação” (Tip.31_EC_1).

De acordo com os relatos obtidos retirados das entrevistas realizadas, a inovação no Douro está condicionada, porque há zonas onde se consegue implementar a mecanização nas operações realizadas, mas na encosta as dificuldades da inovação são muito grandes, e as necessidades também, pelo que as várias tentativas de implementação de modelos de inovação não tiveram grande evolução. Para além das dificuldades sentidas na cooperação entre as partes interessadas.

(4) Rentabilidade do Negócio

- com respeito pelas práticas sustentáveis

A análise da rentabilidade do negócio do setor vitivinícola é indissociável da tipologia de unidades produtivas de exploração, da sua especialização e do custo dos fatores de produção associados à produção de uva e de vinho, nomeadamente do custo de mão de obra, de matéria-prima e dos equipamentos produtivos associados.

Acresce a importância da competitividade das organizações dentro do território.

Tendo em conta as características geográficas e demográficas analisadas, constata-se que a cultura da vinha em encosta, necessita de recurso a trabalho de mão de obra intensivo permanente. Por outro lado, o esforço físico exigido, e as duras condições de trabalho, a que este tipo de cultura obriga, conduz à escassez de mão de obra. Não existe mão de obra jovem disponível, pelo que há um problema de escassez de mão de obra que se continua a agravar sem solução aparente.

Para facilidade de leitura, organizamos os resultados da nossa análise, pelos principais fatores, nomeadamente os fatores produtivos:

- Recursos humanos e tecnologia.

A importância do fator trabalho e a sua escassez, em períodos de maior exigência (exemplos: - vindimas e operações de poda), é um fenómeno e uma ameaça que tem acompanhado a história recente do Douro e sido ultrapassada com inovação, nomeadamente ao nível dos sistemas de plantação (Hogg & Rebelo, 2014).

“ (...)” Não se está a ter a rentabilidade no vinho de mesa e do Porto. Os vinhos do Porto Vintage/LBV/Twany 30 a 40 anos têm que ser vendidos a um preço muito superior, para valorização do trabalho e dos anos de estágio associados, o que não está a acontecer. (...)” (Tip11_AE_1).

“O vinho do Douro é mais fácil para exportação, porque é um vinho diferente do vinho nas restantes regiões ao nível mundial, pela opção de produção de castas tradicionais, o perfil do vinho do Douro, seguiu um movimento para vinhos mais frescos, com menos álcool” (Tip 12_AED_1).

Conforme já anteriormente referido, grande parte da vinha da RDD está instalada em encosta, de difícil mecanização das diversas operações culturais e com baixa produtividade, em comparação

com outras regiões vinhateiras nacionais e internacionais. Por um lado, a aplicação de tecnologia avançada na cultura da vinha, apresenta muitas dificuldades de aplicabilidade, apenas 60% pode ser reconvertida e passível de mecanização, por outro lado, a escassez de recursos humanos, traduz-se num elevado custo com mão-de-obra, com um peso que vai de 70,6%, na vinha em patamares a 93% na vinha tradicional não mecanizada. Para uma produtividade de 4.000 Kg/hectare de uvas, os custos variáveis diretos unitários vão de cerca de 0,60- 0,70€/kg de uva, na vinha mecanizada a 1,08€/kg de uva, na vinha não mecanizada.

A estes custos há que adicionar os encargos indiretos (estimados em 20%) inerentes à atividade e à renumeração dos ativos investidos (Hogg & Rebelo, 2014)

Tendo em conta que a uva é paga ao viticultor em média entre a 0,35€/kg e 0,40€/kg, sendo o seu custo médio de 0,80€/kg, conclui-se pela inviabilidade do negócio de produção de uva. Pelos motivos apresentados, a cultura da vinha não é viável sem subsídios à sua produção, motivo pelo qual o “Sistema de Benefício” atribuído aos viticultores que produzam uva apta à produção do “Vinho do Porto” continua a ser a base de sustento de um elevado número de famílias de pequenos viticultores no Douro.

Sem evolução tecnológica, que permita ultrapassar esta dificuldade de preservação de vinha na encosta, sem recursos humanos devido ao esforço e à falta de rendimento que daí advém para os viticultores, no longo prazo a preservação da paisagem do Douro está ameaçada, cm todas as consequências negativas que daí advém para a economia da região, nomeadamente ar as atividades turísticas.

De grande relevância o facto destas unidades produtivas não gerarem rentabilidade suficiente para se manterem sustentáveis, razão que fundamenta por um lado a falta de interesse pela atividade por parte dos mais jovens, ou investidores externos, e por outro lado a continuidade de atividade em *part time*, suficiente para garantir o recebimento do subsídio do Sistema de Benefício aos pequenos produtores, em função da produção de uva apta a produção de “Vinho do Porto”. A baixa rentabilidade do pequeno produtor de uva é compensada pela atribuição do subsídio centenário “Sistema de Benefício”, sem qualificação nem apetência ou disponibilidade para a inovação tecnológica, pelos mais diversos motivos (idade, *hobby*, incapacidade financeira), que constituem um grave problema.

Assim, reiteramos que a rentabilidade destas unidades produtivas é baixa, devido aos elevados custos de produção, quer de material prima, (por kg de uva), quer do produto acabado (por litro de vinho) (Hogg & Rebelo, 2014).

“ (...) No Douro, mesmo as de maior dimensão têm dificuldades com as pessoas. O Vinho do Porto está muito dependente das Adegas Cooperativas que trabalham com pessoas/agricultores de muito pequena dimensão, com idades avançadas. O tipo de herdade se for 0,5 hectares, como não vai vender, não se preocupa” (extrato: Tip.31_EC_1).*

Em síntese, neste subcapítulo, analisamos a dimensão de Organização Produtiva Local, tendo em conta as variáveis relevantes para o desenvolvimento sustentável da região, nomeadamente no que respeita à influência do modo de organização produtiva decorrente da caracterização do território.

Analisamos fatores que impactam na rentabilidade do negócio, tais como a tipologia das unidades produtivas, e os fatores de competitividade do território, de entre os quais destacamos: - capacidade de investigação e desenvolvimento de tecnologia, - cultura de associativismo local dos pequenos produtores, - e atratividade para a profissionalização dos recursos humanos na atividade.

Concluimos pela tendência para a redução de trabalhadores dedicados à agricultura, na região e o envelhecimento da população, devido às características paisagísticas. O tecido produtivo caracteriza-se pela predominância da tipologia de unidades produtivas de pequena dimensão e parcelas minifúndio, cuja rentabilidade é muito baixa e pouca atrativa quer para os investidores, quer para os trabalhadores locais, pelo que a população em geral não se dedica à viticultura como modo de vida, mas apenas como *hobby*, o que conduz à baixa produção de uva e elevada dependência das Grandes Casas do Douro (GCD), da produção de uva dos pequenos produtores.

Os pequenos produtores representam um elevado peso na produção de uva na região, e pertencem a uma faixa etária elevada, com baixo nível de qualificação, constatando-se um elevado índice de iliteracia na região. Devido às características culturais e tradicionais, não existe uma cultura de associativismo na região, o que não contribui para o desenvolvimento de ações coletivas em prole de objetivos comuns.

As GCD representam a continuidade e tradição de herança de pais para filhos. São poucas unidades de dimensão média e grande.

As conjugações de todos estes fatores apontam para a necessidade de investigação e desenvolvimento em tecnologia, que permita soluções alternativas à mão de obra trabalho intensiva, e explica a perspetiva dominante na região da sustentabilidade focada na preservação ambiental.

Em síntese, constata-se que a região tem um elevado número de unidades produtivas de minifúndio, pertencentes a famílias, que trabalham a terra em *part time*, com baixa produtividade e rentabilidade. Esta situação promove falta de atratividade para cativar a profissionalização por parte dos mais jovens e o investimento por parte dos pequenos produtores de uva.

Constatam-se realidades situadas em dois extremos, contrariamente aos pequenos produtores, os produtores de maior dimensão têm disponibilidade para investir em tecnologia produtiva. O problema situa-se no peso relativo dos pequenos produtores de uva (80%).

Deste subcapítulo, apresentamos a matriz de variáveis relevantes, no que respeita ao segundo nível, de organização produtiva local, numa perspetiva de inovação e criação de conhecimento, relacionando os pontos fundamentais abordados de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 28 - Organização Produtiva Local – Douro

2. Organização Produtiva Local				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva de Inovação e Criação de Conhecimento do Território	2.1 Tipologia de Unidades Produtivas	Elevado número de unidades de minifúndio, propriedade de famílias; propriedade da terra é uma tradição; Os proprietários das GCD, são simultaneamente os gestores, que por tradição familiar dão continuidade ao negócio.	Dependência das GCD das uvas dos pequenos produtores.	ADVID promove ações abertas a todo o setor, nomeadamente informação sobre novo conhecimento
	2.2 Capacitação técnica dos agentes económicos, nos níveis de decisão e dos recursos humanos envolvidos	Os viticultores do Douro, proprietários das parcelas de minifúndio, são em geral viticultores singulares, de elevada faixa etária e baixo nível de literacia.	Vantagem competitiva no desenvolvimento do Enoturismo, Atividade de enoturismo tem um crescimento acentuado, desde a classificação da paisagem pela UNESCO.	o IVDP e a ADVID, têm estabelecido planos de formação técnica, de modo a capacitar os recursos humanos para a aplicação das novas tecnologias da viticultura.
	2.3 Competitividade interorganizações, dentro do mesmo território	Pequeno número de grandes unidades produtivas, as GCD do Douro; Pequenos viticultores do Douro, proprietários das parcelas de minifúndio, em viticultores singulares, não há a cultura e tradição de participação da sociedade civil na determinação das políticas públicas	Baixa empregabilidade local do setor agrícola na viticultura. devido às dificuldades de exploração agrícola. Dificuldade acrescida, com o crescimento das unidades de alojamento turístico, maior atração para os recursos humanos disponíveis.	Dependência de elevado número de famílias do "Sistema de Benefício" aos produtores de uva aptas à produção do Vinho do Porto.
	2.4 Rentabilidade do Negócio, com respeito pelas práticas sustentáveis	Poucas opções de aplicação de meios tecnológicos avançados na vinha, sendo o recurso ao trabalho manual ainda muito necessário; Baixa consciência coletiva por parte dos produtores das práticas sustentáveis.	Baixa produtividade e rentabilidade, promove falta de atratividade para cativar a profissionalização por parte dos mais jovens e o investimento por parte dos pequenos produtores de uva; Realidades situadas em dois extremos: Pequenos produtores, e GCD, produtores de maior dimensão, com disponibilidade para investir em tecnologia produtiva;	Programas de ação e divulgação de conhecimento de boas práticas, IVDP e a ADVID, têm estabelecido planos de formação técnica, de modo a capacitar os recursos humanos para a aplicação das novas tecnologias da viticultura.

Fonte: Elaboração própria

6.1.3 Inovação Social

Após análise efetuada à dimensão da organização produtiva local, constatamos que a mesma apresenta situações e factos condicionantes para o desenvolvimento e inovação da região, tais como, o baixo nível de profissionalização das unidades de exploração, predominantemente pertencentes a pequenos viticultores, sem capacitação técnica, de baixo nível de qualificação académica, e dedicados em *part time* à viticultura.

De grande relevância o facto destas unidades produtivas não gerarem rentabilidade suficiente para se manterem sustentáveis. Razão que fundamenta por um lado a falta de interesse pela atividade

por parte dos mais jovens, ou investidores externos, e por outro lado a continuidade de atividade em *part time*, suficiente para garantir o recebimento do subsídio o *Sistema de Benefício* aos pequenos produtores, em função da produção de uva apta a produção de “Vinho do Porto”.

(1) Participação interorganizacional

De acordo com a análise já apresentada, constatamos que a região se caracteriza por um baixo número de unidades de exploração de grande dimensão, com baixo nível de profissionalização ao nível empresarial, e um elevado número de unidades de pequena dimensão, de gestão não profissional.

A relação existente entre as Grandes Casas Agrícolas do Douro (GCD), de dimensão empresarial, com as Casas Agrícolas de dimensão económica média e os pequenos produtores singulares, que não assumem esta atividade, como sendo a sua atividade profissional, tem como consequência uma enorme dificuldade de envolvimento de todas as partes, na discussão dos problemas e objetivos de interesse comum.

Por outro lado, a ausência de cultura de tradição e costumes, de associativismo e cooperação, promove o individualismo e a baixa interação entre as partes.

O “fosso”, entre as realidades das GCD, em contraste com a realidade dos pequenos agricultores, resulta numa ausência de comunicação, com estes agricultores, no que se refere a discussão comum das políticas para o desenvolvimento da região. O modo de comunicação e divulgação de medidas, práticas ou regras a seguir, continua a ser o tradicional, através de colocação de avisos em locais de acesso comum.

“(…), no Douro os pequenos agricultores têm sempre conhecimento das medidas em curso através de avisos colocados em sítios estratégicos na aldeia, e funciona o “boca a boca”, ninguém fica de fora por desconhecimento.” (Tip.31_EC_1)

Em oposição a esta situação, constatamos que existe participação interorganizacional, dos médios e grandes agricultores, nas iniciativas promovidas na região, pelas associações do setor. Estes operadores são na sua maioria, associados da ADVID, que em parceria com outras entidades, locais, nacionais e internacionais, têm vindo a desempenhar um papel de divulgação, comunicação e formação nas áreas do conhecimento e inovação, para o setor, com objetivos claros para a sustentabilidade da região.

“(…) Há uma questão emocional, das regiões, a capacidade de mudança no Douro é muito difícil, nem os vizinhos se conseguem comunicar, vinhos de qualidade, com bagagem, lastro muito difícil, não é suscetível a modas, mas continua a achar que é adquirida a sua beleza, (...)” (Tip.12_ADE.2)

“Em cada região, as poucas pessoas que dominam cada setor, associam-se, e os agentes económicos de menor dimensão, não têm acesso, não têm capacidade de se pronunciar, as medidas definidas e tomadas, não incluem os mais pequenos, estes últimos são engolidos pelos maiores. (...)” (Tip.31_EC_3).

“(...) Conclui-se que são desenvolvidas políticas isoladas, com falta de integração das partes interessadas, falta de participação, e falta de comunicação, (...)” (Tip.24_GLA_9).

(2) Comunidade Envolvente

Nesta dimensão, constatamos um baixo nível de consciencialização acerca das preocupações com a sustentabilidade, no que se relaciona com a população local.

No Douro existe um *Sistema de Benefício*, desde o tempo do Marquês de Pombal, que consiste na atribuição de um subsídio aos produtores de uva /aptas à produção do Vinho do Porto.

“Para além das diferenças apresentadas no modelo de governança do Douro face às restantes regiões do país, há ainda um fator histórico que é ímpar na região do Douro, que se caracteriza pelo protecionismo do Estado central à região do Douro. Este protecionismo é exercido pela atribuição de um subsídio aos produtores de uva cuja produção seja classificada como apta para vinho do Porto, o que distorce qualquer comparação de sustentabilidade económica quando comparada com outra região do país. Este subsídio, foi criado pelo Marquês de Pombal, (...), um modelo de governança protecionista (...).” (Tip.21_GLA_1).

“No Douro o Sistema Benefício, permite a concorrência no mesmo nível de preço, na prateleira de venda ao público, com o preço de uma região que não é subsidiada, como é o caso do Alentejo” (Tip.13_AE_3)

“O Plano dos Mecanismos integrados de Trás-os-Montes, tem uma série de medidas de proteção do Douro, ligado ao vinho sempre com a paisagem, assim como apoios económicos à produção da vinha com peso relevante na produção da vinha e do vinho. (...)” (Tip.31_EC_1).

De acordo com o resultado das entrevistas realizadas, é consensual que uma das razões pelas quais, os pequenos agricultores, de idade avançada mantêm as suas unidades de produção, apesar da sua ineficiência económica, prende-se com a necessidade de receber o subsídio à produção de uva, apta para Vinho do Porto.

Todos os entrevistados, com unidades de exploração no Douro, consideram que existe um número elevado de famílias de agricultores, cuja sustentabilidade depende deste subsídio.

De acordo com os relatos obtidos, o sistema de benefício aos pequenos agricultores, incentiva à continuidade da produção de uva para produção de “Vinho do Porto”, independentemente do interesse profissional no desenvolvimento de produção sustentável da vinha, ou no investimento na qualidade da uva, de modo a garantir um vinho de qualidade, que possa ser vendido por um melhor preço, valorizando o produto final.

O pequeno produtor tem a preocupação de garantir a quantidade de uva no final da colheita, pelo que não arrisca a perda por falta de tratamentos que possam prevenir a redução da quantidade de uva final.

Este sistema de incentivo, tem o mérito de apoiar as famílias que detêm pequenas parcelas na encosta do Douro, e por outro lado desincentiva a procura de outras alternativas às práticas agrícolas tradicionais, e promove a resistência à mudança.

“(…) O pagamento da uva está relacionado com a qualidade que por sua vez está indexada à quantidade e ao grau. A probabilidade do pequeno produtor aplicar químicos na sua vinha é superior ao médio produtor, (…) em caso de dívida, não vai arriscar perder a uva, por isso vai aplicar químicos. (…) (Tip.31_EC_1).

Em síntese, esta dimensão de análise reflete as conclusões das dimensões anteriores, na medida em que confirma a influência da cultura e tradição para o desenvolvimento da região.

Em concreto, referimo-nos à baixa participação dos pequenos produtores nas ações coletivas, assim como o baixo nível de associativismo e profissionalismo dos pequenos produtores, que representam uma elevada parcela na contribuição de produção de uva para o setor na região.

A comunidade envolvente caracteriza-se por uma boa vizinhança, e estabelecimento de relações de confiança, mas mantém a cultura de individualismo, em que cada família tem “um pedaço de terra”.

O peso da tradição no setor da atribuição de subsídio “Sistema de Benefício”, aos pequenos produtores, é simultaneamente um fator positivo na medida em que contribui para a subsistência se um elevado número de famílias, e um incentivo à continuidade da produção de uva pelos pequenos viticultores, no entanto não promove nem incentiva à procura de novos modos de produção que conduzam a uma melhoria de rentabilidade, não conduz a uma política de mudança, trava o desenvolvimento da região.

Apresentamos a matriz desta dimensão, com os principais pontos a reter desta análise.

Tabela 29 - Inovação Social –Douro

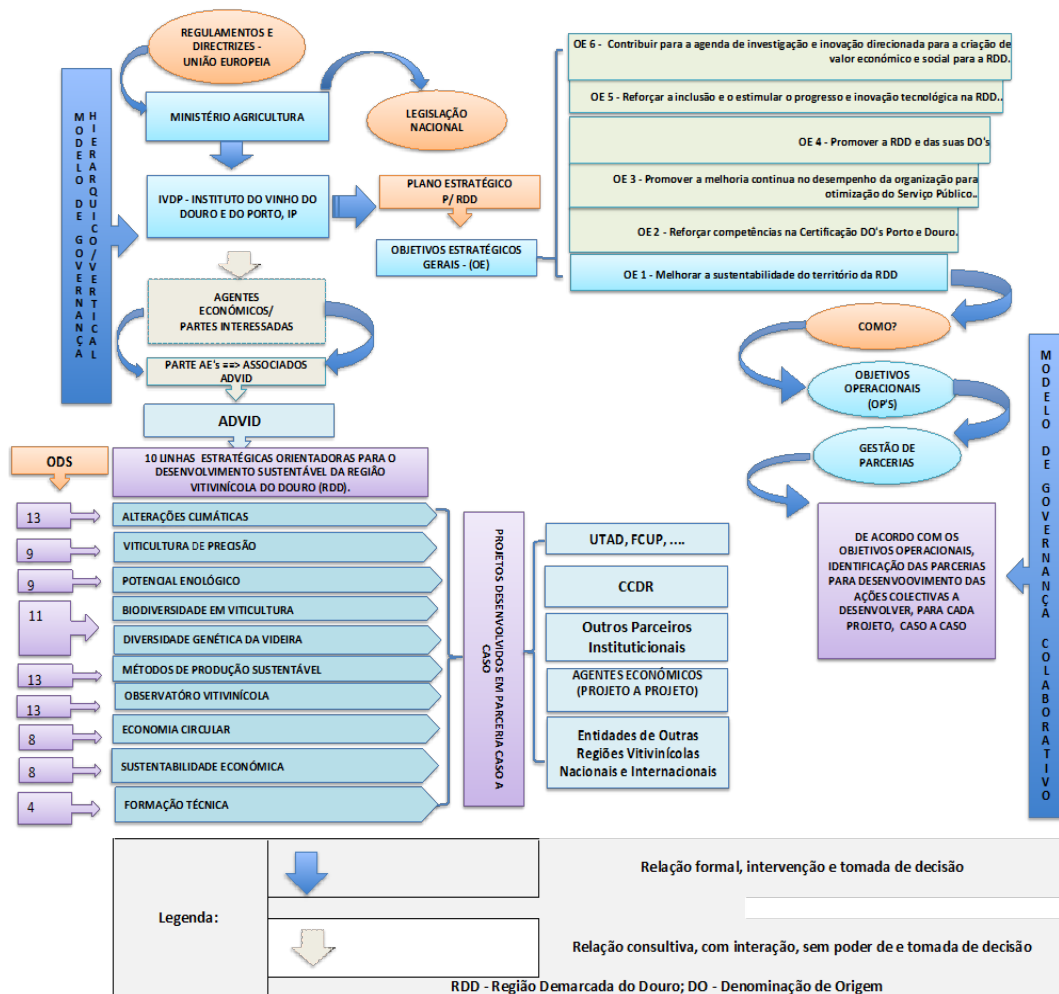
3. Inovação social				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva da Inovação Social	3.1 – Participação inter organizacional	ADVID, Associação para o desenvolvimento da viticultura Duriense, promove a transferência do conhecimento entre as partes interessadas.	não há a cultura e tradição de participação da sociedade civil na determinação das políticas públicas.	participação e colaboração, ocorre projeto a projeto, entre os sponsors e os parceiros para cada projeto em particular
	3.2- Comunidade envolvente	devido à baixa cultura associativa, tradicionalmente, não existe a cultura de cooperação institucional.	existe uma boa vizinhança de entre ajuda, mas não existe a cultura de associativismo há um orgulho na região e na tradição, pelos usos e costumes ancestrais.	o IVDP e a ADVID, têm estabelecido planos de formação técnica, de modo a capacitar os recursos humanos para a aplicação das novas tecnologias da viticultura

Fonte: Elaboração própria

6.1.4 Modelo de Governança

(1) Modelo de governança – Nível de Descentralização

Figura 17 - Modelo de Governança – Douro



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a revisão da literatura efetuada no capítulo 4, e do modelo de governança para o setor do vinho, adotado na região do Douro, cujas partes interessadas e sua articulação se descreveram no subcapítulo 5.4. classificamos o modelo de governança local do Douro, do modo que passamos a descrever.

Quanto à dimensão multinível, de acordo com a metodologia de avaliação elaborado no subcapítulo 4.3, tabela 10, (elaborada a partir dos três conceitos teóricos apresentados no ponto 4.2 e 4.3), estamos perante um modelo “Hierárquico”, quer do nível do governo central (Ministério da Agricultura), para o governo local (IVDP), quer do nível do governo local (IVDP), na sua articulação com as partes direta e indiretamente interessadas, (Agentes Económicos, Associações representantes do setor, Academia, Municípios e comunidade envolvente) ou seja um modelo hierárquico, vertical,

top-down, com inter-relação formal, centralizado, ou seja, um nível de descentralização quase inexistente.

O modelo é classificado de “Hierárquico”, na medida e que a relação de interdependência existente entre os vários níveis de atores, é caracterizada por uma relação institucional formal, com fraca interação, com os agentes económicos e outras partes interessadas.

Quanto ao modo de coordenação entre os três níveis identificados, caracteriza-se por uma coordenação essencialmente vertical, sendo a participação das partes interessadas consultiva, de acordo com a legislação que mencionamos em 5.4.2, as partes interessadas são ouvidas e têm como missão representarem todos os interesses, no entanto pese embora a sua contribuição com opinião, e parecer, acerca das temáticas relacionadas com o setor, as mesmas não participam na tomada de decisão.

Por fim, no que respeita às dimensões de governança em análise, importa realçar o facto de não existir nenhum sistema organizado de cooperação entre as partes interessadas.

Constatamos, no entanto, que os planos estratégicos para o desenvolvimento de ações coletivas, apresentados pelo IVDP, são implementados através de uma governança colaborativa de gestão de parcerias, de acordo com o ponto 4.3.1.

Para cada linha de ação, são identificadas as entidades que melhor perfil e competências apresentam para em parceria com o IVDP, desenvolverem os projetos necessários à execução das medidas propostas pelo poder executivo.

“(…), Numa outra perspetiva, podemos ter modelos de governo de autorregulação e de hetero-regulação (puros ou mistos). Na região demarcada do Douro temos um sistema misto, mas com uma forte componente de hetero-regulação (…)” (Tip.22_GLA_4).

“(…) O Estado delega a gestão, as regras são públicas, definidas pelo poder central, deveria haver maior subsidiariedade, a legislação vai-se adaptando. Este artigo²² acontece em 2017, onde o Conselho Interprofissional que funciona no IVDP, onde o Presidente é comum, na discussão da abertura da Denominação de origem, DO, com maior área, o Ministério Agricultura em Lisboa, afastado do local, for a palco dos acontecimentos, opta por abrir a região, contrariamente à vontade do setor: (…)” (Tip.21_GLA_1).

²² “[Expresso] Lavoura e comércio insurgem-se contra a decisão do Governo de aumentar a mancha de plantação. São só 150 hectares, mas é um sinal “de desprezo e desrespeito” pela região. Os agentes vitivinícolas do Douro estão revoltados com o Ministério da Agricultura. Lavoura e comércio insurgem-se contra a decisão de aumentar em 150 hectares a mancha plantada e já escreveram a reivindicar a revogação da portaria que choca com as recomendações do Conselho Interprofissional (CI) e pressiona os produtores de uma região com um excesso de 40 milhões de litros por colheita. A Secretaria de Estado da Agricultura e Alimentação (SEAA) explica ao Expresso que a medida se destina a compensar parcialmente os 1500 hectares de vinha que, segundo os dados da IVV – Instituto da Vinha e do Vinho “se terão perdido nos três últimos anos”. Esta redução de 500 hectares por ano e “a elevada apetência da região pelo investimento na vitivinicultura que em 2016, com a a apresentação de candidaturas para 212 hectares, levou o Governo a autorizar a plantação de uma área equivalente a 10% da área perdida”, explica o gabinete do secretário de Estado Luís Vieira, por sinal natural de Valpaços.” (Transcrito do AGRO PORTAL, expresso, 24.03.2017)”

“(…), pelo facto do IVDP, ser um instituto publico, o seu modelo funcional, não lhe permite a mesma capacidade de criação de um modelo participado, em rede, para o desenvolvimento sustentável, que uma associação de direito privado, como a CVRA, tem. (…). (Tip.21_GLA_1)

Neste contexto, consideramos o modelo de interdependência das entidades governamentais do Douro, um modelo onde a intervenção na determinação das políticas para o desenvolvimento da região, é de carácter intervencionista e vinculativo, o modelo de coordenação vertical, *top down*.

O nível de participação na determinação das políticas públicas para o setor, por parte dos agentes económicos da região é baixo, existe o Conselho Interprofissional, cuja missão é a representação das partes interessadas, no entanto como já referido, o mesmo tem carácter consultivo, sem intervenção na tomada de decisão. Ouvidas as partes interessadas, quem decide e determina as políticas para o setor é o poder local, IVDP, instituto público que depende da política do governo central, o Ministério da Agricultura.

“O IVDP, não tem dinâmica nem historial, que permita uma fácil aplicação deste modelo. Pelo facto de ser organismos do Estado, já constitui uma barreira à comunicação com as partes interessadas, (...), não há participação direta por parte do setor na tomada de decisão. (...)” (Tip.22_GLA_4).

No entanto, considerando as interações levadas a cabo pelas organizações não governamentais do setor, classificamos este modelo de governança local, como misto, modelo de cogovernança, tendo em conta o modelo de avaliação de governança adotado da revisão da literatura, de acordo com a tabela 10, (4.3), por um lado hierárquico vertical, na relação institucional e formal entre o governo local (IVDP) e as partes interessadas, de acordo com as características identificadas nos resultados obtidos da análise da documentação, legislação, artigos científicos e dos resultados das entrevistas realizadas, e por outro, deliberativo e de coordenação horizontal, no que se refere à organização sob a forma de *cluster*, implementada e desenvolvida no setor, pela ADVID, com a participação de 200 produtores, onde se encontram as Grandes Casas do Douro (GCD), e os maiores produtores do Douro.

(2) Nível de cooperação entre partes interessadas: definição da estratégia local

• Plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do setor na região

Neste subcapítulo procurou-se compreender o nível de participação por todos os envolvidos, na definição estratégica, objetivos e metodologias de intervenção para a sua implementação operacional.

O IVDP definiu um plano estratégico para a RDD, com 6 objetivos estratégicos (OE's) para o desenvolvimento da região, de entre os quais, o OE1- “Melhorar a sustentabilidade do território” é direcionado exclusivamente para o desenvolvimento sustentável, independentemente da contribuição

que os restantes objetivos possam ter para o desenvolvimento sustentável nas diferentes dimensões (Plano Estratégico, site IVDP, 2021).

Para a operacionalização deste objetivo estratégico, nem o IVDP, nem outras entidades, governamentais ou não governamentais, desenvolveram um programa, ou plano operacional sistematizado e abrangente, aberto a todas as partes interessadas.

O IVDP definiu um plano de atividades operacionais, e estabeleceu um alinhamento entre os OE's (Objetivos Estratégicos) e os OP's (Objetivos Operacionais), estabelecendo deste modo uma base para o desenvolvimento de um plano de ações no território, que permitam atingir estes objetivos. No entanto este plano de ação será implementado através do desenvolvimento de projetos organizados sob a forma de gestão de parcerias com outras entidades, que garantam o financiamento e o desenvolvimento das ações planeadas.

O modo de governança, seguido na relação entre os associados da ADVID (Agentes Económicos), e as outras instituições governamentais e não governamentais locais (por exemplo: académicas) para o desenvolvimento de ações coletivas, é caracterizado como sendo um modelo de governança colaborativo, de gestão de parceria, de acordo com a caracterização que apresentamos no capítulo 4, subcapítulo 4.3.1. A par dos projetos promovidos pelas entidades governamentais locais, em parceria com outras entidades institucionais e outras partes interessadas, nomeadamente, o IVDP e a CCDR, os agentes económicos mais representativos do setor, (líderes), promovem projetos e ações de reconhecida relevância, no âmbito do desenvolvimento da viticultura da região, enquanto associados da ADVID.

(3) - Participação na implementação: Planos/Programas de Intervenção Estratégica - Desenvolvimento Sustentável

• Metodologia de Intervenção adotada para implementação de plano estratégico

Após análise do estudo publicado pela UTAD, “Rumo Estratégico para o setor dos Vinhos do Porto e Douro”, e da informação recolhida das entrevistas realizadas efetuadas, representativas dos agentes económicos do setor na região, da direção da ADVID, do Presidente do IVDP, e do responsável pela gestão do programa de introdução da produção integrada na RDD, desenhamos o modelo de governança da região.

Como já referimos, não existe uma metodologia de intervenção sistematizada, para o setor e região, com o objetivo de implementação de um programa de sustentabilidade. No entanto dando continuidade ao referido no ponto anterior, após realização de entrevistas aos operadores locais, e em particular à direção da ADVID, tomamos conhecimento das variadas iniciativas levadas a cabo pela associação, nomeadamente quanto aos projetos para o desenvolvimento da região.

Poderemos concluir que grande parte dos projetos concebidos e realizados no âmbito da inovação para o setor do vinho no Douro, tem vindo a ser desenvolvida através da ADVID, a Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense, fundada em 1982, por organizações do setor, no âmbito da candidatura a um projeto financiado pelo Banco Mundial, o PEDTRIM, com o objetivo de desenvolver a região.

“O Douro tem uma associação ADVID, dedicada a transferência de conhecimento para o setor, há 40 anos que promove a sustentabilidade, (...), inicia se com um Plano de desenvolvimento entre 85 e 90, via Banco Mundial, para a modernização do Douro e produção...” (Tip 12_AED_1).

Após intervenção na região do Douro, através deste programa, do “Plano de Desenvolvimento” entre 1985 e 1990, via Banco Mundial, para a modernização da região do Douro, a PAC, (Política Agrícola Comum), indicava a necessidade de dar continuidade à política de desenvolvimento básica de proteção integrada para o desenvolvimento sustentável. O PDRITM foi em 1985, um dos primeiros programas, promovido pelo Banco Mundial, a seguir ao 25 de Abril.

“ (...) no Douro os pequenos agricultores têm sempre conhecimento das medidas em curso através de avisos colocados em sítios estratégicos na aldeia, e funciona o "boca a boca", +ninguém fica de fora por desconhecimento “ (Tip.315_EC_1).

A região do Douro compreendeu que esta era uma oportunidade para captar meios financeiros, e por outro lado ser o pioneiro numa política de desenvolvimento.

“Após a retirada do Banco Mundial, questionou-se a continuidade deste modelo, e tendo em conta a sua eficácia demonstrada, entendeu-se que o modelo não estava esgotado e continuou a sua missão, sendo parte desta, a acessibilidade à investigação aplicável, ao mesmo tempo que promove as primeiras propostas para uma agenda sustentável, pelo que se tornou no primeiro veículo para o tecido do Douro, como entrada acreditada para o apoio técnico à produção integrada, mantendo uma atualização permanente, de modo continuado” (Tip.12_AED_1).

Após encerramento deste programa, os associados, deram continuidade à associação, reconhecendo a importância do trabalho desenvolvido e a sua missão, de investigação, inovação e desenvolvimento. Desde então, a ADVID, assumiu um papel fundamental para a transferência de conhecimento na região, e funciona como uma unidade de experimentação, para dar resposta às necessidades dos viticultores da região.

No seguimento da continuidade da associação ADVID, para o desenvolvimento da região, foi criado o “Cluster dos Vinhos do Douro”, formado por um conjunto de produtores, que associados à

ADVID, têm vindo a desenvolver um conjunto de ações e projetos, em modelo de parceria, projeto a projeto, caso a caso.

Em 2017, a associação obteve o reconhecimento deste “*Cluster de Vinhos do Douro*”, junto ao Ministério da Economia de Portugal, que prevê um plano de ação integrada para aumentar o nível de competência técnica e económica do setor, como fator de competitividade das empresas, no País e no Mundo, tendo em 2020, 200 agentes económicos inscritos.

“ (...) Não tendo um plano de sustentabilidade, promove e dinamiza o Cluster do Vinho, com associados em território nacional e em colaboração com o Alentejo, aprova um laboratório colaborativo, Vines & Wines, para trabalhar em investigação. Contratado pelo SONOMA, pontos críticos: - alterações climáticas e produção com biodiversidade” (Tip1 2_AED_1).

A relevância atribuída a esta associação, no presente estudo, justifica-se na medida em que, sendo a interação entre os agentes económicos da região e o governo local, formal e com baixa interação, esta associação, desempenha um papel importante na região, promovendo a transferência do conhecimento entre as partes interessadas, e desenvolvendo projetos direcionados para a viticultura da região, com foco na sustentabilidade da RDD.

“Verificam-se iniciativas e projetos avulso, que decorrem de ações de investigação com investimento de recursos, quer humanos quer de capital, com significado, e com resultados positivos que uma vez replicados em outros setores, trariam benefícios globais à sociedade com contributos para o desenvolvimento, cujos resultados são desperdiçados por não serem integrados nas políticas globais, em programas participados ao nível setorial. (...) Conclui-se que são desenvolvidas políticas isoladas, com falta de integração das partes interessadas, falta de participação, e falta de comunicação. (...)” (Tip.31_EC_3).

O modelo de governança para a região do Douro, quanto à interação das partes interessadas, e participação na implementação dos planos/programas de intervenção estratégica para o desenvolvimento sustentável, foi representado na figura 17, em resultado das constatações retiradas do estudo empírico, onde a relação das partes interessadas com o poder local, no que se refere à determinação das políticas e ações coletivas com vista ao desenvolvimento sustentável das regiões, se caracteriza por um papel consultivo.

“No Douro o foco principal e as preocupações globais estão no principal objeto de promoção da região, a paisagem protegida e a produção do Vinho do Porto, que direciona a estratégia do desenvolvimento da região para o desenvolvimento do turismo, como atividade económica principal, relacionada com as condições únicas que a paisagem do Douro disponibiliza e o foco na preservação desta paisagem, que leva à manutenção das enormes dificuldades no cultivo da vinha, na montanha” (Tip.13_AE_3).

Existem um conjunto de projetos direcionados para atingir os objetivos determinados no plano estratégico para o desenvolvimento da viticultura do Douro, em busca de resultados pré-definidos, num determinado período. O financiamento destes projetos é resultado das candidaturas realizadas aos programas de ação coletiva, da União Europeia, que promovem o desenvolvimento das regiões, se desenvolvidos em cooperação entre as partes interessadas.

A ADVID, mantém uma relação de cooperação com a CCDR do Norte, tendo em conta os objetivos comuns para o desenvolvimento da região, e em concreto da preservação da paisagem da vinha do Alto Douro.

Aliam-se os interesses da entidade promotora dos projetos de investimento para o desenvolvimento da região, a CCDR Norte, que é simultaneamente a entidade responsável pela gestão do património cultural mundial, da UNESCO, a paisagem protegida do Douro, com os interesses e objetivos comuns de desenvolvimento da viticultura do Douro, promovidos pela ADVID.

“Tendo em conta que o financiamento do setor, nas últimas décadas é dependente dos fundos comunitários disponibilizados em função dos programas construídos para as diferentes regiões, para dar cumprimento aos objetivos determinados pela política comunitária, não se pode falar de uma política de desenvolvimento nacional, mas sim da aplicação da política comunitária, a PAC, no caso da agricultura” (Tip.13_AE_3)

Neste contexto, ADVID desenvolveu um Plano Estratégico para a sustentabilidade da viticultura na região, assente em 10 linhas orientadoras, que promove junto dos seus associados, com definição de objetivos para cada linha, conforme apresentamos na tabela seguinte:

Tabela 30 – Linhas Orientadoras Estratégicas – Região Douro - ADVID

1.Alterações Climáticas	2.Viticultura de Precisão
3.Potencial enológico	4.Biodiversidade em Viticultura
5.Diversidade Genética da Videira	6. Métodos de Produção Sustentável
7.Observatório Vitivinícola	8.Economia Circular
9.Sustentabilidade Económica	10. Formação

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 31 – Orientações Estratégicas – Douro

Orientações Estratégicas - 10 Linhas	Objetivos Específicos
1. Alterações Climáticas	
A linha de trabalho referente às alterações climáticas engloba medidas que possam ser tomadas para atenuar o aquecimento global, nomeadamente a avaliar e mitigar a pegada de carbono no setor, bem como medidas de adaptação que permitam tornar o sistema vitivinícola nacional mais resiliente às alterações climáticas, prevenindo e avaliando a sua progressão e o seus impactos.	<ul style="list-style-type: none"> i) Antecipar cenários e impactos das alterações climáticas nas regiões vitivinícolas portuguesas; ii) Mitigar o efeito das alterações climáticas, dotando o setor das ferramentas adequadas; iii) Gerir as relações hídricas na viticultura, em especial na Região Demarcada do Douro; iv) Avaliar a pegada de carbono, assim como a sua retenção, associada às atividades do setor.
2. Viticultura de precisão	
A agricultura de precisão assume-se como uma das linhas fundamentais para a inovação no setor. Nesse sentido, o desenvolvimento e implementação de tecnologias e estratégias de viticultura de precisão assume-se como um dos atuais pilares da ação da ADVID, que procura combater duas das maiores dificuldades que a viticultura nacional: as alterações climáticas e escassez de mão de obra.	<ul style="list-style-type: none"> i) Suportar a implementação de novas tecnologias como forma de mitigar as dificuldades com falta de mão de obra; ii) Desenvolver e implementar novas tecnologias que melhorem a eficiência da utilização de recursos tomado o setor mais sustentável; iii) Transferir tecnologias de sensorização, automação e inteligência artificial para o suporte do setor da vinha e do vinho; iv) Desenvolver e divulgar ferramentas de zonagem que suportem a implementação de práticas de viticultura de precisão.
3. Potencial Enológico	
Desenvolver e disponibilizar ferramentas e elaborar guias de referências para apoio à utilização racional do território vitícola são os principais objetivos desta linha de trabalho focada no desenvolvimento de atividades de I&D, com vista à aplicação de tecnologias e metodologias inovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> i) Desenvolver uma plataforma SIG e elaborar guias de referências para apoio à utilização racional do território vitícola; ii) Disponibilizar ferramentas de apoio à micro-zonagem para gestão adequada/racional do território vitícola; iii) Estabelecer critérios que permitam relacionar parâmetros de avaliação da qualidade da uva a parâmetros qualitativos do vinho; iv) Desenvolver ferramentas para valorização da uva.
4. Biodiversidade em viticultura	
A biodiversidade funcional nas explorações vitícolas e a instalação de infraestruturas ecológicas que possam promover serviços do ecossistema para o viticultor e para a sociedade é o principal objetivo desta linha de interesse estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> i) Incrementar a biodiversidade funcional nas explorações vitícola, através da valorização ou da instalação de infraestruturas ecológicas que possam promover serviços do ecossistema para o viticultor (como a mitigação da erosão, o fomento da limitação natural de pragas e doenças, o incremento da qualidade da uva, etc.) e para a sociedade (como a melhoria da qualidade da água e do ar, o sequestro de carbono, a valorização da paisagem, a promoção de atividades de lazer ligadas ao território, etc.).
5. Diversidade genética da videira	
Preservação da biodiversidade das castas da videira	<ul style="list-style-type: none"> i) Prospetar e conservar amostras representativas da variabilidade genética das castas portuguesas e mitigar o fenómeno de erosão genética da videira, sob a coordenação da Associação Portuguesa para a Preservação da Diversidade da Videira (PORVID), e Valorizar e Multiplicar Castas Minoritárias Portuguesas são os principais objetivos desta linha estratégica.
6. Métodos de produção sustentável	
	<ul style="list-style-type: none"> i) Recolher e sistematizar informação para suporte da atividade vitícola e na adega, com vista a maximizar a utilização dos recursos naturais e minimizar os impactos no ambiente são os principais desafios da linha Estratégica Métodos de Produção Sustentável.
7. Observatório Vitícola	
	<ul style="list-style-type: none"> i) O Observatório Vitícola visa contribuir para a adaptação dos modelos de previsão de produção ao nível regional e parcelar, em colaboração com a Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, através da recolha de informação de natureza vitícola, climática e biológica, por forma a dar suporte à tomada de decisão dos agentes económicos do setor.
8. Economia circular	
A Economia Circular é um modelo económico de produção e consumo que visa a redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Dada a sua elevada relevância para a promoção de um desenvolvimento sustentável, e por ser um dos pilares do Pacto Ecológico Europeu, a Economia Circular é atualmente um dos principais eixos de ação da ADVID.	<ul style="list-style-type: none"> i) Impulsionar a transição para uma economia mais circular, ao aplicar conhecimento científico no desenvolvimento tecnológico e inovação do setor, de modo a promover um menor desperdício e um melhor aproveitamento dos resíduos produzidos - desde as águas residuais aos subprodutos vitivinícolas, é um dos objetivos estratégicos da ADVID.
9. Sustentabilidade económica	
A linha estratégica Sustentabilidade Económica contribui para a valorização e reconhecimento nacional e internacional dos vinhos portugueses, através de estudos que permitam conhecer melhor o consumidor atual, recorrendo a abordagens baseadas nas ciências do consumidor e sociais. Esta linha estratégica prevê o estudo das práticas-chave ao longo da cadeia de conceção-produção-consumo que podem influenciar a qualidade percebida e os custos inerentes a esse reconhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> i) Analisar as preferências do consumidor subjacentes ao comportamento de compra do vinho; ii) Aumentar o conhecimento da relação entre a identidade de uma vinha e o perfil do(s) vinho(s) que esta produz; iii) Analisar aspetos territoriais da competitividade, nomeadamente a valorização do terroir na qualidade e valor comercial dos vinhos portugueses; iii) Analisar o impacto económico das alterações climáticas, nomeadamente em termos de custos com mão de obra, da produtividade e da qualidade final do produto, entre outros; iv) A avaliação económica dos diferentes modos de produção (convencional / integrada / biológica), com inclusão das alternativas ao uso de fitofármacos.
10. Formação	
	<ul style="list-style-type: none"> i) Esta linha estratégica tem como objetivo dotar o público-alvo de competências adequadas para o desenvolvimento da vitivinicultura duriense, bem como detetar necessidades de formação e transferência de conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à análise dos resultados das ações levadas a cabo, para a implementação destas medidas, não há indicadores que nos permitam aferir o impacto da sua implementação no desenvolvimento global da região demarcada, na medida em que os resultados são aplicados aos projetos individualmente, caso a caso, sem monitorização agregada, nem contínua. Uma vez terminado o projeto, não há registo dos resultados pós implementação.

(4) Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade em cada região.

A ADVID em parceria com outras entidades, locais, nacionais e internacionais, como referido no ponto anterior, tem vindo a desempenhar um papel de divulgação, comunicação e formação nas áreas do conhecimento e inovação, para o setor, com objetivos claros para a sustentabilidade da região. A associação estabeleceu um modelo de governança informal na região, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da vinha da região do Douro.

O plano estratégico que a ADVID define e promove, está direcionado para o desenvolvimento da sustentabilidade da viticultura, com foco na inovação e conhecimento, com vista aos objetivos da sustentabilidade ambiental, o foco dos seus objetivos.

“O Douro tem condições para seguir uma política de sustentabilidade global, agindo em todos os vetores, no entanto a estratégia do Douro está centrada na sustentabilidade social e ambiental do ponto de vista da preservação da paisagem e não da preservação dos recursos naturais” (Tip.12_AE_2).

“(…) As ações individuais têm muito mérito, mas têm que ser integradas em algo mais global para que dê resultados no longo prazo. Os problemas são globais e comuns. (...) O mercado internacional está disponível para pagar algo diferenciador. Deverá existir apoio para o investimento” (Tip.22_GLA_4).

“(…) grupos informais, ficam fechados, não tem efeitos para o tecido empresarial do Douro, é até invertido. (...) A CVRA tem obrigação de fazer de modo organizado, a vantagem (...), o formato de trabalho e visível, com instrumentos disponíveis para todos, promove a partilha entre os vários AE, um dos grandes benefícios, foi esbater as rivalidades entre os empresários e gosta de mostrar o que faz. É uma prática anglo saxónica, modelo de trabalho que veio da CWSA, com mentalidade e espírito aberto, com boa aderência. (...)” (Tip.22_GLA_3)

Nas entrevistas realizadas, e na informação publicada no site da ADVID, é referido o modelo de cooperação em rede, no entanto, constatamos estar perante um modelo de governança de gestão de parcerias, não existe um sistema de cooperação em rede, nem um programa, ou plano, sistematizado para a sustentabilidade, transversal ao setor, e abrangente a todas as dimensões que contribuem para o desenvolvimento sustentável (económica, ambiental e social), com uma metodologia comum.

Tabela 32 - Governança Local –Douro

4. Governança Local				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Governança	4.1 - Modelo de Governança - Nível de Descentralização	Não há autonomia do IVDP, Instituto Público em relação ao Ministério da Agricultura; interação com o setor, é com os agentes económicos, consultiva.	Sociedade civil no Douro historicamente, tem menos propensão para as ações coletivas, dificuldade em juntar as pessoas em torno dos interesses coletivos	O Douro não tem autonomia em relação à tutela, ambos os poderes, central e delegado, são públicos
	4.2 - Nível de cooperação entre partes interessadas: definição da estratégia local	Douro, tem um modelo de governança colaborativa, com um modelo de gestão de parcerias, criadas para projetos específicos de ação coletiva	Douro a população local tem orgulho de pertença, o espírito é mais focado no interesse individual e menos no coletivo	Douro não disponibiliza meios para a cooperação em rede, esse não é o modelo seguido; A ADVID –criou o cluster do vinho, com vista à transferência de conhecimento e inovação para a vinha do Douro.
	4.3 - Participação na implementação dos Planos/Programas de Intervenção Estratégica - Desenvolvimento Sustentável	IVDP: plano para o desenvolvimento estratégico do setor, não tem um plano para a sustentabilidade ADVID; tem um conjunto de medidas orientadoras para a sustentabilidade da vinha	Sociedade civil no Douro historicamente, tem menos propensão para as ações coletivas, dificuldade em juntar as pessoas em torno dos interesses coletivos	Capacidade financeira para investimento em inovação tecnológica e desenvolvimento.
	4.4 - Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade em cada região.	Modelo de governança colaborativa assente num modelo de gestão de parcerias, por acordo entre as partes, consoante as competências necessárias para desenvolvimento de projetos de ação coletiva.	Promoção de partilha de conhecimento e inovação, através de eventos organizados pela ADVID no âmbito da viticultura.	Douro, projetos com foco em objetivos específicos; acompanhamento início ao fim do projeto, não há modelo de melhoria contínua. Numero de parceiros envolvidos baixo.

Fonte: Elaboração própria

6.2 Estudos de Caso 2 – Região do Alentejo

6.2.1 Fatores Endógenos do Território - Caracterização das Regiões

- **História e Cultura**

Na região do Alentejo a plantação de vinha vem desde o tempo romano, de acordo com diferentes vestígios dessa época, assim como alguns lagares romanos. Sendo os primeiros registos escritos datados do século XII. No entanto a denominação de origem da região, enquanto região demarcada, é recente, só em 1988 se regulamentaram as primeiras denominações de origem alentejanas (<http://www.ivv.gov.pt>: maio 2021; <http://www.vinhosdoalentejo.pt>, maio 2021).

O Alentejo é considerado uma região demarcada nova, porque apareceu como DOP no início dos anos 50 e foi regulamentada formalmente nos anos 80, apesar dos vestígios de produção de vinho nesta região, há mais de 2000 anos, pelos romanos, nomeadamente o típico vinho de talha do Alentejo. Os vinhos de talha poderão ser um fator diferenciador da região, direcionado para um nicho de mercado, este modo de vinificar, tem uma herança histórica, que na opinião dos entrevistados, tem que ser investigada e estudada.

O intervalo temporal entre os anos 50 e os anos 80 explica-se pela política do Estado Novo. No Alentejo foram arrancadas as vinhas pré-existentes à época do Estado Novo, e durante mais de 40 anos, não foi permitido o plantio de vinha na região. Esta imposição determinou a alteração da paisagem alentejana, a cultura de cereais massiva em parcelas de latifúndio, e consequentemente o tipo de organização produtiva e de relação entre a população local e as organizações.

A região pelas dificuldades climatéricas, e a tipologia de unidades produtivas em modo de latifúndio, caracterizou-se ao longo dos tempos por uma região com baixa densidade populacional, com falta de alternativas ao sustento das famílias, assistindo-se a uma progressiva desertificação do território. Com a queda do regime do Estado Novo, anos após revolução, assistiu-se ao surgimento do investimento externo e à aposta no desenvolvimento do setor do vinho, ressurgindo a cultura da vinha, e a nova região demarcada do Alentejo.

Neste contexto, o Alentejo necessitou de se afirmar no mercado, enquanto região, pela qualidade do seu produto, optando por um caminho de profissionalização do setor, em oposição às regiões demarcadas tradicionais, e beneficiando do fator de inovação.

A região beneficiou da oportunidade de construir de raiz as unidades produtivas de produção de uva e vinho. A rentabilidade atual é resultado do tipo de explorações vitícolas, que foram plantadas de acordo com as técnicas inovadoras existentes à época, e da produção de vinho a partir de adegas novas, equipadas com as novas tecnologias existentes à data, em contraste com a cultura de vinha tradicional do Douro.

A população local, historicamente teve necessidade de se associar para enfrentar as dificuldades resultantes das adversidades sentidas, quer climatéricas, quer socioeconómicas, e tornou-se uma comunidade com uma cultura tradicionalmente associativa, com hábitos e costumes virados para a comunidade envolvente, onde a participação e a partilha são características fortes do território.

“No caso do Alentejo, a região passou a ser vitícola quando Portugal deixou de produzir cereais para a sua autonomia, como estava estabelecido pela política do Estado Novo, o que influenciou muito no modelo de governança. (...)” (Tip.12_AED_1).

“O Alentejo tem quatro décadas como região vitivinícola, situação anacrónica em relação à Casa do Douro, IVDP. (...)” (Tip.12_AED_1).

“A sustentabilidade das duas regiões, quanto a história e às origens, são sítios socioeconómicos muito distintos, que condicionam a sua realidade. (...)” (Tip.12_AED_1).

- **Geografia**

A região demarcada do Alentejo é caracterizada por uma região plana com muitos hectares de planície, com pequenos registos, acidentes orográficos mais significativos, como é o caso das serras de Portel, Ossa e S. Mamede. A posição meridional e a ausência de relevos importantes são responsáveis pelas características Mediterrânica e Continental do clima.

O Alentejo é uma região com microclimas propícios ao plantio da vinha que conferem diferenciação na qualidade das massas vínicas, que à semelhança do que acontece no alto Douro é

pelo seu *terroir* que os vinhos da região se diferenciam face aos demais. Na região, são produzidos vinhos de qualidade brancos, tintos e rosados, vinhos espumantes, licorosos e aguardentes vnicas, com características específicas deste *terroir*. O *terroir* único nas duas regiões são o fator diferenciador no que se refere à tipicidade do vinho. (<http://www.ivv.gov.pt>: maio 2021).

• Demografia

Conforme já referenciado no caso do Douro, de acordo com os dados estatísticos publicados pelo INE, a evolução da população em Portugal em geral, tem vindo a envelhecer, nos últimos anos, (dados de 2010 a 2019), tendência que é acompanhada na região do Alentejo.

Sendo certo que os dados estatísticos oficiais publicados, apontam para um envelhecimento populacional da região, tendo o índice de envelhecimento aumentado de 172 para 205, (2010-2019), e uma redução de população de 7,8%, em igual período. A este envelhecimento acresce o problema de isolamento, com uma densidade populacional muito baixa, (2019 de 22,3 indivíduos/km²), que reduziu na mesma proporção da redução da população, (-1,8 indivíduos/Km²), em igual período, assim como constatamos, uma redução de nascimentos de 1032 indivíduos nos últimos, e uma redução de idosos de 50, no mesmo período.

Tabela 33 - Evolução da População no Alentejo

	2010		2019	
	Alentejo (NUTS II)	Portugal	Alentejo (NUTS II)	Portugal
População residente	760 388	10 573 100	705 018	10 286 263
Superfície em km ²	31 604,9	92 211,9	31 604,9	92 225,6
Densidade populacional número médio de indivíduos p/km ²	24,1	114,7	22,3	111,5
Jovens (%) (menos de 15 anos)	13,7	15,2	12,5	13,6
População em idade ativa (%) 15 aos 64 anos	62,7	66,3	62,0	64,4
Idosos (%) (65 e mais anos)	23,6	18,5	25,5	22,0
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	172	122	205	161
População estrangeira (7)	26 689	443 055	31 546	588 976
Diferença entre os nascimentos e os óbitos	-4 119	-4 573	-5 092	-25 214
Nascimentos (8)	6 382	101 381	5 350	86 579

Fonte: INE, RA2019, (2021)

As oportunidades de emprego são escassas, e as atividades económicas desenvolvidas estão muito direcionadas para o setor primário, sendo a agricultura uma atividade desenvolvida na região do Alentejo, num modo intensivo e empresarial, encarada como ocupação a tempo inteiro, e não como economia de subsistência ou *hobby* a tempo parcial, situação que se diferencia em relação ao Douro, no entanto, se observarmos os pequenos agricultores, singulares, deparamo-nos com a mesma situação do Douro, na sua generalidade, com elevada faixa etária, e sem capacidade de recurso a

tecnologia que lhes permita viver da vinha, que entregam as suas uvas nas cooperativas da zona a qual pertencem.

A diferença das duas regiões prende-se com o peso relativo do número de explorações em minifúndio, versus as explorações em latifúndio.

Neste sentido, é importante a análise desta dimensão estar contextualizada com a dimensão da rentabilidade.

Os agricultores, proprietários de grandes áreas de produção, devido às características geográficas, com modos de viticultura moderna, têm produtividade na produção de uva, (kilos de uva por hectare), que lhes permite viver dos rendimentos da atividade da viticultura, logo há uma profissionalização desta atividade, gerando emprego local, e atraindo os jovens agricultores para a região. A baixa densidade populacional e o envelhecimento da população geram dificuldade no recrutamento de recursos humanos em número suficiente para a quantidade de postos de trabalho que o setor agrícola gera na sua atividade.

Uma parte dos recursos humanos que trabalham a tempo inteiro na indústria do vinho no Alentejo são jovens enólogos, engenheiros agrónomos, e técnicos agrícolas, contratados fora da região, que se instalaram no território, com as suas famílias, onde são atualmente residentes.

“(…) O Alentejo tem Casas Agrícolas com dimensão, com vinha com dimensão, que permite a mecanização, o operador não depende tanto das pessoas. No Douro, mesmo as de maior dimensão têm dificuldades com as pessoas.” (Tip.31_EC_1).

Tabela 34 - Unidade de Trabalho Ano: Tipo de Mão-de-Obra

Região Agrária	Total de Mão de obra (2009-2019)			Mão de obra familiar (2009-2019)						
	UTA	Distribui.	Var (%)	Total			Produtor		Familiars do produtor	
				UTA	Imp. (%)	Var (%)	UTA	Imp. (%)	UTA	Imp. (%)
Portugal	314 509	100	-14,4	213 984	68	-27,3	120 213	38,2	93 771	29,8
ALE	44 182	14	23,9	15 847	35,9	-8,1	10 487	23,7	5 360	12,1

Fonte: INE, RA2019, (2021 – (Distribui. – Distribuição; Var. – Variação; Imp. – Importância;)

O peso relativo de UTA, no Alentejo é de 14% (44.182), em relação ao número global nacional (314.509). No que diz respeito à de mão-de-obra agrícola total, assistiu-se a uma redução geral, em Portugal, entre 2009 e 2019, em cerca de 14,4%, no entanto, apesar dessa quebra geral, assistimos a um aumento na região do Alentejo, de cerca de 23,9%;

No que se refere ao peso da mão-de-obra familiar, empregue no setor agrícola, verifica-se que:

Em Portugal, assistiu-se a uma redução do peso relativo da mão-de-obra familiar empregue no setor, cerca de 27,3%, face aos últimos 10 anos, no entanto, em 2019, ainda detinha um peso relativo no emprego do setor, de cerca de 68%.

Podemos ainda concluir que, de entre os 68% empregues na agricultura de mão de a familiar, existe uma distribuição nacional entre 38,2% produtor e 29,8%, familiar do produtor.

Acresce que, este peso relativo, reduziu em cerca de 8,1% no Alentejo

Se analisada a distribuição entre o produtor e o colaborador familiar deste ultimo, nas duas regiões, constatamos: o Alentejo de 23,7% e 12,1%.

A tendência nacional é de redução de mão-de-obra dedicada à agricultura.

O Alentejo aumentou a empregabilidade no setor, em 23,7%. O peso relativo da mão-de-obra familiar, no setor a nível nacional, é ainda muito elevado, cerca de 68%, sendo distribuída quase equitativamente, entre produtores e familiares dos mesmos (38,5% e 29,8%).

Tabela 35 - Evolução do Emprego da Mão-de-Obra Não Familiar

Região Agrária	Mão-de-Obra Não Familiar (2009-2019)									
	Contratada diretamente pelo produtor						Contratação de serviços			
	Total			Mão de obra assalariada regular		Mão de obra eventual ou sazonal				
	UTA	(%)	Var. (%)	UTA	Imp. (%)	UTA	(%)	UTA	Imp. (%)	Var (%)
Portugal	90 158	28,7	30,7	59 808	19	30 350	9,7	10 367	3,3	159,9
ALE	24 777	56,1	49	17 833	40,4	6 945	15,7	3 558	8,1	99,8

Fonte: INE, RA2019, (2021 – (Var. – Variação; Imp. – Importância;)

O peso relativo de UTA, de mão-de-obra não familiar, no setor agrícola ao nível nacional, é de 28,7% (90158 UTA), tendo aumentado durante o período de 2009 a 2019, cerca de 30,7%, dos quais, 19% são assalariados, 9,7% mão-de-obra eventual e 3,3%, serviços contratados.

Do total de UTA's empregues não familiares, no setor (91.158), 56,1%, situam-se no Alentejo (24.777), dos quais tendo sido a variação nos últimos 10 anos, na região, de um aumento de 49%.

Em síntese deste subcapítulo, no que respeita ao primeiro nível de dimensões relevantes, relacionado com os fatores endógenos, no que respeita à caracterização da região, concluímos que a região do Alentejo no setor vitivinícola, tem uma história recente, na medida em que por imposição da política do Estado Novo, a terra fértil em planície, estava destinada ao cultivo de cereais para alimentar todos o país, não devendo por isso, ser ocupada com culturas menores, como a vinha. Assim esta região vitivinícola foi demarcada na década de 90, tendo-se vindo a desenvolver desde então.

A região em termos geográficos caracteriza-se por grandes áreas de planície, com propriedade distribuída em parcelas de latifúndio. O número de propriedades é pequeno e a dimensão das organizações é média a grande, comparativamente à caracterização geográfica do Douro

Sendo uma região predominantemente agrícola, sem outras alternativas industriais ou terciárias, a região de baixa densidade populacional, embora com população envelhecida, e escassez de mão-de-obra local, constitui uma atração para o investimento empresarial no setor, dada a sua elevada rentabilidade.

Por estes motivos vários investidores fora da região instalaram unidades produtivas na região, atraindo jovens para o desempenho profissional na área, deslocalizando-os e oferecendo condições para os mesmos passarem a residir na região, nomeadamente no âmbito das atividades de enologia.

Do ponto de vista demográfico, a baixa densidade populacional, promove a necessidade do associativismo dos pequenos produtores, que se organizam sob a forma de associações profissionais, e são apoiados em iniciativas quer de formação quer de assistência técnica ao desenvolvimento das suas atividades.

Em síntese deste subcapítulo, apresentamos a matriz de variáveis relevantes, (aplicação da tabela 17), no que respeita ao primeiro nível, relacionado com a perspetiva endógena, 1. Fatores Endógenos Território, relacionando os pontos fundamentais abordados:

Tabela 36 - Fatores Endógenos do Território – Alentejo

1. Fatores endógenos, específicos de cada região:				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva endógena	1 - História e Cultura	Região vitivinícola com origem na produção de vinho desde o tempo romano. Aumento de plantação de vinha a partir dos anos 90; Líder de produção de uvas ao nível nacional, de produção de vinho tranquilo	Facilidade de adaptação nova tecnologia, região vitícola nova, facilidade em fazer de novo. Não há barreiras com origem na tradição	Devido à política cerealífera do Estado Novo, área de vinha plantada muito baixa até aos anos 90
	1.2 – Geografia	Paisagem com grandes áreas de planície.	Facilidade na implementação de tecnologia avançada e inovação das técnicas agrícolas, nomeadamente a mecanização da vindima e dos trabalhos de solo.	
	1.3 – Demografia	Baixa densidade populacional. População envelhecida	Faixa etária da população dedicada à produção de uva e vinho, jovem. Dedicção a tempo inteiro à atividade.	Incentivos a projetos desenvolvidos por Jovens Agricultores

Fonte: Elaboração própria

6.2.2 Organização Produtiva Local

Tal como apresentado em 6.1.2, (caso do Douro), nesta dimensão seguimos a análise estruturada da mesma forma, para que a comparabilidade entre os dois casos seja possível, nomeadamente quanto a:

- (1) tipologia de unidades produtivas,
- (2) capacitação técnica dos recursos humanos, em cada região,
- (3) competitividade das organizações, de acordo com a capacidade de inovação tecnológica,
- (4) e a rentabilidade do negócio resultante das análises anteriores, assim como da informação obtida nos relatos das entrevistas, e da análise de estudos e artigos científicos.

(1) Tipologia de Unidades Produtivas - Cultura de latifúndio

A região vitivinícola do Alentejo apresenta uma estrutura fundiária muito dispersa, caracterizada por um reduzido número de unidades produtivas por hectare, com uma estrutura de latifúndio. No caso das unidades produtivas ligadas ao latifúndio, os recursos humanos empregues, são população dedicada em tempo inteiro à viticultura com faixa etária jovem, assim como os seus gestores.

“(…), no Alentejo a agricultura tem empresários agrícolas de faixa etária baixa, que vivem da agricultura, pelo que o nível de formação e a forma de gestão nas duas regiões é diferente.” (Tip.31_EC_1).

A complementar esta análise, apresentamos os dados publicados pela Pordata (2021), com a relação entre o número das unidades de exploração agrícolas, em função da sua dimensão e peso relativo no contributo para o VPPT, que nos permite fundamentar a caracterização do território, quanto ao tecido empresarial da região que se caracteriza predominantemente, por unidades produtivas de latifúndio. Com estes dados, constatamos que na região do Alentejo, 12% das unidades de maior dimensão da região contribuem com 79% do total do VPPT.²³

A estrutura fundiária da região, é ainda demonstrada pelo baixo número de unidades de exploração vitivinícolas por superfície agrícola utilizada, SAU, conforme quadro abaixo, onde

²³ Na região do Alentejo, encontravam-se registadas 31 131 unidades exploração agrícolas, as quais representam uma importância da região em 27,6% no setor agrícola, de 1 863 439, milhões e euros no total. O tecido empresarial desta região, distribui-se em 54,2%, de unidades muito pequenas, com menos de 8000 euros ano, com um peso de 2,5%, no VPPT, 17,8%, situam-se com uma DE (Dimensão Económica), entre 8000 e os 25000 euros, com um peso de 4,3%, e 16% com DE entre 25000 e 100000 euros, com u peso de 14,1%, e 12% com DE com mais de 100000 euros, as ultimas contribuem com 79,1% do total do VPPT.

verificamos que na região do Alentejo, se encontram registadas 3 012 unidades de exploração, com uma área de 27 843 hectares de superfície agrícola utilizada, (SAU), associada, representativa de 16,3% da área total nacional.

Constata-se que das 35 056 unidades de exploração agrícolas especializadas em viticultura ao nível nacional, 1220 situam-se na região agrária do Alentejo, com um peso relativo no total de unidades de exploração de 3,5%, que contribui com 45 572 milhões de euros para o VPPT, que representam 12,9% do total. Verificou-se uma redução destas explorações de 2009 a 2019, num montante de cerca de 15,6 unidades, durante este período, no entanto verificou-se um aumento de VPPT, no montante de 11,4 milhões de euros.

Tabela 37- Número de Explorações – Dimensão Económica – DE

Região Agrária	Total							Explorações muito pequenas (< 8 000 euros de VPPT)				
	Explorações		VPPT			DE		Explorações		VPPT		
	(nº)	Var (%)	(10 ³ euros)	Peso região (%)	Var (%)	(10 ³ euros/expl.)	Var (%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	
Portugal	290 229	-4,9	6 758 367	100	45,7	23,3	53,2	208 739	71,9	561 282	8,3	
ALE	31 131	-2,2	1 863 439	27,6	79,2	59,9	83,2	16 863	54,2	46 492	2,5	
Região Agrária	Explorações pequenas (8 000 a < 25 000 euros de VPPT)				Explorações médias (25 000 a < 100 000 euros de VPPT)				Explorações grandes (>= 100 000 euros de VPPT)			
	Explorações		VPPT		Explorações		VPPT		Explorações		VPPT	
	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)
Portugal	45 614	15,7	633 501	9,4	24 236	8,4	1 186 797	17,6	11 640	4	4 376 788	64,8
ALE	5 547	17,8	80 679	4,3	4 986	16	263 173	14,1	3 735	12	1 473 096	79,1

Fonte: Pordata (2021) - Var: Variação 2009-2019 Imp- Importância Regional

Tabela 38- VPPT das Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura

Região Agrária	Explorações		VPPT (*)			Variação 2009 – 2019 (%)		
	(n.º)	(%)	(10 ³ Euros)	(%)	(10 ³ Euros/Expl.)	(n.º Expl.)	(10 ³ Euros)	(10 ³ euros/Expl.)
Portugal	35 056	100,0	351 920	100,0	10,0	-3,9	24,0	29,0
ALE	1 220	3,5	45 572	12,9	37,4	-15,6	11,4	25,2

Fonte: Pordata (2021) (*) - VPPT- Valor de Produção Padrão Total

Confirmamos com estes dados, a estrutura fundiária da região do Alentejo, com um tecido empresarial caracterizado por unidades produtivas de latifúndio.

Tabela 39 - Explorações Vitivinícolas (por área)

Vinha, por Região Agrária (variação 2009 - 2019)							
Região Agrária	Vinha para produção de vinho DOP						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var (%)	(ha)	(%)	Var (%)	Vinha (%)
Portugal	46 687	100	-34,1	111 667	100	4,3	64,5
ALE	1 466	3,1	42,3	18 718	16,8	58,7	66,2
Região Agrária	Vinha para produção de vinho IGP						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var (%)	(ha)	(%)	Var (%)	Vinha (%)
Portugal	7 784	100	-71,3	24 518	100	-34,6	14,2
ALE	271	3,5	-77,8	6 037	24,6	-33,5	21,3
Região Agrária	Vinha para produção de vinho não certificado						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var (%)	(ha)	(%)	Var (%)	Vinha (%)
Portugal	58 692	100	-3,7	34 785	100	12,4	20,1
ALE	1 321	2,3	6,2	3 088	8,9	77,6	10,9
Região Agrária	Vinha para produção de vinho						
	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Var (%)	(ha)	(%)	Var (%)	Vinha (%)
Portugal	111 505	100	-27,8	170 970	100	-2,6	98,7
ALE	3 012	2,7	-6,8	27 843	16,3	23,1	98,4

Fonte: Pordata (2021)

(2) Capacitação técnica dos Agentes Económicos: Nível de Decisão- Perfil do Agricultor

No caso das unidades produtivas micro, e singulares, de acordo com os dados retirados do INE, os agricultores singulares, inscritos na região do Alentejo, dedicam-se à atividade em tempo parcial, sendo a sua maioria com idades superiores aos 50 anos, e grande parte com mais de 60 anos, no entanto também de acordo com os dados estatísticos oficiais, constatamos que a área ocupada pela viticultura, propriedade de agricultores singulares, no Alentejo, representa um peso de 2,5%, no valor global da contribuição do Alentejo para o VPPT, ou seja, é residual.

Os proprietários de parcelas de minifúndio, são em geral viticultores singulares, de elevada faixa etária e baixo nível de literacia, no entanto, recorrem a associações técnicas locais, e frequentam formação técnica agrícola representam um baixo peso no global, conforme referido anteriormente.

No Alentejo, os pequenos viticultores, associam-se à cooperativa da sua zona de residência. Estas cooperativas atualmente são geridas de modo profissional, com uma gestão empresarial.

Tabela 40- Perfil do Tipo de Mão-de-Obra - Singulares

Produtor singular	Portugal	ALE
-------------------	----------	-----

	(n.º Ind.)	(%)	Varição 2009-2019 (%)	(n.º Ind.)	(%)
Total	274 248	100,0	-7,8	26 657	100,0
Homens	183 916	67,1	-10,1	19 311	72,4
Mulheres	90 332	32,9	-2,7	7 346	27,6
Classes de idade					
Menos de 25 anos	811	0,3	51,9	136	0,5
De 25 a menos de 45 anos	27 409	10,0	-6,4	3 321	12,5
De 45 a menos de 65 anos	101 962	37,2	-18,9	9 511	35,7
65 e mais anos	144 066	52,5	1,5	13 689	51,4
Idade média 2019	64			64	
2009	63			64	
Nível de instrução completo					
Nenhum	29 036	10,6	-55,8	2 519	9,4
1º ciclo (4º ano)	127 053	46,3	-18,5	9 783	36,7
3º ciclo (9º ano)	65 314	23,8	29,8	6 376	23,9
Secundário/Pós-secundário	27 203	9,9	118,6	3 671	13,8
Superior (não agrícola)	21 988	8,0	99,9	3 225	12,1
Superior (agrícola)	3 654	1,3	74,9	1 083	4,1
Formação agrícola					
Exclusivamente prática	145 391	53,0	-45,2	16 371	61,4
F.P. em atividades agrícolas	123 958	45,2	322,7	8 853	33,2
Completa	4 899	1,8	66,7	1 433	5,4
Tempo de atividade na exploração					
Tempo completo	36 004	13,1	-43,0	3 318	12,4
Tempo parcial	238 244	86,9	1,7	23 339	87,6
Outras atividades lucrativas					
Não relacionadas c/ a exploração	89 309	32,6	16,4	9 420	35,3
Outras	9 074	3,3	-45,7	891	3,3

Fonte: INE, RA2019, (2021)

- Em Portugal, 274.248 agricultores, são singulares, dos quais 26.657, (9,7)%, pertencem à região do Alentejo.
- Dos 26.657 do Alentejo, 3.321, (12,5%), têm idades entre os 25 e os 45 anos, 9.511, (35,7%), entre os 45 anos e os 65 anos, e 13.689, (51,4%), têm mais de 65anos.
- Dos 9,7% da região do Alentejo, 9,4%, são completamente sem instrução, 36,7% têm o ensino básico e 23,9% o 3º ciclo, sendo a percentagem de formação agrícola superior de 16,4%. Com formação agrícola exclusivamente prática situam-se nos 61,4%, e formação profissional em contexto prático, 33,2%.
- Destes agricultores singulares, 12,4% estão dedicados a tempo inteiro à atividade e 87% em tempo parcial.

De onde se conclui por uma baixa percentagem de agricultores singulares.

“O agricultor no Sul tem maior facilidade em acompanhar as novas tendências e tecnologias, para a implementação das boas práticas de agricultura, sustentáveis. Quando realiza projetos dessa natureza, tem o conhecimento técnico necessário para a compreensão do que lhe está a ser exigido, pelo que recorre a associações técnicas para a realização de candidaturas a projetos, (...) tem uma estratégia para o desenvolvimento do seu projeto, para atingir os seus objetivos, quer ao nível do registo de campo, (caderno de campo), quer ao nível da utilização dos fatores de produção. (...)”
(TIP.31_EC_2)

Pelos relatos extraídos das entrevistas realizadas, os proprietários das explorações agrícolas no Alentejo, são empresários, com faixa etária jovem e gestão profissional. Os viticultores do Alentejo são maioritariamente proprietários de parcelas de latifúndio, com formação superior.

“Os agricultores do sul, mesmo os de pequena dimensão, são na sua generalidade empresários agrícolas. Para o agricultor do sul, a agricultura, é a sua profissão, não é um “hobby”, como acontece em muitos casos na região do Douro, onde devido à estrutura fiduciária, minifúndios, e às dificuldades de produção agrícola já mencionadas (montanha e solo de fraca qualidade), não é possível viver da agricultura sem um apoio de subsídio.” (Tip.31_EC_2).

Tabela 41 Perfil dos Dirigentes das Sociedades Agrícolas

Dirigente das sociedades agrícolas	Portugal		ALE	
	(n.º Ind.)	(%)	Varição (2009-2019)	(n.º Ind.) (%)
Total	14 604	100	115,5	4 371 100
Homens	12 404	84,9	106,8	3 785 86,6
Mulheres	2 200	15,1	182,8	586 13,4
Classes de idade				
Menos de 25 anos	100	0,7	138,1	34 0,8
De 25 a menos de 45 anos	4 676	32	97,5	1 419 32,5
De 45 a menos de 65 anos	7 370	50,5	118,2	2 136 48,9
65 e mais anos	2 458	16,8	148,5	782 17,9
Idade média 2019	51		51	
Idade média 2020	50		50	
Nível de instrução complete				
Nenhum	149	1	84	22 0,5
1º ciclo (4º ano)	1 368	9,4	15	294 6,7
3º ciclo (9º ano)	3 071	21	85,8	576 13,2
Secundário/Pós-secundário	2 994	20,5	151,2	913 20,9
Superior (não agrícola)	4 236	29	233	1 269 29
Superior (agrícola)	2 786	19,1	100,7	1 297 29,7
Exclusivamente prática	3 733	25,6	18,4	999 22,9
F.P. em atividades agrícolas	7 593	52	278,5	1 884 43,1

Fonte: INE, RA2019, (2021)

- Em Portugal, existem 14 604 dirigentes das sociedades agrícolas, dos quais, 4371 (29,9%), são dirigentes de sociedades agrícolas no Alentejo.
- Dos 4371, do Alentejo, 32,5%, têm idades entre os 25 e os 45 anos, 48,9%, entre os 45 anos e os 65 anos, e 17,9%, têm mais de 65 anos.
- Dos 29,9% da região do Alentejo, 0,5%, são completamente sem instrução, 6,7% têm o ensino básico e 13,2% o 3º ciclo, 20,9% o secundário, sendo a percentagem de formação agrícola superior de 58,7%.
- Com formação agrícola exclusivamente prática situam-se nos 22,9%, e formação profissional em contexto prático, 43,1%.

Destes dados poderemos inferir que cerca de 30% dos dirigentes de sociedades agrícolas no universo nacional (4371/14604), são dirigentes de sociedades agrícolas no Alentejo. Destes 30%, 58.7% têm formação agrícola superior. Podemos ainda concluir, que destes 30%, 82% situam-se abaixo dos 65 anos, estando cerca de 49%, situados entre os 25 e os 45 anos.

(3) Competitividade interorganizações

– dentro do mesmo território - inovação tecnológica

A região do Alentejo, pelo facto de ser uma região nova, as instalações de adega, em geral, são unidades equipadas com tecnologia avançada, e infraestruturas adequadas ao seu propósito.

O foco atual da região, está centrado em novas tecnologias que permitam desenvolver as melhores práticas sustentáveis, sem colocar em causa a rentabilidade da produção.

“(...) no Alentejo, onde devido à dimensão das propriedades, os jovens se dedicam à agricultura (...) uma apetência natural para o acompanhamento da tecnologia, seja nos equipamentos técnicos de produção, seja pelo acompanhamento da evolução do mundo digital (...). “(Tip.31_EC_2).

Um dos pontos fortes do PSVA, referidos, quer pelos entrevistados da região, quer no estudo realizado pela universidade de LUND, é a partilha de conhecimento, de boas práticas sustentáveis e de desenvolvimento tecnológico (Angel, 2018).

Com a implementação do programa de sustentabilidade, verificou-se um aumento das ações de divulgação e comunicação a todas as partes interessadas, o que permitiu a interação e partilha entre as organizações.

Do ponto de vista económico, a região apresenta níveis de rentabilidade elevados, devido à capacidade e possibilidade de adequação das tecnologias avançadas, nas diversas operações realizadas na vinha e na adega.

A mecanização nas operações realizadas, e a inovação, com a aplicação de novas técnicas de produção, mais rentáveis e sustentáveis, são uma prática comum na região, nomeadamente no que se refere às técnicas de rega, e de implementação de energia alternativa.

“Inovação no conhecimento das pessoas. A promoção pela CVRA de workshops conjuntos, fóruns de discussão que promovem a partilha entre as partes interessadas, é inovador. Com o PSVA, as adegas abrem as portas aos vizinhos para conhecerem as suas práticas, e tecnologia inovadora, partilhando conhecimento com os pares. (...) reconhecimento de dificuldades comuns; procura por soluções; Apoio por parte de recursos humanos com capacidade para ajuda na implementação, saber ouvir, saber partilhar, envolvimento. (...) Certificação é marcante, os AE que aparecerem com certificação diferenciam-se dos restantes, quer nacionais quer estrangeiros. Com uma comunicação diferente, produção sustentável “(Tip.13_AEA_1).

(4) Rentabilidade do Negócio

- com respeito pelas práticas sustentáveis

No seguimento da análise dos fatores endógenos da região, numa perspetiva endógena, passamos à análise de acordo com a perspetiva da inovação e criação de conhecimento de base territorial, que é indissociável, dos fatores endógenos apurados no ponto anterior.

Neste sentido, a caracterização socioeconómica do Alentejo, é uma consequência das dimensões referidas anteriormente (histórica, geográfica e demográfica), tendo como fatores críticos assinaláveis: - a escassez de mão-de-obra; - o envelhecimento da população, a baixa densidade populacional, e o baixo preço pago ao pequeno viticultor, por kg de uva produzido, para além de não usufruírem de nenhum tipo de apoio do Estado que premeie a produção de uva de qualidade.

De realçar a importância da rentabilidade da vinha, e do negócio do vinho neste contexto. Para facilidade de leitura, organizamos os resultados da nossa análise, pelos pontos principais, que caracterizam este 2º nível de análise.

De entre as características socioeconómicas identificadas como diferenciadoras da região, destacamos o elevado nível de profissionalização do setor na região, sendo o que detém maior peso na região, assim como a elevada capacidade de automação, e aplicação de tecnologia avançada, considerando as características associadas às unidades de exploração, que permitem uma rentabilidade elevada a capacidade de produção de uva por hectare.

O Alentejo tem, no entanto, custos elevados de transporte de materiais de embalagem e outros componentes, tais como, produtos enológicos, e fitofármacos. Estes custos devem-se à sua localização geográfica, distante dos fornecedores destes materiais.

A produtividade no Alentejo, dependendo da área da parcela, e da tecnologia aplicada, tem situações com produtividade de cerca de 2 vezes superior à do Douro, no entanto, a média estatística situa-se entre os 5000kg e 7000 Kg/hectare de uvas (CVRA, 2020).

A importância do fator trabalho e a sua escassez, em períodos de maior exigência (exemplos: - vindimas e operações de poda), é um fenómeno e uma ameaça que tem acompanhado a história do Alentejo e tem sido ultrapassada com inovação, nomeadamente ao nível dos sistemas de plantação e vindima.

“(...) A rentabilidade do Alentejo é enorme pelo uso de mecanização, a possibilidade de vindima mecânica, como exemplo. Financiamento, apoiado pela Comunidade Europeia, através de projetos para o desenvolvimento sustentável, nomeadamente biodiversidade.” (Tip.12_AE_2).

“ (...) O Alentejo é mais comparável com os vinhos que a moda determina, a nível internacional, o Alentejo optou pela adoção de castas estrangeiras. O perfil do vinho do Alentejo é comparável com o perfil do vinho na região da Califórnia, da Austrália e do Chile. O mercado doméstico prefere o perfil Alentejo” (Tip 12_AED_1).

“Um dos pontos fortes na comunicação do PSVA, inovador e único no país, é constituir um fator diferenciador na exportação. Exportar com sustentabilidade aprovada, fator diferenciador das outras regiões a nível nacional e dos outros países que não apresentam esta inovação (...). O objetivo do AE é estar numa região forte, significa ser bom para o indivíduo, bom para a região, quanto mais aderentes ao PSVA, mais fortes são porque mais forte é a região. Ser forte significa: - notoriedade; qualidade; poderes de sustentabilidade; poderes de financiamento; ser séria, certificação própria da região, implica credibilidade, Região Credível.” (Tip.21_GLA_1).

Do ponto de vista da rentabilidade do negócio, de acordo com os relatos obtidos nas entrevistas, a implementação do PSVA, trouxe duas vantagens competitivas aos seus produtores:

- Abertura de novos mercados, - nórdicos, que privilegiam vinhos com certificação biológica ou de produção sustentável;
- Credibilidade para candidaturas a projetos de investimento;
- Potencial de exportação superior ao produtor sem produção sustentável.

“O PSVA, atualmente, já funciona como um fator de credibilidade, um facilitador para os agentes económicos quando se candidatam aos fundos disponibilizados/programas apoiados com fundos comunitários” (Tip.12_ADE.2)

“No Alentejo, os agentes económicos têm a perceção de que a sustentabilidade, traz valor acrescentado, política certa para o setor, que remunera os agricultores, e dá visibilidade no mercado, fator diferenciador para uma estratégia de exportação. O Alentejo seguiu com a decisão de lançar o PSVA, como um fator diferenciador para a região” (Tip.12_AE_2).

Figura 18- Area de Vinha – Alentejo

QUADRO 1 – ÁREA DE VINHA APROVADA PARA PRODUÇÃO DE VINHO CERTIFICADO NO ALENTEJO (CVRA 2019)

Área de Vinha Cadastrada 2019 (DO e IG)		
Região	DOC Alentejo	IG Alentejano
IG Alentejano	-----	6.001 ha / 14,829 acres
Borba	3.878 ha / 9.583 acres	
Évora	1.418 ha / 3,504 acres	
Granja-Amareleja	488 ha / 1,206 acres	
Moura	32 ha / 80 acres	
Portalegre	613 ha / 1.515 acres	
Redondo	1.982 ha / 4.898 acres	
Reguengos	4.549 ha / 11,241 acres	
Vidigueira	2.668 ha / 6,642 acres	
Total	15.988 ha / 39,507 acres	
Total	21.898 ha / 54,336 acres	

- Produção de Vinhos do Alentejo vs. produção total de vinhos em Portugal (2017/18) → O Alentejo representou 14% da produção nacional de vinho certificado (IVV 2019)

Fonte: Site CVRA junho 2021

Em síntese, neste subcapítulo, analisamos a dimensão de Organização Produtiva Local, tendo em conta as variáveis relevantes para o desenvolvimento sustentável da região, nomeadamente no que respeita à influência do modo de organização produtiva decorrente da caracterização do território.

Analisamos fatores que impactam na rentabilidade do negócio, tais como a tipologia das unidades produtivas, os fatores de competitividade do território, de entre os quais: - a capacidade de investigação e desenvolvimento de tecnologia, - cultura de associativismo local dos pequenos produtores, - e atratividade para a profissionalização dos recursos humanos na atividade.

Concluimos pela evolução da empregabilidade local no setor de trabalhadores dedicados à agricultura, na região.

Apesar do envelhecimento da população, o nível de dedicação ao setor primário na região é contrário à evolução nacional (tendência nacional para o envelhecimento da mão de obra), pelo que se verificou um aumento de emprego no setor na região.

Tendo em conta as características paisagísticas, o tecido produtivo caracteriza-se pela predominância da tipologia de unidades produtivas de grande dimensão e parcelas de latifúndio, cuja rentabilidade é muito elevada e atrativa quer para os investidores, quer para os trabalhadores locais, pelo que as unidades produtivas são geridas de forma empresarial e os dirigentes são jovens com níveis de qualificação elevados.

Os pequenos produtores, proprietários de minifúndio, pertencem a uma faixa etária elevada, com baixo nível de qualificação, no entanto, contrariamente à região do Douro, representam um baixo peso na produção de uva na região.

Devido às características geográficas, culturais e tradicionais, existe uma cultura de associativismo na região, o que contribui para o desenvolvimento de ações coletivas em prole de objetivos comuns e promove a organização dos pequenos produtores em cooperativas e associações profissionais.

As conjugações de todos estes fatores apontam para o elevado desenvolvimento empresarial da região e profissionalismo dos trabalhadores dedicados à viticultura a tempo inteiro, sendo esse o seu modo de vida. Acresce a facilidade de aplicação de tecnologia avançada o que reduz o impacto da falta de mão-de-obra local.

Neste contexto, verifica-se uma perspetiva dominante na região da sustentabilidade focada na qualidade de vida e bem estar humano.

Apresentamos a matriz de variáveis relevantes, no que respeita ao segundo nível, relacionado com a perspetiva de inovação produtiva, 2. Organização Produtiva Local.

Tabela 42 – Organização Produtiva Local – Alentejo

2.Organização Produtiva Local				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva Inovação e Criação de Conhecimento do Território	2.1 Tipologia de Unidades Produtivas	Número elevado de unidades produtivas de latifúndio; Pequenos produtores associam-se às cooperativas locais.	Os produtores mantêm uma relação estreita com a vizinhança, relação com a população local	PSVA – certificação 3ª parte, comunicação junto dos mercados internacionais, promove a procura por produtos Alentejo, com certificação sustentabilidade
	2.2 Capacitação técnica dos agentes económicos, nos níveis de decisão e dos recursos humanos envolvidos	Os jovens empresários agrícolas do Alentejo, têm nível de formação académica e profissional.	As cooperativas são organizadas e geridas de modo profissional, setor cooperativo profissional com peso significativo no setor.	Partilha de conhecimento, implementação PSVA, inovação nos fatores disponíveis
	2.3 Competitividade interorganizações, dentro do mesmo território	Baixo número de unidades minifúndio, capacidade associativa dos pequenos produtores, que se organizam sob a forma de cooperativas.	Os viticultores vivem da produção de uva a tempo inteiro, os gestores das unidades são jovens e têm um perfil empresarial	Incentivos para jovens empresários agrícolas do Alentejo
	2.4 Rentabilidade do Negócio, com respeito pelas práticas sustentáveis	Devido à tipologia das unidades produtivas, com a aplicação da tecnologia, o nível de produção de uva /kg, é em média cerca de duas vezes superior ao Douro.	Empresas profissionais, organizadas em unidades produtivas com dedicação exclusiva à sua exploração com necessidade de rentabilidade económica, sem apoios ou subsídios para a sua subsistência.	PSVA-promoção de fóruns e workshops de divulgação, e formação das boas praticas sustentáveis

Fonte: Elaboração própria

6.2.3 Inovação Social

(1) Participação interorganizacional

De acordo com a análise já apresentada, constatamos que a região se caracteriza por um elevado número de unidades de exploração com profissionalização ao nível empresarial, de grande dimensão, e um baixo número de unidades de pequena dimensão, de gestão não profissional.

A cultura existente na região é de associativismo, pelo que os pequenos agricultores, detentores de pequenas parcelas, associam-se nas cooperativas locais, que atualmente são geridas profissionalmente.

Os pequenos produtores, apesar de não se dedicarem à viticultura a tempo inteiro, o seu peso relativo é baixo, (2,5%), não tem impacto no resultado global. Por outro lado, tendo em conta a cultura do Alentejo, através das cooperativas, e associações profissionais, como o caso da ATEVA (associação técnica de viticultura no Alentejo), tomam conhecimento da inovação tecnológica e são chamados a frequentar de modo financiado, ações de formação técnica.

O grande peso na produção de uva na região tem origem na produção de uva pelas grandes empresas detentoras de parcelas do tipo latifundiário, que estão organizadas e seguem modelos de gestão profissional, de modo empresarial.

“Onde há associativismo e modelos de participação, (...), com proteção dos produtos de denominação de origem, existem associações de produtores nos diferentes setores que desafiam os associados do produto, que é o core daquela região, a desenvolver ações conjuntas. O mesmo se passa com o vinho, é um produto muito regulamentado que tem que se diferenciar pela qualidade. As regiões definem os seus planos estratégicos de desenvolvimento local, através das

instituições e dos organismos, a quem está atribuída a responsabilidade pela gestão das marcas coletivas Do e IG (...)"
(Tip.24_GLA_9).

(2) Comunidade Envolvente

Nesta dimensão, constatamos que o PSVA contribuiu significativamente para a inovação social da região. De acordo com os relatos das entrevistas, assim como, do resultado do estudo efetuado pela universidade de LUND²⁴, mesmo os agricultores de pequena dimensão, frequentaram as ações de formação, e sensibilização para as práticas sustentáveis, promovidas pela CVRA e disponíveis para todos os viticultores da região.

De acordo com os testemunhos recolhidos, já não há nenhum viticultor, que não tenha ouvido falar de sustentabilidade da vinha, e boas práticas sustentáveis. Nos últimos quatro anos, assistiu-se a uma evolução na tomada de consciência no setor, na região. Tendo em conta as características demográficas da região, o envolvimento com a comunidade e o associativismo, é um modo cultural e histórico, para subsistir aos desafios que o isolamento da região impõe.

Na região, sempre que há recursos disponíveis, as empresas contratam localmente, esse é inclusive, um dos critérios de desenvolvimento local, do PSVA, relacionado com os capítulos de “Recursos Humanos” e da “Comunidade Envolvente”.

Constatamos, pelos testemunhos das entrevistas recolhidos, que nas aldeias próximas das maiores unidades produtivas, existem famílias inteiras a trabalhar nessas organizações. Existe um grande orgulho de pertença, e um grande sentido de responsabilidade social por parte das empresas de maior dimensão da região.

“(...) Orgulho de pertença, das pessoas pertencerem a região do Alentejo. Importância para todos, fortalecer a região.
(...). (Tip.21_GLA_1))

“Inovação no conhecimento das pessoas. A promoção pela CVRA de workshops conjuntos, fóruns de discussão que promovem a partilha entre as partes interessadas, é inovador. Com o PSVA, as adegas abrem as portas aos vizinhos (...) partilhando conhecimento com os pares. (...) saber ouvir, saber partilhar, envolvimento. (...) Certificação é marcante, os AE que aparecerem com certificação diferenciam-se dos restantes (...) comunicação diferente, "produção sustentável". “
(Tip.13_AEA_1).

Em síntese, esta dimensão de análise reflete as conclusões das dimensões anteriores, na medida em que se confirma a elevada propensão regional para a partilha e associação de interesses individuais com o objetivo de atingir fins comuns.

²⁴ Estudo realizado pela universidade de LUND, sobre a evolução e desempenho da implementação do PSVA, Anexo 4

Em concreto, referimo-nos à elevada participação dos produtores nas ações coletivas, assim como o elevado nível de associativismo e profissionalismo dos produtores e geral, sendo os de maior dimensão os que simultaneamente representam a maior contribuição para a produção de uva para o setor na região., assim como o maior número de postos de trabalho profissionais na região.

A comunidade envolvente caracteriza-se por uma boa vizinhança, e estabelecimento de relações de confiança, cultura de associativismo, em que todos são convidados a contribuir para a região.

O Alentejo não tem benefícios ou incentivos do Estado, para produzir, o seu incentivo centra-se no benefício obtido pelo nível de emprego, oportunidade de carreira e rentabilidade de negócio, consoante o caso aplicável.

Apresentamos a matriz com os principais pontos a reter desta análise de dimensão relacionada com a perspetiva da Inovação Social, com os pontos fundamentais abordados:

Tabela 43- Inovação Social – Alentejo

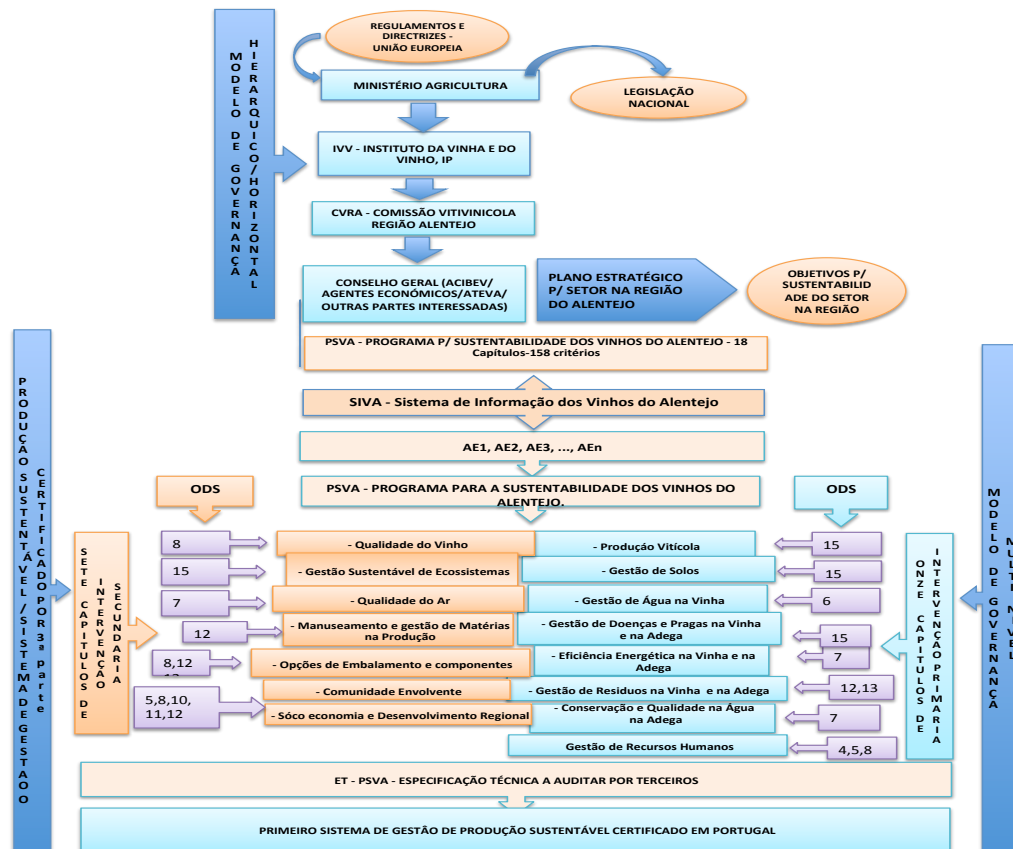
3. Inovação social				
	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Perspetiva da Inovação Social	3.1 – Participação interorganizacional	Implementação do PSVA promove o desenvolvimento e a cultura de partilha de conhecimento interorganizacional	Modelo de sustentabilidade implementado, com registos <i>online</i> , em rede; -cooperação com todos os aderentes	O Alentejo por tradição tem a cultura do associativismo.
	3.2 –Comunidade envolvente	Relações de confiança e duradouras. Privilegia-se o emprego local, sempre que haja disponibilidade de recursos. Os produtores mantêm uma relação estreita com a vizinhança.	A CVRA em conjunto com a ATEVA, promove formação técnica, para capacitação dos recursos humanos na aplicação das novas tecnologias da viticultura.	A CVRA no âmbito do PSVA disponibiliza <i>workshops</i> presenciais e <i>online</i> , sobre sustentabilidade e boas práticas sustentáveis. O Alentejo tem uma baixa densidade populacional, pelo que há uma preocupação acrescida de localizar pessoas, essencialmente jovens dentro e fora da região

Fonte: Elaboração Própria

6.2.4 Modelo de Governança

(1) Modelo de governança – Nível de Descentralização

Figura 19 - Modelo de Governança – Alentejo



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a revisão da literatura efetuada no capítulo 4, e do modelo de governança para o setor do vinho, adotado na região do Alentejo, cujas partes interessadas e sua articulação se descreveram no subcapítulo 5.4.3, classificamos o modelo de governança local do Alentejo, do modo que passamos a descrever.

Quanto à dimensão multinível, de acordo com o modelo de avaliação elaborado a partir dos três modelos teóricos apresentado no ponto 4.3 – tabela 10, estamos perante um modelo misto “Hierárquico/Deliberativo”, designado de Cogovernança. Num primeiro nível, interação entre o Ministério de Agricultura e IVV, estamos perante um modelo “Hierárquico”, sistema centralizado, com designação do IVV, por parte do Ministério de Agricultura, como organismo público que detém a tutela do setor vitivinícola nacional, com uma coordenação vertical, *top-down*. Seguidamente, temos um segundo nível onde se situa a delegação de poder por parte do IVV, à CVRA, ainda num modelo “Hierárquico”, com uma relação de coordenação vertical, em que o IVV delega a gestão das DO’s e IG’s à CVRA, conforme anteriormente explicitado. No entanto, temos um terceiro nível de articulação entre a CVRA e os Agentes Económicos locais, cujo modelo de governança é “Deliberativo”, com representação de todas as partes interessadas, e uma estrutura orgânica de

coordenação horizontal. As partes interessadas são ouvidas, e participam em todas as decisões, com poder de decisão, seguindo um modelo democrático.

No caso do Alentejo, a CVRA por decisão do Conselho Geral, decidiu desenvolver um Plano Estratégico para o desenvolvimento sustentável do setor na região, criando um sistema de cooperação em rede, que permitiu a implementação deste plano estratégico, com a colaboração e articulação das partes diretamente e indiretamente interessadas.

A diferença entre as duas regiões situa-se no terceiro nível, entre o modo de coordenação e interação entre as partes.

Ao nível local, o Alentejo segue um modelo de governança multinível, de cooperação em rede, e coordenação horizontal.

Em síntese, caracteriza-se por um modelo misto, hierárquico, *top-down*, ou seja, com intervenção pública, e inter-relação formal, entre os primeiros níveis hierárquicos: -Ministério da Agricultura; -IVV; e - CVRA, caracterizado por uma relação institucional formal, com pouca interação, com os agentes económicos e outras partes interessadas, passando a um modelo hierárquico horizontal, quando passa à inter-relação entre o IVV e as CVR's, e as CVR's com os agentes económicos.

O nível de descentralização de poder do IVV para as CVR's, é muito elevado, assim como, a autonomia na gestão das DO's e IGP's, exercendo um controlo apertado das contas de cada entidade delegada, assim como da legislação emitida para cada região, através de publicação de muita regulamentação, aplicada a cada região, que determina o âmbito de ação, e os cadernos de especificações para cada região.

O modelo de governança local, caracteriza-se por um modelo de coordenação horizontal e multinível, pelo elevado nível de participação dos vários intervenientes do setor, na determinação das políticas para a região, e pela autonomia na tomada de decisão, em matérias que não sejam do foro exclusivo da tutela. Exemplo desta autonomia, é a tomada de decisão sobre os planos estratégicos para o desenvolvimento da região.

Os órgãos sociais são o Conselho Geral, e a Direção, com representação dos agentes económicos pela área de produção e do comércio, assim como das associações representativas do setor, a ACIBEV, pelo comércio, a ATEVA, pela viticultura, no caso do Alentejo, que defendem a preservação dos recursos naturais e a aplicação das melhores práticas para a produção sustentável da vinha.

“A conceção do modelo do PSVA foi em parte, financiada com apoios comunitários, no entanto, a sua implementação e manutenção é financiada pela CVRA, mantendo uma equipa a tempo inteiro dedicada ao Programa, financiada

indiretamente pelos agentes económicos privados que certificam o seu vinho, uma vez que a certificação representa a principal fonte de financiamento da CVRA.” (Tip.21_GLA_1).

(2) Nível de cooperação entre partes interessadas: definição da estratégia local

Neste subcapítulo procurou-se compreender o nível de participação por todos os envolvidos, na definição estratégica, objetivos e metodologias de intervenção para a sua implementação operacional.

• Plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do setor na região

O modelo de governança adotado na região foi o modelo de governança deliberativo, multinível, de cooperação em rede, com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade da região no seu todo, sendo no longo prazo este o fator diferenciador da região face às restantes regiões nacionais.

Estamos perante um modelo de governança multinível, caracterizado pela participação de todas as partes interessadas, com cooperação em rede, com um sponsor agregador do setor na região, que em concreto é a CVRA, a entidade certificadora da marca coletiva DO e IG na região do Alentejo.

“Programa implementado com metodologia participativa, modelo de governança participado, com promoção de cooperação e partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de Desenvolvimento Sustentável. Desde o seu início, apresenta resultados excelentes na evolução da implementação do PSVA. Identificados como fatores de sucesso, os seguintes: - Cultura latina, aguardar pelos resultados e experiência comprovada em outras regiões, antes de avançar. O Alentejo apresenta uma faixa etária nova nos gestores das unidades produtivas (...)” (Tip21.GLA.1)

Na região demarcada dos Vinhos do Alentejo, definiu-se como plano estratégico para a região, o “Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo”, (PSVA), com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável do setor, e consequentemente da região.

Para tal, definiu um plano estratégico de longo prazo, focado no desenvolvimento sustentável da região, e tendo em conta a similaridade das características geográficas e climáticas da região, com a região vitivinícola da Califórnia, decidiu adotar a mesma metodologia, aplicada à sua realidade.

Este Programa é único no país, com uma política que está à frente das políticas públicas implementadas para o desenvolvimento sustentável.

O Alentejo, tendo a consciência da sua imagem, ao nível nacional, de região vitivinícola nova, procurou identificar uma forma de se afirmar pela diferença de qualidade do modo de produção do seu vinho, de modo a garantir a sustentabilidade da região, quer ao nível económico, quer ao nível ambiental e social.

(3) - Participação na implementação: Planos/Programas de Intervenção Estratégica - Desenvolvimento Sustentável

- **Metodologia de Intervenção adotada para implementação de plano estratégico**

Inspirada na experiência comprovada do “Programa de Sustentabilidade da Califórnia”, durante o triénio 2008-2010, a direção da CVRA, propôs em conselho geral sucessivamente, um plano de sustentabilidade para os Vinhos do Alentejo, que seguisse a mesma metodologia, com o desenvolvimento de critérios específicos que dessem resposta às características e especificidades próprias da região do Alentejo.

A CVRA tomou duas decisões, que determinaram o sucesso do projeto PSVA:

(i) - necessidade de ter um gestor para o projeto, a tempo inteiro, com capacitação técnica comprovada para o fazer.

(ii) - definir um plano único para o desenvolvimento da região, passando a ser simultaneamente o plano estratégico para o desenvolvimento da região, o “Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo”, o que permite um foco único, com os recursos alocados num sentido único. Sustentabilidade como o chapéu de gestão da região.

No Alentejo, os agentes económicos dividem-se em entidades privadas e entidades associativas, do setor cooperativo. O setor cooperativo necessitou de encontrar pontos de motivação para que os agricultores vissem interesse na participação da cooperativa no programa, um desafio aos pequenos viticultores. Foram desenvolvidas medidas de incentivo aos viticultores, para promover o interesse direto na participação no programa, tais como: valorizar a uva com origem em parcelas aderentes ao programa.

Os agentes económicos privados têm uma maior agilidade na tomada de decisão na participação, uma vez que os próprios tomam decisões, sobre os seus objetivos e planos estratégicos para atingir os resultados a que se propõem.

“O PSVA, atualmente, já funciona como um fator de credibilidade, um facilitador para os agentes económicos quando se candidatam aos fundos disponibilizados/programas apoiados com fundos comunitários” (Tip.12_ADE.2)

De acordo com a opinião dos entrevistados, a capacidade de envolvimento dos Agentes Económicos no programa, advém de um conjunto de características diferenciadoras do modelo, que têm um peso significativo, nomeadamente, ser de adesão voluntária, e financiado pelo promotor.

“Ser de adesão voluntária; Modelo de autoavaliação com estabelecimento de objetivos de modo próprio, (...), Há uma inovação totalmente diferenciadora na forma de gestão do PSVA, o recrutamento de um profissional para gerir o programa. É necessário aprofundar o conteúdo do programa, (...) A narrativa de longo prazo, dá o que a sustentabilidade pode trazer de verdadeiro, (...). (Tip.21_GLA_1)

De acordo com ambas as visões, no entanto há o entendimento de que o PSVA, desenvolvido e implementado no Alentejo, constitui um passo à frente das outras regiões. A visão da região convergiu com a tendência mundial, e o Alentejo prosseguiu com a implementação deste programa com grandes resultados, excedendo as expectativas de todos os envolvidos.

O modelo de governança para a região do Alentejo, quanto à interação das partes interessadas, e participação na implementação dos planos/programas de intervenção estratégica para o desenvolvimento sustentável, foi representado na figura 19, em resultado das constatações retiradas do estudo empírico, de acordo com a caracterização efetuada em (1).

“No caso do Alentejo não se mudou a estrutura do governo para avançar com o modelo de sustentabilidade adotado. “ (Tip.21_GLA_1).

“A região replicou um modelo já existente noutra região do mundo, com provas dadas de execução, não teve que prestar contas ao poder político central, apenas ao setor, vantagem de ser associação de direito privado, porque é o setor que investe recursos neste programa, nomeadamente os próprios destinatários do programa, os agentes económicos (AE's). “ (Tip.214.GLA.1)

Esta tipologia de modelo é a que permitiu garantir a eficácia da aplicação da metodologia de intervenção adotada.

Foi realizado um trabalho profundo, para a identificação das características adaptadas à realidade da região e desenvolvida uma metodologia de implementação, em conjunto com as partes envolvidas.

À semelhança do modelo inspirador, este é um programa abrangente, que envolve as várias temáticas subjacentes ao desenvolvimento sustentável, desde o modo de produção da uva, com preocupação contínua com a preservação dos recursos naturais, às preocupações sociais, que promovem o desenvolvimento socioeconómico local, até à sustentabilidade económica das organizações, no longo prazo.

O programa apresenta objetivos para o desenvolvimento sustentável, seguindo uma perspetiva para a sustentabilidade focada na qualidade e bem-estar, com base nos conceitos triple *bottom line*, englobando objetivos económicos, ambientais e sociais:

“Consoante o modelo de governação adotado, assim se constata diferentes modos de organização dos colaboradores nas unidades produtivas, com diferentes papéis de intervenção, e uma diferente abertura à participação da comunidade, a relação com o sistema social será diferenciada (...) A sustentabilidade das duas regiões, quanto a história e às origens, são sítios socioeconómicos muito distintos, que condicionam a sua realidade. “ (Tip.12_AED_1) ”.

Tabela 44 - Objetivos PSVA

Objetivos	Como?	Indicadores	Motivação adesão ao programa
Económicos: Contribuir para o desenvolvimento económico da região.	Diferenciando o vinho do Alentejo, de modo a obter o retorno através do aumento das vendas, pelo fator diferenciador na qualidade dos vinhos	Poupança de custos de produção resultantes da participação e implementação do programa.	A evidência da poupança nos custos de produção.
Ambientais: Redução do impacto ambiental na região vitivinícola, através das boas práticas na produção sustentável da uva e do vinho	Através das boas práticas na produção sustentável da uva e do vinho: incluídos 4 impactos ambientais: - gestão do consumo de água; - gestão de consumo energético; - redução do impacto poluição agroquímica redução dos resíduos.	Registo de consumos dos produtores, na vinha e na adega, por comparação entre anos, desde o início do programa	A evidência da evolução positiva e benefícios ambientais obtidos, com a adesão ao programa.
Sociais: Aumento da consciência. O objetivo está focado na obtenção do consenso de todos os stakeholders intervenientes, acerca da necessidade de frequência na educação e formação, seja pela partilha de conhecimento, ou acompanhamento da inovação dos seus pares	Eventos educacionais, através de visitas interorganizacionais, workshops online ou presenciais, ao longo do ano Incluídos requisitos que promovem: - a contratação local; - o apoio às famílias; e - as compras locais, sempre que possível selecionar fornecedores de proximidade. Fatores como a saúde, a segurança e o ruído, são tidos em conta.	Contratação local; Promoção de Partilha de conhecimento entre as partes interessadas	Interação e competitividade num nível de excelência

Fonte: Tabela construída com base nos dados relatório final, LUND, (2018)

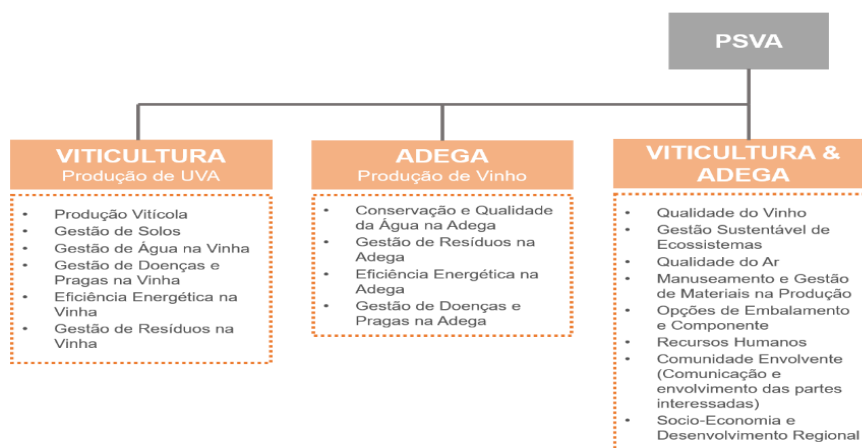
No universo destes agentes económicos, verifica-se a convicção de que, uma vez traçadas as diretrizes, se houver a capacidade de governação para apoiar tecnicamente os agentes económicos na implementação dos projetos, com capacitação técnica e metodologias para trazer valor adicional aos produtos, os resultados serão visíveis no longo prazo. Independentemente, do ponto de partida, é consensual, para todos a eficácia da metodologia adotado no PSVA (Anexo 2), no Alentejo.

Para o desenvolvimento do programa, foram constituídos grupos de trabalho com várias entidades, envolvendo agentes económicos, universidade local (Universidade de Évora), APA (Agência Portuguesa do Ambiente), e técnicos das diferentes especialidades, para o desenvolvimento dos vários capítulos, que integram o programa de sustentabilidade. Identificando as características próprias da região, aos diferentes níveis, económicos, sociais, históricos, culturais e geográficos, e embora baseado na mesma metodologia de intervenção, já testada, criou o seu próprio modelo de intervenção, identificou quais as áreas críticas que pretendia trabalhar, e criou um capítulo por área de intervenção com critérios detalhados para cada área, de acordo com as especificações da região.

Após planeamento e estratégia, para a implementação do programa, criou uma framework de modo a garantir a implementação desta metodologia.

Cada capítulo tem um conjunto de critérios a cumprir, de modo sistematizado pelos agentes económicos aderentes. As ações desenvolvidas por cada agente económico são registadas no Sistema de Informação (SIVA), plataforma digital comum, com acesso reservado a cada agente económico aderente, permitindo a monitorização do sistema implementado em cada organização, e simultaneamente a agregação de todos os envolvidos. Os resultados são partilhados e comunicados entre as partes interessadas.

Figura 20- Metodologia de Intervenção – PSVA



Fonte: CVRA_2020

Após conceção, desenvolvimento e implementação, a CVRA em parceria com quatro entidades certificadoras, acreditadas pelo IPAC, pela Norma NP EN ISO IEC 17021, para acreditação de Sistemas de Gestão, desenvolveu um referencial próprio para certificação do PSVA, “Sistema de Gestão de Produção Sustentável”, destinado às entidades que se encontrarem na categoria de “Desenvolvido”, de modo a que as mesmas entidades possam comunicar ao consumidor final as suas práticas de produção em organizações com sistemas de gestão sustentáveis.

A certificação tem como objetivo, apoiar os agentes económicos na comunicação do cumprimento do programa de sustentabilidade, aferindo o cumprimento das boas práticas de produção sustentável, com preocupações ambientais, sociais e económicas.

Após uma primeira fase de arranque, à qual se seguiu o desenvolvimento dos critérios específicos para a região, e a implementação destes critérios base, segue-se uma nova fase do programa, de investigação e desenvolvimento.

De acordo com os entrevistados, o programa tem que estar sempre à frente, na inovação e no conhecimento, para garantir a melhoria contínua.

“O Programa cumpriu nos primeiros anos, que eram os loan wines fruits, criar um movimento, de partilha entre as pessoas, e alcançar melhorias (que já foram alcançadas), programas de cerca de 2000 agentes económicos, muita gente com muitas visões, e objetivos e ideias, diferentes, importa encontrar o mínimo denominador comum.” (Tip.11_AE_2)

“Segue-se uma outra fase, após implementação e certificação, pode fazer cursos para formação, gestão balanced scorcard, com base no PDCA. (...), o PSVA pode seguir dois caminhos, por um lado pode ser um Programa que reúne uma região inteira, (...). Por outro lado, poderá seguir a via da investigação e desenvolvimento (I&D).” (Tip.22_GLA_4)

“(…) Compromete a credibilidade no futuro. Oportunidade de desenvolver um trabalho sobre as especificações de cada região, trabalho com realidade, as especificações são determinantes para os bons resultados do programa, (...),

necessidade de investimento, de colaboração e de investigação. A partilha de conhecimento é o grande valor acrescentado (...). (Tip.22_GLA_4).

Resultados da monitorização da evolução do programa PSVA (2015-2019)

A CVRA, através da plataforma digital comum, onde mantém o registo de todos os dados inseridos pelos aderentes, mantém a análise da evolução do programa, de acordo com os critérios estabelecidos, em cada capítulo, e avalia os resultados e progressão do mesmo, conforme gráficos seguintes.

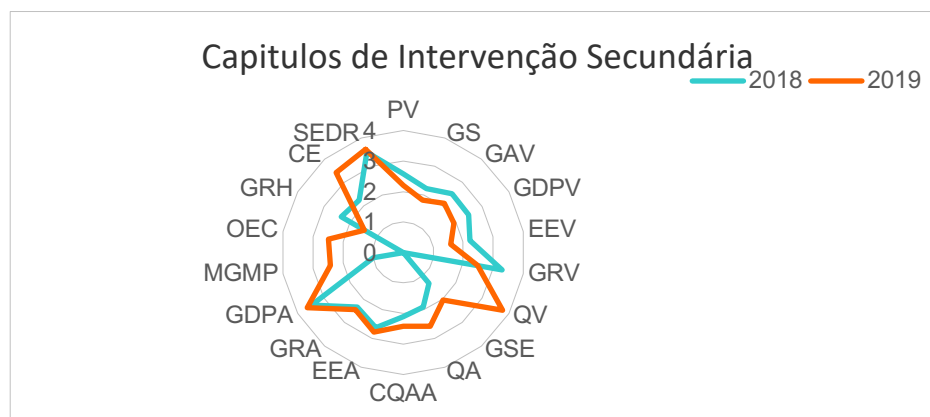
Figura 21 - Capítulos de Intervenção Primária



Fonte: CVRA – Capítulos Primários – Anos 2015-2019

De acordo com estes resultados, o programa evoluiu positivamente de 2015 a 2019, tendo um nível de implementação e eficácia no conjunto dos agentes económicos aderentes, em todos os níveis.

Figura 22 - Evolução PSVA – Integração 18 capítulos 2018 e 2019



Fonte: CVRA – Anos 2018 e 2019

“(...) Capacitação no seu negócio, isso significa saber, que quanto melhor tratarem os meios naturais, melhor será o seu negócio, pelo que realizar investimentos em tecnologia e recursos humanos com capacidade de execução, para proteção dos meios naturais que permitem a sua produção com qualidade e sustentabilidade a longo prazo apresenta-se como um bom investimento, uma boa opção. É um ganho tangível, medir a sua poupança, medir os ganhos de implementação das

práticas sustentáveis, aprendizagem com a partilha de conhecimento, com outros agentes, com a academia, com a entidade promotora, numa cultura que sabem de longo prazo, 20 a 30 anos. Capacidade de partilha das pessoas.” (Tip.11_AE_2).

(4) Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade em cada região

A CVRA encomendou um estudo à Universidade de LUND, (2018), para avaliação da evolução do programa de sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo, PSVA.

Deste estudo ressaltou, que o agente económico avalia o desenvolvimento do programa, a implementação, acompanhamento e monitorização, como um aliado ao seu desenvolvimento, reconhece as vantagens que tem pelo facto de ser membro do PSVA, e refere como fatores fortes do programa os seguintes (Angel, 2018).

- a. ajuda na medição do seu nível de sustentabilidade;
- b. centro de partilha com novos horizontes;
- c. partilha de conhecimento, nomeadamente: - tecnologia e capacitação técnica;
- d. envolvimento de todos os agentes económicos num objetivo comum, o desenvolvimento sustentável da região resultará numa melhoria para o seu próprio desenvolvimento (abertura de casas ao vizinho);

Estes resultados mantêm-se coerentes com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

“(...) Sustentabilidade a tempo inteiro. Coach para acompanhamento aos produtores, não pode ser alguém que também tem outras funções na instituição (...) As pessoas que trabalham nesta área, têm que estar envolvidas diariamente, a pensar e focadas neste tema” (Tip.21_GLA_1)

“(...) Um dos problemas no IVDP, ao pensar em criar um grupo de trabalho interno com funcionários que têm outras funções na instituição, significa sustentabilidade a part time, (...) significa falta de proximidade com os agentes económicos, para acompanhamento, significa o promotor estar atrás da capacitação técnica do AE. (...)” (Tip.21_GLA_1)

O PSVA, veio contribuir de modo positivo para a população local, promovendo a empregabilidade local, a interação entre a comunidade envolvente, e a partilha do conhecimento sobre as práticas para a produção sustentável da vinha e da adega, assim como dando a conhecer modos de proteção do território, motivando a população local para os benefícios da biodiversidade das culturas, da boa gestão de água e de alternativas para a promoção da eficiência energética.

A região foi pioneira na integração de dois capítulos no PSVA, que promovem o desenvolvimento da região como um todo, indo para além do círculo restrito dos agentes económicos ligados ao setor vitivinícola, nomeadamente:

O capítulo “Comunidade Envolvente”, com n critérios, e o capítulo “Socioeconómico”, com n critérios. Estes capítulos foram desenvolvidos com a participação de uma equipa que integrou parte dos agentes económicos que implementaram o programa nas suas empresas, como projeto piloto, (caso da Herdade dos Coelheiros, Cooperativa de Borba, e Herdade dos Lagos), consultores e académicos de diversas universidades, nomeadamente, de professores da Universidade de Évora, da Faculdade de Ciências de Lisboa, e da Universidade do Algarve.

Em síntese, o Alentejo tem um plano estratégico para a sustentabilidade do setor na região, elaborado com a participação ativa das partes interessadas e aprovado pela CVRA, entidade gestora da DO e IG, por delegação do IVV.

No Alentejo, há descentralização de poder por parte do IVV/CVRA, e os agentes económicos participam na tomada de decisão em conjunto, por representação das várias partes interessadas, seguindo um modelo de tomada de decisão colegial.

O Alentejo tem autonomia do poder local do setor, em relação à tutela, desde que não estejam em causa situações, onde os interesses da região se sobreponham aos interesses nacionais, e comunitários. Sempre que se trate de legislação do setor, em caso de divergência, a última decisão é sempre da tutela.

No Alentejo, há partilha de conhecimento entre as partes interessadas, promovida pelo PSVA, a população local tem orgulho de pertença, o espírito é mais focado no interesse coletivo, tradição de ajuda local da sociedade civil, historicamente tem espírito associativo, e de iniciativas privadas para associação de pares em torno de objetivos comuns. O Alentejo disponibiliza recursos humanos e tecnológicos para a cooperação em rede entre as partes interessadas.

Figura 23 - *Framework* de Evolução do Desempenho do PSVA

Category	Evaluation Framework to Assess the Performance of WASP			
	Aims	Objectives	Targets	Indicators
Environmental	Reduce environmental impact of winemaking in the region	Reduce regional water stress	Continuously reduce water consumption	Average water consumed per unit output per member per year (L/per kg of grapes or litre of wine)
		Reduce greenhouse gas emissions	Continuously reduce fossil-fuel-based energy consumption	Average energy consumption per unit output per member per year (kWh/per kg of grapes or litre of wine)
		Reduce agrochemical pollution	Continuously reduce amount of agrochemical inputs	Average volume fertilizer per unit area land per member per year (kg/ha) Average volume pesticides per unit area land per member per year (kg/ha)
		Reduce waste-related environmental impacts	Continuously reduce amount of generated waste	Average mass of residual waste generated per member per year (kg)
Social	Increase regional awareness of sustainability	Spread awareness of sustainability issues through educational events	Organize 3 site visits and 3 workshops each year	Number of events organized per year Proportion of members attending per year (%)
			Contribute to regional economic development	Differentiate the wine of WASP members through sustainability efforts order to improve competitiveness (demand)
Increase average price for product (grapes and wine) of members	Average unit price of wine per year (€/L)			
	Achieve cost saving from increased water and energy efficiency	Average unit price of grapes per year (€/kg)		
Total amount of cost-savings on water consumption (excluding producers that do not pay for water) (€)		Total amount of cost-savings due to increased energy efficiency (€)		
	Economically sustain the programme		Obtain financial support for WASP	Obtain a sufficient proportion of the budget for WASP from funding and private investments
Amount of funding acquired per year (€)				
Amount of private investments acquired per year (€)				
Organisational	Continuous improvement of the programme	Increase active participation of CVRA producers in WASP programme	Increase the number of members enrolled in the WASP	Number of members per year
				Increase the sustainability performance of WASP members
			Average self-assessment score in SIVA**	
			Number of members at developed level**	
			Proportion of members who have completed the self-assessment (%)	
			Proportion of members who have developed an action plan (%)	
		Proportion of members who have implemented an action plan (%)		
Proportion of members visited by WASP staff per year (%)				
Establish a third party certification scheme	Have a third party certification scheme in place by 2020	Presence or absence of third party certification scheme by 2020		

Fonte: *International Institute of Industrial Environmental Economics, IIIIEE, Lund University, Sweden, (2018)*

Seguidamente compilamos estas conclusões na matriz de variáveis relevantes, no que respeita ao segundo nível, relacionado com a perspetiva dos “Modelos de Governança Multinível de Cooperação em Rede”.

Tabela 45 - Governança Local - Alentejo

4. Governança Local				
Perspetiva de Modos de Governança:	Dimensões de Análise	Organização Produtiva/Agentes Económicos	Sociedade Civil/Comunidade Envolvente	Instituições públicas e privadas/Organismos Institucionais
Governança Multinível	4.1 - Modelo de Governança Nível de Descentralização	Descentralização de poder por parte do IVV à CVRA, com participação dos agentes económicos, na tomada de decisão em conjunto, por representação das várias partes interessadas, modelo de decisão colegial	Sociedade civil no Alentejo historicamente com espírito associativo, e de iniciativas privadas para associação de pares em torno de objetivos comuns	Região com autonomia do poder local do setor, em relação à tutela, na defesa dos interesses da região, desde que não estejam em causa situações legais globais (sempre que se trate de legislação do setor, em caso de divergência, a última decisão é sempre da tutela)
	4.2 - Nível de cooperação entre partes interessadas: definição da estratégia local	Modelo de governança multinível com cooperação em rede representação de todas as partes interessadas.	População local com orgulho de pertença, e espírito focado no interesse coletivo, tradição de entre ajuda local da sociedade civil.	A região disponibiliza recursos humanos e tecnológicos para a cooperação em rede entre as partes interessadas.
	4.3 - Participação na implementação dos Planos/Programas de Intervenção Estratégica Desenvolvimento Sustentável	Plano estratégico para a sustentabilidade do setor na região. PSVA	Participação da comunidade local em ações coletivas promovidas pelos agentes económicos	Capacidade financeira para investimento em inovação tecnológica e desenvolvimento
	4.4 - Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade em cada região.	Partilha de conhecimento entre as partes interessadas, promovida pelo PSVA	Promoção de fóruns de discussão e ações de sensibilização	Promoção de partilha de conhecimento e inovação por parte do autor principal na governança local do setor (CVRA); - monitorização com acompanhamento permanente aos agentes económicos aderentes ao PSVA

Fonte: Elaboração Própria

7. Análise dos Estudos de Caso: Discussão dos Resultados

Após apresentação dos dois estudos de caso, iremos proceder à análise comparativa dos resultados obtidos, assim como à discussão dos mesmos, procurando obter respostas à nossa questão central de investigação, assim como aos objetivos propostos.

No capítulo 6, após apreciação de cada dimensão, considerando os três grupos de partes interessadas identificadas no capítulo 5, subcapítulo 5.5, aplicamos o nosso modelo de análise (Tabela 17- Matriz de Dimensões de Análise), e obtivemos a caracterização de cada região por dimensão de análise, ou seja, uma matriz que sintetiza as características principais de cada região, por dimensão de análise, aplicada a cada estudo de caso.

Os conteúdos apresentados nestas matrizes, têm como fonte, os seguintes dados: - análise de conteúdo do texto das transcrições das entrevistas realizadas; - análise dos dados estatísticos das duas regiões demarcadas, retirados das publicações disponibilizadas pelo INE, Pordata, IVV, e IVDP; - os estudos realizados pelas duas entidades gestoras das regiões demarcadas, cuja síntese, juntamos em ficheiros pdf, e são considerados anexos integrantes da tese (Anexos 3 e 4), - artigos e fóruns de discussão entre as partes interessadas, publicados *online* e disponíveis nos *sites* das entidades representativas do setor: IVDP, CVRA, e ADVID.

Para uma leitura conjunta dos resultados das entrevistas, foi elaborado um mapeamento das entrevistas por categoria, sendo divididas em 5 categorias, correspondentes às 5 questões colocadas, e sistematizadas no “Guião Estruturado”, dando origem ao “Mapeamento da Sistematização de

Respostas das Entrevistas” (tabela 71, Anexo 9). Após mapeamento das entrevistas por dimensão de análise, e entrevistado, o seu conteúdo foi analisado, e codificado por variáveis relevantes, com o apoio do software maxqda, para “Análise de Conteúdo”, de acordo com a metodologia ETCI descrita no ponto 5.6 do capítulo 5. Desta codificação resultaram os segmentos codificados por variável de análise, com a indicação das conexões entre as variáveis.

Com base nestes resultados, reorganizamos os conteúdos em quadros, que apresentamos sob a forma de tabelas, para cada dimensão, variável analisada e conexão com as demais. Neste contexto, apresentamos os resultados das entrevistas codificados por dimensão de análise, e variável relevante, dentro de cada dimensão, de acordo com o nosso modelo de análise “Tabela 17 -Matriz de Dimensões de Análise”. Seguidamente passamos à análise comparativa variável a variável, entre as duas regiões, e à discussão dos mesmos resultados à luz dos conceitos teóricos analisados nos capítulos 2, 3, e 4.

Assim, iniciamos com a análise e discussão dos resultados do *território*, de acordo com a aplicação das três perspectivas teóricas estudadas para o desenvolvimento do território (7.1, 7.2 e 7.3),, que estiveram na base da fundamentação da identificação das variáveis relevantes para o nosso estudo. Para uma visão global da evolução teórica sobre o desenvolvimento do território, nas suas diversas perspectivas teóricas, apresentamos nas tabelas 46 e figura 24, uma síntese das variáveis relevantes aplicadas a cada perspectiva, referidas no capítulo 3, tendo em conta as suas características específicas, assim como, destacando os conceitos que as diferenciam entre si.

Deste modo, apresentamos as três perspectivas selecionando as variáveis endógenas do território, que se focam na caracterização das populações de cada região, tendo em conta o envolvimento das populações locais, e a sua participação para o desenvolvimento social, no seguimento da perspectiva endógena, conforme defendido por (de Oliveira & de Souza Lima, 2003), no capítulo 3. Consoante esta caracterização, assim se desenvolvem diferentes tipologias de organização produtiva local, numa abordagem que vai para além do espaço geográfico, e que deu origem ao conceito inovador de proximidade, e sistematização de processos de interação multi-atores, em consonância com a perspectiva de inovação e criação de conhecimento, defendida por (Ferrão, 2002)

Esta última perspectiva evoluiu para a perspectiva de inovação social, segundo a qual a participação e a partilha de conhecimento interorganizacional são fatores chave para a cooperação social e o envolvimento da comunidade, de acordo com (Moulaert *et al.*, 2005).

PERSPETIVAS TEÓRICAS DO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO (capítulo 3)		
1. ENDÓGENA (subcapítulo 3.2.2)	2. INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO (subcapítulo 3.2.3)	3. INOVAÇÃO SOCIAL (subcapítulo 3.6)
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE CADA PERSPETIVA		
FOCO NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS	INTERAÇÃO E MULTIPLICIDADE DE ATORES	INCLUSÃO DOS ATORES SOCIAIS
ENVOLVIMENTO DA POPULAÇÃO LOCAL	SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	DESENVOLVIMENTO SOCIAL
1. FATORES ENDÓGENOS TERRITÓRIO	DIMENSÕES DE ANÁLISE 2. ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA LOCAL	3. INOVAÇÃO SOCIAL
VARIÁVEIS RELEVANTES		
História e Cultura	Tipologia de Unidades Produtivas	Participação de Conhecimento Interorganizacional
Geografia	Capacitação Técnica dos Recursos Humanos	Colaboração e cooperação social
Demografia: Densidade da População; - Educação; - Tipologia de Organização Produtiva.	Competitividade Interorganizacional	Comunidade Envolvente
	Disponibilidade Tecnológica: Novos Conhecimentos Adquiridos	
	Rentabilidade do Negócio	

Fonte: Elaboração Própria

Conceito diferenciador da evolução das três perspetivas, o que as distingue?

Figura 24 –Perspetivas Teóricas do Território Características Diferenciadoras



Fonte: Elaboração Própria

Para apoio à análise e discussão dos resultados, aplicaremos estas tabelas a cada caso, nas três dimensões do território. No caso da dimensão de análise “3. Inovação Social” aplicamos a *framework* teórica que selecionamos da revisão de literatura, (subcapítulo 3.6), de Moulaert (2005), concebida

para a aplicação a estudos de caso em “linha de debate teórico sobre as várias dimensões da inovação social.”

Uma vez analisada a dimensão do *território*, passamos à análise da *governança*.

Para a análise desta dimensão, procedeu-se à identificação das partes interessadas, governamentais e não governamentais, em cada região, e das interdependências entre si, sua articulação e coordenação capítulo 5, ponto 5.4, que permitiram a avaliação dos modelos de governança seguidos em cada região (6.4.1 e 6.4.2).

Relativamente à avaliação e classificação do modelo de governança de cada região, à luz dos conceitos teóricos apresentados, aplicamos o modelo de avaliação que elaboramos, com base nos modelos teóricos apresentados no capítulo 4.2 e 4.3, que deu origem à tabela 10, identificando os modelos de governança seguidos nas duas regiões.

Para análise comparativa das restantes variáveis relevantes desta dimensão, aplicamos a estrutura da matriz de dimensões de análise, apresentada no ponto 4.4, do capítulo 4, (tabela 11), seguindo o mesmo modo aplicado às restantes dimensões aquando da aplicação da tabela 17.

Por fim, efetuamos uma síntese da análise e discussão dos resultados, aplicadas as três dimensões teóricas (7.5) e concluímos com uma avaliação dos pontos fortes e identificação de pontos fracos de cada região, com base na adaptação de uma análise SWOT (7.6).

7.1- Caracterização Socioeconómica

7.1.1 Resultados das Entrevistas: Território - Fatores Endógenos

- **História e Cultura**

Após análise da totalidade das entrevistas, e dos estudos realizados sobre as duas regiões, todos os resultados concluem pela diferenciação das duas regiões vitivinícolas na sua caracterização socioeconómica.

As diferenças surgem desde logo, com a história das regiões, sendo o Douro, uma região com história e tradição ancestral, cultura da vinha em vertente inclinada, e marca do Vinho do Porto, com reconhecimento internacional, protegida e regulamentada, pelo Estado, há três séculos, em contraste com o Alentejo, uma região vitivinícola demarcada nova, sem tradição e costumes no setor vitícola, não obstante com história de produção de vinho, anterior ao Estado Novo. No entanto, se por um lado, pelo facto de ser uma região nova não traz os benefícios e vantagens pela antiguidade no mercado, ou protecionismo estatal à região, por outro lado, não está condicionada pelos costumes e tradições que constituam barreiras à inovação e à mudança.

O Douro, graças à cultura ancestral de vinha em vertente inclinada na encosta, é hoje uma paisagem magnífica de uma beleza natural ímpar, classificada como património mundial, pela UNESCO, que constitui uma atração para as atividades turísticas, contudo, a dificuldade de preservação deste tipo de cultura, implica custos de produção elevados, tornando difícil a rentabilidade na produção, e conseqüentemente acarreta uma forte dependência de mão-de-obra humana. Acresce a dificuldade na aplicação de tecnologia, que permita o trabalho mecânico e automatizado das operações na vinha.

Dos segmentos codificados, através do *maxqda*, foi possível extrair uma nuvem de palavras que nos dão uma visão do peso do Douro em relação ao Alentejo, assim como as palavras que surgem com maior frequência nas entrevistas, tais como: “Vinho do Porto”, exportação, regulamentação, interprofissional, entre outras que nos ajudam a complementar e concluir acerca dos resultados das entrevistas, evidenciando as palavras mais mencionadas pelos entrevistados.

Passamos a apresentar o resultado global de todas as entrevistas por dimensão de análise e os segmentos codificados por variável relevante e entrevistado, que estiveram na base da análise dos casos (capítulo 6).

Figura 25 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - História e Cultura



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: História e Cultura)

Tabela 47 – História e Cultura

DIMENSÃO	TERRITÓRIO: FATORES ENDÓGENOS: Caracterização Sócio Económica: História e Cultura	
Entrevistado	HISTÓRIA E CULTURA – SEGMENTOS CODIFICADOS	Conexões
ETp121	A sustentabilidade das duas regiões, quanto à história e às origens, são sítios sócio económicos muito distintos, com especificidades que condicionam a sua realidade.	História/ Cultura
ETp121	O Douro tem escala industrial, três séculos com sustentados modelos de governança.	História/ Governança
ETp121	O Douro é a região demarcada mais antiga do mundo (...)	História/ Cultura
ETp111	No Douro a realidade é muito mais complexa do que no Alentejo, tem uma tutela do IVDP, diretamente dependente do Ministério da Agricultura, o Douro é uma região que nasceu as suas regras no século XVIII, tem a questão do Vinho do Porto, que continua a ser a cultura dominante, no que é a forma de organização da região, produto único e protegido, produto conhecido a nível mundial os vinhos de mesa são uma coisa anterior (...)	História/ Governança
ETp231	A região do Douro já sofreu várias evoluções, ou várias alterações, até porque foi demarcada em 1756, aliás diz-se que é a primeira região não bem demarcada, mas regulamentada (...)	História/ Cultura
ETp231	O Instituto do Vinho do Porto foi criada em 1931 e foi assim que se chamou até 2003, ano em que se fundiu com a Associação Interprofissional do Douro, e passou a chamar-se IVDP, ou seja integrou a CIIRD, por acaso na altura eu estive na Direção do Vinho do Porto de 1999 a 2004, (...), desde a sua criação houve factos importantes históricos, (...) e foi em 1931 que se criou o Grémio, que depois deu origem à Associação dos Exportadores, o Instituto do Vinho do Porto e se criou a Casa do Douro. A Casa do Douro que representava a produção, o Instituto do Vinho, que era organismo público, mas com autonomia financeira, começou a perder autonomia e ao longo do tempo ficou exatamente como uma entidade pública, (perdeu totalmente a autonomia financeira em 2004), o que também teve repercussões de como o Instituto do Vinho funciona, (...), dentro da região sempre se produziu Porto e Douro nas mesmas parcelas, não há parcelas para Porto e parcelas para Douro.	História/ Governança
ETp241	Desde 1974, o regime democrático impeliu o país para a adoção de políticas que respondessem aos desafios da integração na Comunidade Económica Europeia, implicando a «agonia» do corporativismo e preparando o setor vitivinícola para responder à globalização dos mercados(...), o setor do vinho do Porto só começou a libertar-se da tradição corporativa bem mais tarde, a partir de 1995, quando surgiram os primeiros projetos de adesão ao modelo de interprofissionalismo, com a criação da Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro, (CIRDD), que agrupa o comércio e a produção, foi o primeiro passo para a criação de uma CVR, com uma delegação na Régua, vindo a concretizar-se definitivamente com a legislação de 2003, que criou o novo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, (IVDP), e deste modo absorveu aquela comissão. No entanto esta evolução trouxe vozes discordantes, e “resistências” que dificultaram a consensualização entre agentes económicos com interesses divergentes.	História/ Governança
ETp121	No caso do Alentejo, passou a ser vitícola quando Portugal deixou de produzir cereais para a sua autonomia, o que influiu muito no modelo de governança.	História Governança
ETp231	Vivemos durante muitos anos protegidos, (nós... e será Portugal inteiro, nós na questão do vinho), o facto de existir Junta Nacional dos Vinhos, que retirava os excedentes de maneira a não baixar os preços, no caso do Douro, existia a Casa do Douro, que retirava os excedentes de maneira a não baixarem os preços do vinho, fez com que nós, portugueses, não nos tornássemos comerciantes, ao longo da história fomos produtores mas não comerciantes, porque havia sempre alguém que nos ia (...) ajudar a complementar o nosso sustento (...). (...), no Douro não se evoluiu. (...), porque na realidade há muita legislação, ... talvez tenha servido para a região se manter como está, mas na realidade há muita regulamentação, o vinho do Porto é regulamentado à entrada e à saída. O vinho do Porto é um monopólio, não deixa de ser ... tem regras à entrada, (...) depois tem a chamada “lei do terço”, depois tem a chamada a “capacidade de venda”, ... associada a esse tipo de monopólio, depois só a partir de 1978 foi possível exportar vinho do Douro, porque toda a exportação.... tinha que ser feita através do vinho do Porto. O vinho era engarrafado em Gaia, os produtores tinham que vender aos exportadores do vinho do Porto, (...), dentro da região não é um mercado livre... quando não se conseguia vender todo a Casa do Douro intervia, chamada de Junta Nacional, para ficar com o vinho que não era vendido, havia aqui ao fim e ao cabo um equilíbrio nos preços, porque se havia uma intervenção duma entidade que retirava o excedente, os preços nunca poderiam claro que este modelo ao longo do tempo tornou-se insustentável, de tal maneira que a Casa do Douro acabou por falir, ..., mas era o modelo que seguia a Junta Nacional dos Vinhos, depois a CDD envelhecia esses vinhos que depois mais tarde vendia a comerciantes de vinho do Porto, portanto há aqui um conjunto de história e um conjunto de legislação que... se calhar à luz do conhecimento de hoje poderemos dizer que houve demasiada intervenção, (...) se formos mais atrás temos a Companhia Geral ... que hoje é a Real Companhia Velha, ..., em 1993 existia o IVP, a Casa do Douro e a Associação dos Exportadores, era muito pouco, podíamos contar pelos dedos da mão a quantidade de casas do vinho do Douro, não havia nada destas empresas, ..., depois de 1990 é que começaram a ter notoriedade os vinhos do Douro. O Instituto do Vinho do Porto só fazia o controlo do vinho do Porto, a CIIRD (...) foi um passo no sentido de criar uma CVR, era uma Comissão Interprofissional, pretendia-se agregar as duas funções, a produção e o comércio, a CIIRD viveu 10 anos, em 1993 foi criada a delegação do Instituto do Vinho do Porto na Régua, (...) em 1997 criou-se a CIIRD, que foi extinta em 2003, passando os seus poderes todos para o IVP que se passou a chamar IVDP, foi portanto a história	História/ Governança Rentabilidade
ETp231	(...), no Douro não se evoluiu. (...), porque na realidade há muita legislação, ... talvez tenha servido para a região se manter como está, mas na realidade há muita regulamentação, o vinho do Porto é regulamentado à entrada e à saída. O vinho do Porto é um monopólio, não deixa de ser ... tem regras à entrada, (...) depois tem a chamada “lei do terço”, depois tem a chamada a “capacidade de venda”, ... associada a esse tipo de monopólio, depois só a partir de 1978 foi possível exportar vinho do Douro, porque toda a exportação.... tinha que ser feita através do vinho do Porto. O vinho era engarrafado em Gaia, os produtores tinham que vender aos exportadores do vinho do Porto, (...), dentro da região não é um mercado livre... quando não se conseguia vender todo a Casa do Douro intervia, chamada de Junta Nacional, para ficar com o vinho que não era vendido, havia aqui ao fim e ao cabo um equilíbrio nos preços, porque se havia uma intervenção duma entidade que retirava o excedente, os preços nunca poderiam claro que este modelo ao longo do tempo tornou-se insustentável, de tal maneira que a Casa do Douro acabou por falir, ..., mas era o modelo que seguia a Junta Nacional dos Vinhos, depois a CDD envelhecia esses vinhos que depois mais tarde vendia a comerciantes de vinho do Porto, portanto há aqui um conjunto de história e um conjunto de legislação que... se calhar à luz do conhecimento de hoje poderemos dizer que houve demasiada intervenção, (...) se formos mais atrás temos a Companhia Geral ... que hoje é a Real Companhia Velha, ..., em 1993 existia o IVP, a Casa do Douro e a Associação dos Exportadores, era muito pouco, podíamos contar pelos dedos da mão a quantidade de casas do vinho do Douro, não havia nada destas empresas, ..., depois de 1990 é que começaram a ter notoriedade os vinhos do Douro. O Instituto do Vinho do Porto só fazia o controlo do vinho do Porto, a CIIRD (...) foi um passo no sentido de criar uma CVR, era uma Comissão Interprofissional, pretendia-se agregar as duas funções, a produção e o comércio, a CIIRD viveu 10 anos, em 1993 foi criada a delegação do Instituto do Vinho do Porto na Régua, (...) em 1997 criou-se a CIIRD, que foi extinta em 2003, passando os seus poderes todos para o IVP que se passou a chamar IVDP, foi portanto a história	História Governança
ETp311	O peso que a vinha tem na Direção Regional é desmesurado, nada se fazia sem ter em conta “a vinha e o	História

	vinho” ^[1] O PDRITM, foi em 1985, um dos primeiros programas, promovido pelo Banco Mundial, a seguir ao 25 de Abril (...), no Douro os pequenos agricultores têm sempre conhecimento das medidas em curso através de avisos colocados em sítios estratégicos na aldeia, e funciona a “boca a boca”, ninguém fica de fora por desconhecimento.	Governança
ETp231	(...) aliás só nos últimos anos é que Portugal tem vindo a subir em termos de mercado consumidor, (...) de Vinho do Porto, que não era (...). Tinha um peso muito importante no PIB, agora já não tem, tinha um peso relativo muito importante nas nossas exportações, porque em Portugal, (...), exportávamos pouco, o que fazia com que o peso do Vinho do Porto fosse muito importante, e houvesse muitos interesses políticos e económicos.	História- Governança
ETp111	O Douro é uma “Velha Senhora”, uma mulher que era muito bonita e nunca teve que convencer ninguém de nada, ou de fazer charme para ninguém, e isso nota-se muito (...)	História Tradição Cultura
ETp111	(...) até nas pessoas mais humildes não há nada melhor que o Douro, e isso tem a ver com o facto de os avós e bisavós já fazerem vinho naquele bocadinho de terra, já fazerem viticultura, já faziam uvas para o vinho melhor do mundo, portanto há ali um orgulho muito grande e muito ancestral, e, portanto, mudança há uma grande resistência à mudança.	História Tradição Cultura
ETp111	Portanto o Douro é um sítio muito bonito, um sítio muito especial, que faz vinho especial e de qualidade, mas tem esse lastro, essa bagagem, se por um lado tem aspetos interessantes, não é suscetível a moda	História Tradição
ETp111	O peso da tradição no Douro condiciona a evolução e a inovação.	História Inovação
ETp111	No Alentejo somos novos, mas não tanto, o Alentejo apareceu como DOP nos anos 50 e foi regulamentado nos anos 80, (...) há 2000 anos, que os romanos fazem vinho de talha no Alentejo, as talhas vão ser um nicho de mercado, herança histórica, que deve ser investigado e estudado.	História, Cultura
ETp222	(...) A mudança de mentalidades constitui um dos maiores desafios para os viticultores.	História Inovação
ETp222	Não é por acaso que a grande maioria dos programas de sustentabilidade mundial se situam no Mundo Novo do vinho, onde a capacidade de adaptação e de adoção de novas tecnologias, ou formas de estar e pensar “fora da garrafa” ...	História Tradição Inovação
ETp121	Alentejo tem quatro décadas como região vitivinícola, situação anacrónica em relação à Casa do Douro, IVDP, Associação de Casas Exportadoras, devido ao conjunto de situações que foram acontecendo e foram levando a modelos de governança, que remontam ao século XIX, no tempo da filoxera, onde houve o risco de a viticultura desaparecer, a viticultura representava mais de 50% do setor vitivinícola (...)	História Governança
ETp222	O atual Alentejo vinhateiro, apesar de ter a expressão de mercado que todos conhecemos, é relativamente novo quando comparado com outras regiões nacionais.	História Governança
ETp311	A vinha no Alentejo é mais nova que no Douro, pelo que a gestão é mais virada para o mercado, no Douro continuam a existir muitas dificuldades de adaptação.	História Governança

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: História e Cultura)

• Demografia

A demografia é uma das variáveis endógenas com mais significado na influência do desenvolvimento das regiões, uma vez que depende da densidade populacional, a disponibilidade dos recursos humanos, quer em número disponível de oferta no mercado de trabalho, quer na sua capacitação técnica, ao nível da formação e qualificação profissional, quer ainda, quanto à faixa etária.

Da análise das entrevistas, concluímos por uma população envelhecida em ambas as regiões, no entanto devido às características geográficas das regiões a necessidade de recursos humanos na viticultura é superior no Douro do que no Alentejo. Os dados estatísticos das duas regiões são corroborados pelos relatos das entrevistas. Dos dados analisados, publicados pelo INE²⁵, em relação ao emprego no setor agrícola - nacional assistiu-se a uma redução geral. Em Portugal a redução na mão-de-obra agrícola, foi de cerca de 14,4%, na última década, no entanto apesar dessa quebra geral, assistimos a um aumento no Alentejo, de cerca de 23,9%, enquanto no Douro se observou uma

25 Tabelas 57 - 58 - Unidade de Trabalho Ano, segundo o tipo de mão de obra, por Região Agrária (variação 2009-2019), Anexo 10.

redução em igual período, de 28,1%, cerca de duas vezes mais em relação à redução global. Dos dados analisados, em relação ao emprego no setor agrícola de mão-de-obra familiar, podemos inferir que em Portugal, na última década, assistiu-se a uma redução do peso relativo da mão-de-obra familiar empregue no setor agrícola, de onde se infere uma tendência nacional para a redução de mão-de-obra dedicada à agricultura, assim como nas regiões objeto de estudo.

Comparativamente o peso deste tipo de mão-de-obra é muito mais significativo no setor, no Douro do que no Alentejo (79,6% no Douro e 35,9%, no Alentejo). Esta tendência é refletida no Douro, com o peso distribuído entre emprego de produtores e familiares, em 41,1% e 38,5%. No Alentejo o peso relativo da mão-de-obra familiar empregue é de 36%, ao invés dos 80% do Douro, e nos últimos anos a tendência foi de aumento de emprego na agricultura, contrariando a tendência nacional. No Douro a dedicação à agricultura, é muito baixa, e em concreto à viticultura, tendo em conta o tipo de cultura da vinha na montanha.

Devido à falta de rentabilidade do negócio, e às difíceis condições de vida, os jovens saíram do Douro para estudar, e já não voltaram, ficou a população com mais idade. No Alentejo, com menor densidade populacional e pouca oportunidade de emprego, o problema da população envelhecida é o mesmo que no Douro, poucas pessoas e faixa etária elevada. A diferença está atualmente, na capacidade instalada das grandes unidades produtivas captarem jovens profissionais para residir no Alentejo, oferecendo boas condições de qualidade de vida, e na aplicação de tecnologia na vinha.

Dos segmentos codificados, através do *maxqda*, extraímos uma nuvem de palavras que nos dão uma visão global das palavras com maior frequência nas entrevistas, tais como: - Pessoas, Douro, Problema, Filhos, jovens, salários, influência, vida, UTAD, e população, que refletem numa imagem os fatores mais significativos nas respostas às entrevistas, acerca desta variável.

Figura 26 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Demografia



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: Demografia)

Tabela 48 - Fatores Endógenos: - Demografia

DIMENSÃO	TERRITÓRIO: FATORES ENDÓGENOS: Caracterização Sócio Económica: História e Cultura	
Entrevistado	DEMOGRAFIA – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp311	Não faltarão pessoas no Douro (Baixo), mas não há pessoas no Alto Douro, acima de Pinhão/Moncorvo, e o facto de não haver pessoas é cada vez maior. Coloca grandes restrições à produção da vinha, com poucas pessoas e população envelhecida.	Conexões Empregabilidade local,
ETp241	A componente social é importante, a região tem um grande índice de população iletrada e pobre. A UTAD, e a DRAP têm tido um papel importante na agregação de pessoal técnico. Com o Plano para o Desenvolvimento Regional (PDRITM), desenvolveram-se medidas para alocar pessoas na região, e com a UTAD alguns jovens com influência ficaram no Douro, jovens que captam influência e interesses, os “Douro Boys”, ... ponto forte com voz consensual.	Educação- Cultura - Tradição
ETp231	Houve muita gente que saiu de cá para fazer os seus cursos e que ficaram por Lisboa, e no Porto, tinham as suas quintas, mas agora os filhos (...), têm a sua vida noutros sítios, noutros países (...), mas quando deixa de ter rentabilidade(...)	Rentabilidade
ETp231	(...) as pessoas estão a vender... e algumas quintas não estão abandonadas, mas semiabandonadas (...), se tenho para o Benefício não preciso de me preocupar mais, a minha produção não vai toda para o Benefício, eu tenho uma quota consoante a letra que tenho, (...) o modelo tem que ser alterado, é preciso aumentar a rentabilidade.	Rentabilidade - Governança - Sistema de Benefício
ETp231	advém de não haver estruturas locais, situações que sejam atrativas para cativar a mão de obra ... e surge o problema da falta de mão de obra, ... cada vez mais nos debatemos com esse problema, as pessoas têm menos filhos, os filhos saem porque na realidade..., os salários são baixos, mas agora já não são só os salários, ... são as condições de vida e o status ...	Empregabilidade local, Recursos Humanos

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: Demografia)

• Geografia e Estrutura Fundiária

Os fatores endógenos estão todos interligados, e interdependentes, pelo que é difícil dissociar a análise de uns sem a influência de outros. É o caso da análise da geografia das regiões, a mesma é determinante na demografia e na estrutura fundiária das mesmas, razão pela qual, após apresentação da demografia, apresentamos os resultados da geografia e da estrutura fundiária em conjunto.

Observando o Alentejo, estamos perante uma paisagem de grande planície, e baixa densidade populacional, que promove a cultura de latifúndio, com ganhos de produtividade e rentabilidade elevados, que permite a possibilidade de recurso a meios tecnológicos inovadores, o que resulta simultaneamente numa maior rentabilidade, e numa menor dependência de pessoas.

O Douro, é uma região de geografia acidentada, com grande número de pequenas propriedades, dispersas geograficamente, em terreno de vertente inclinada, e solos com pouca fertilidade. Por tradição cada família tem o seu “bocado de terra”, o que promove a cultura de subsistência e do minifúndio. A região depara-se com diversas dificuldades em simultâneo, por um lado, devido ao esforço do trabalho da vinha em vertente inclinada, não há pessoas para trabalhar na viticultura, por outro, tendo em conta as grandes limitações do uso da tecnologia na vertente inclinada, a sua dependência do fator humano, aumenta.

Assim, apesar da maior densidade populacional que o Alentejo, devido às difíceis condições de cultura da vinha, depara-se com enorme dificuldade no recrutamento de pessoas.

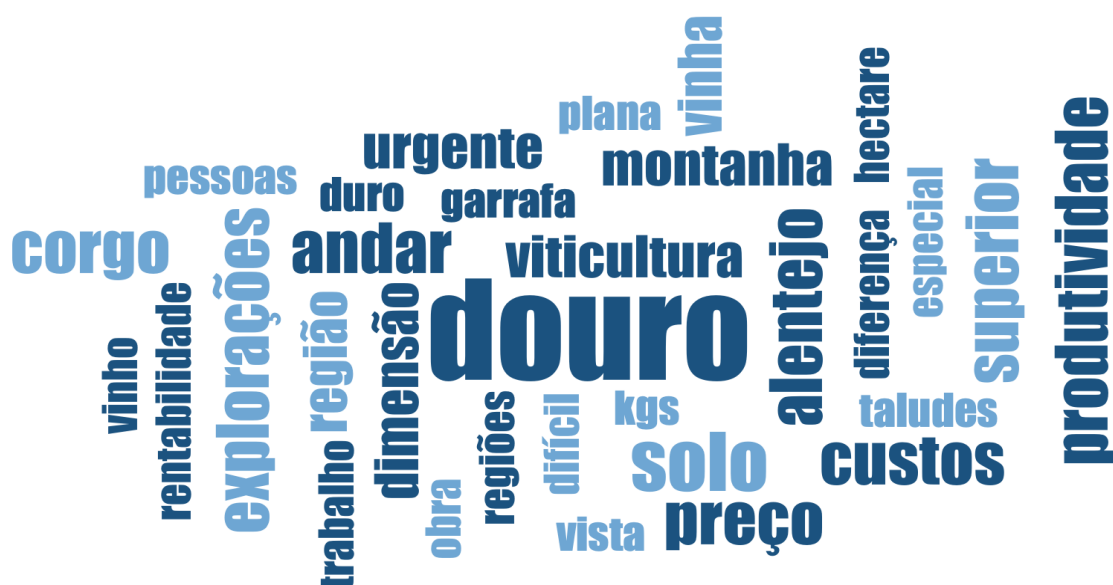
De acordo com os dados estatísticos publicados²⁶ em 2021 constatamos que a estrutura fundiária das regiões é absolutamente oposta, sendo o número de unidades de exploração vitivinícolas registadas na região agrária da região do Douro, de 26.190 unidades de exploração, localizadas numa superfície agrícola de 23.164 hectares, que correspondem a 13,5% da superfície agrícola utilizada, (SAU), contrastando com o registo de 3.012 unidades de exploração vitivinícolas, localizadas na região do Alentejo, numa superfície agrícola de 27.843 hectares, que corresponde a 16,5% de superfície agrícola utilizada, (SAU).

Em suma, o Douro é uma região montanhosa e caracterizada por parcelas de minifúndio, o Alentejo é uma região de planície e caracterizada por parcelas de latifúndio.

As duas nuvens de palavras que apresentamos seguidamente, quer para a Geografia, quer para a Estrutura Fundiária, refletem a relação do que é mais significativo na caracterização da geografia versus a estrutura fundiária das regiões e a consequente rentabilidade.

Palavras relacionadas com a Geografia, como: Douro, Alentejo, vinha, viticultura, plana, montanha, pessoas, dimensão, diferença hectare, trabalho duro, difícil, taludes, solo, rentabilidade, produtividade, abrangem as palavras-chave que sintetizam as conclusões a retirar acerca da comparação destas variáveis.

Figura 27 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Geografia



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: Geografia)

²⁶ Tabela 61 - Vinha por região agrária – Numero de explorações vitivinícolas por área, retirados do INE, publicados em 2021, referentes ao RA2019. Anexo 9.

Tabela 49 - Fatores Endógenos: - Geografia e Estrutura Fundiária

DIMENSÃO	TERRITÓRIO: FATORES ENDÓGENOS: Caracterização Sócio Económica: Geografia	
Entrevistado	GEOGRAFIA – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp113	É uma das regiões mais bonitas do mundo, património da UNESCO, mas com maior dificuldade na produção pelas características específicas do Douro. Impossibilita a mecanização, apesar dos esforços de práticas inovadoras para minimizar o esforço da cultura nas encostas, como a condução ao alto.	Conexões Rentabilidade Tecnologia
ETp113	A viticultura é maioritariamente de montanha	Geografia
ETp121	Do ponto de vista da dimensão do território, a região do Douro é uma região de montanha, os terrenos são marginais, impróprios para a viticultura.	Rentabilidade Geografia
ETp113	Aquilo é muito duro... aquilo para andar de um lado para o outro e difícil, para falar com as pessoas, eu passo temporadas no Douro, e se for à janela vejo pessoas do outro lado, e eu nunca tive com eles... demoro 3 quartos de hora a chegar lá, portanto o Douro é um sítio muito bonito, um sítio muito especial, que faz vinho especial e de qualidade, mas tem esse lastro, essa bagagem, se por um lado tem aspetos interessantes, não é suscetível a modas.	Geografia Comunicação Comunidade Envolvente
ETp231	Impossibilita a mecanização, apesar dos esforços de práticas inovadoras para minimizar o esforço da cultura nas encostas, como a condução ao alto.	Rentabilidade Tecnologia
ETp231	(...) compara o preço médio duma garrafa do Douro, com o preço médio duma garrafa do Alentejo ou do tipo “duma Austrália”, ou “duma Califórnia”, e na realidade há aqui uma diferença muito grande, dos custos, porquê? Porque nós temos, (e estou a falar de viticultura, não de enologia), desde logo uma instalação que é muito mais cara do que numa região plana e que não tenha pedra, porque aqui o solo é feito, logo quando eu estou a preparar o meu solo ou fazer o meu solo para instalar uma vinha, tem um custo muito mais elevado, porque a preparação de um solo é um custo muito elevado, depois eu tenho ... se tiver vinha ao alto, tem menos planos por hectare, o que faz com que a produtividade média, legalmente podia ir aos 7500 kgs, e a nossa produtividade média abaixo dos 4000kgs por hectare, estamos a metade, temos custos em termos de trabalho na vinha, muito mais agressivos,... temos os taludes que os outros não têm, os taludes são muito difíceis, que acarretam muita mão de obra, e os trabalhos também são penosos, ..., até mesmo a vindima, andar naquelas vinhas inclinadas, é duro, andar com calor numa coisa plana é difícil, mas com inclinação é mau mas se eu tiver que andar a subir e a descer é mau a dobrar, .. é duro, ...	Geografia Tecnologia Rentabilidade
ETp121	Climaticamente é comparável com o Alentejo, do ponto de vista vitivinícola são muito parecidos. A grande diferença está na montanha versus planície, e a muito baixa fertilidade do solo do Douro com a forte fertilidade do Alentejo.	Geografia Rentabilidade

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: Geografia)

Seguidamente, apresentamos as palavras relacionadas com a Estrutura Fundiária, tais como: Douro, Alentejo, dimensão, estrutura, produtores e agricultura.

Figura 28– Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Estrutura Fundiária



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda*– Segmentos codificados: Estrutura Fundiária)

Tabela 50 - Fatores Endógenos: - Estrutura Fundiária

DIMENSÃO	TERRITÓRIO: FATORES ENDÓGENOS: Caracterização Sócio Económica: Estrutura Fundiária	
Entrevistado	ESTRUTURA FUNDIÁRIA/ RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp121	A estrutura fundiária do Douro, com predominância do minifúndio em contraste com a estrutura fundiária do Alentejo de latifúndio, que se traduz numa reduzida rentabilidade económica no Douro.	Conexões Tipo Unidades
ETp241	As alterações na estrutura e comportamento da indústria do vinho têm sido um desafio, mas também uma oportunidade para inovar e ganhar competitividade. Isto aplica-se à região do Douro e outras regiões vitivinícolas baseadas no modelo de terroir, caracterizadas por uma estrutura económica muito fragmentada com elevado número de viticultores heterogéneos, empresas vinícolas de pequena dimensão e forte regulação pública.	Tipo Unidades
ETp311	(...) a gestão das cooperativas não é profissional, o que tem a ver com a dimensão da propriedade.	Tipo Unidades

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação maxqda – Segmentos codificados: Estrutura Fundiária)

7.1.2 Análise Comparativa - Fatores Endógenos

- **História e Cultura, Demografia, Geografia e Estrutura Fundiária**

À semelhança do já referido, as variáveis endógenas estão relacionadas entre si, pelo que não é possível falar de história sem mencionar os costumes e a tradição, a evolução das populações locais e a sua ligação ao território é indissociável das características geográficas, e consequente estrutura fundiária, pelo que apresentamos uma síntese da análise comparativa dos resultados da caracterização socioeconómica em conjunto na figura seguinte.

Figura 29– História e Cultura; - Demografia; - Geografia; - Estrutura Fundiária

Variável Relevante	Douro	Alentejo
1. Fatores Endógenos Território		
1. Caracterização das Regiões 1.1 História e cultura e tradição	História, Tradição e Costumes Antigos; Região demarcada mais antiga do mundo. Região com políticas de protecionismo, desde o tempo do Marquês de Pombal, marca “Vinho do Porto”. Grandes Casas do Douro– GCD - “... cultura e tradição da passagem da terra de pais para filhos”;	Região vitivinícola com origem na produção de vinho desde o tempo romano. Devido à política cerealífera do Estado Novo, área de plantação de vinha muito baixa. Aumento de plantação de vinha a partir dos anos 90, com o fim da política de proibição de plantação de vinha em terrenos férteis.
1.2 Geografia	Paisagem Acidentada: Paisagem protegida, classificada como património mundial da UNESCO. Incapacidade de aplicação de automação dos processos de exploração na vinha pelas características geográficas. Trabalho manual intensivo: exigência de maior número de recursos humanos.	Paisagem com grandes áreas de planície. Facilidade na adaptação de tecnologia avançada e inovação das técnicas agrícolas, (exemplos: mecanização da vindima e dos trabalhos de solo). Menor necessidade de recursos humanos no trabalho de campo.
1.3 Demografia 1.3.1 - Densidade populacional 1.3.2 - Perfil da população de cada região no setor	Elevada densidade populacional. População envelhecida. Faixa etária da população dedicada à produção de uva, elevada, com tendência para aumentar; Dedicação em part time à atividade	Baixa densidade populacional. População envelhecida. Faixa etária da população dedicada à produção de uva e vinho, jovem. Dedicação a tempo inteiro à atividade

Fonte: Elaboração própria (dados extraídos do INE e da análise de conteúdo das entrevistas)

7.1.3 Análise e Discussão dos Resultados – Fatores Endógenos

O estudo teórico da perspetiva endógena (capítulo 3.2.2) defende que as variáveis endógenas do território, tais como as suas características próprias, (história, tradição, cultura, demografia e geografia) são determinantes para a caracterização socioeconómica das regiões, e influenciadoras para o seu nível de desenvolvimento.

Esta perspetiva entre outros fatores defende que a população tem que ser ouvida, e a inclusão da população constitui um fator diferenciador, que conduz ao desenvolvimento social do território (Sousa e Lima, 2002).

Na análise comparativa efetuada observamos o peso da história e tradição no Douro, fatores com influência na sua caracterização socioeconómica. A análise histórica da origem da região demarcada do Douro contribui para o entendimento da sua caracterização socioeconómica.

Face à breve descrição histórica, efetuada em 6.1, desenvolveu-se uma cultura na região Norte fechada e focada no interesse individual, sem hábitos culturais nem espírito associativo. Este tipo de cultura constitui uma barreira à promoção de hábitos de partilha de conhecimento e de recursos entre si, onde as práticas de organização colaborativa são difíceis de implementar.

De acordo com os relatos das entrevistas a este facto acresce a dificuldade de organização de fóruns coletivos, para a promoção de ações de sensibilização coletiva, e tomada de consciência para assuntos de interesse comum, quer pelo elevado número de proprietários, quer pela dedicação dos viticultores singulares à vinha, em *part time*, quer ainda, pela existência de um elevado nível de iliteracia, que em média os pequenos agricultores apresentam, fruto da elevada faixa etária dos mesmos. Há dificuldade na motivação e implementação de sistemas organizativos que desenvolvam as interações existentes entre as diversas partes interessadas.

A conjugação destes três fatores endógenos, baixa cultura associativa, elevado número de pequenos produtores e iliteracia, traduzem-se em barreiras ao desenvolvimento do território, em particular no setor agrícola, o que reforça a teoria da forte influência dos fatores endógenos no desenvolvimento do território.

Os factos históricos determinaram o rumo da região demarcada do Douro, e estão na origem das principais características socioeconómicas da região, quer na paisagem do Alto Douro Vinhateiro, quer no nível de densidade populacional e tipologia de unidades de exploração produtiva existentes no território, até à atualidade, confirmando a teoria endógena da influência dos fatores endógenos enquanto promotores dos impulsos internos para o desenvolvimento do território (capítulo 3.2.2).

Em consonância com esta fundamentação, a análise efetuada em cada caso, permite-nos aferir que o perfil demográfico de cada região resulta das suas características naturais, tais como a geografia e do percurso histórico das regiões.

Em contraste com a realidade do Douro surge o caso do Alentejo, cuja história é igualmente determinante no seu percurso e desenvolvimento. Podemos constatar que do que apesar do Alentejo ser uma região vitivinícola ancestral, com vestígios de produção de uva e vinho, desde o tempo dos romanos, o facto de ter sido alvo de políticas governamentais que impuseram a plantação de cereais, em oposição ao que sucedeu no Douro, levou a que seja considerada uma região vitivinícola nova,

com início nos anos 90 do século passado, em contraste com a região do Douro, a região vitivinícola demarcada mais antiga do mundo, com mais de 300 anos

Em síntese, historicamente em épocas distintas no tempo, ambas as regiões demarcadas objeto de estudo, são atualmente o resultado de políticas públicas determinadas à época, com base nas suas condições naturais geográficas, que tiveram como consequência, alterações na paisagem, na tipologia das unidades produtivas, e na interação com as populações locais, com reflexos diretos no desenvolvimento do território.

Desta caracterização, resultam diferentes perspetivas para a sustentabilidade, em cada região. O Douro tem as suas preocupações centradas na preservação ambiental, só com a preservação da paisagem, a continuidade da viticultura é viável, enquanto o Alentejo tem as suas preocupações centradas no clima, desertificação de solo e população, desenvolvimento sustentável da região com uma perspetiva mais abrangente, de qualidade e bem-estar humano.

Para uma avaliação da primeira dimensão de análise à luz dos conceitos teóricos da perspetiva endógena para o desenvolvimento do território, aplicamos os resultados da comparação anteriormente realizada e obtivemos a seguinte matriz:

Tabela 51 – Perspetiva Endógena: Fatores Endógenos Território

PERSPETIVAS TEORICAS DO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO						
FATORES ENDÓGENOS	DOURO		ALENTEJO		ENVOLVIMENTO DA POPULAÇÃO LOCAL	
História e Cultura	Região demarcada mais antiga do mundo: 300 anos: tradição e costumes		Região vitícola jovem 40 anos; produção de cereais imposta política Estado Novo Região demarcada desde 90		Cultura de Associativismo	Cultura historicamente associativa
Geografia	Paisagem Montanhosa, acidentada, vertente da encosta Protegida: Património Mundial UNESCO Elevada densidade		Paisagem de planície grandes áreas planas		Ações comunitárias	Comunidade envolvida nas decisões
Demografia Densidade População/Estrutura Fundiária	População envelhecida Dedicação à agricultura em part time pela faixa etária mais elevada		Baixa densidade População envelhecida Dedicação à agricultura a tempo inteiro		Setor cooperativo	Hábitos de participação na comunidade
Educação	Pequenos viticultores: iliteracia;		Pequenos viticultores: iliteracia; Unidades especializadas de media e grande dimensão		Associações de apoio à comunidade	Relações de confiança
Tipologia de organização produtiva	GCD – Nível de qualificação médio e superior Produção uva – pequeno produtor: Minifúndio – 80%		Nível qualificação superior Produção uva pequeno produtor: Minifúndio: 2,5% Latifúndio: 90%			Resistência à mudança de usos e costumes
	Produção predominantemente pequena dimensão		Produção vinho: predominante grande dimensão			Abertura a novas práticas
						Baixa consciência de práticas sustentáveis nos pequenos produtores
						Promoção de novos hábitos conduzem a boas práticas de sustentabilidade

Fonte: Elaboração Própria

7.2 Organização Produtiva Local

7.2.1 Resultados das Entrevistas: Território - Organização Produtiva Local

Neste subcapítulo, apresentamos os resultados obtidos nas entrevistas, relacionados com a dimensão do território, no que concerne à Organização Produtiva Local.

Para uma clarificação da análise dos resultados apresentados no capítulo 6, pontos 6.1.2 e 6.2.2, onde detalhamos a análise destes resultados para cada estudo de caso, codificamos os segmentos de respostas de acordo com a questão da dimensão do território, relacionada com o tecido empresarial, de cada região, quanto a:

- Rentabilidade de negócio
- Tipologia unidade produtiva
- Disponibilização tecnológica: novos conhecimentos
- Competitividade interorganizacional
- Capacitação técnica recursos humanos.

Descrevemos um sumário breve, para cada uma destas variáveis, a fim de facilitar a leitura dos resultados.

- **Rentabilidade**

De acordo com os entrevistados, a rentabilidade é diretamente afetada pela tipologia de unidades produtivas e sua caracterização geográfica, na medida em que a mesma influência a capacidade de aplicação de tecnologia avançada com impactos significativos na redução dos custos dos fatores produtivos, nomeadamente no que respeita à mão de obra, e à capacidade de produção em quantidade elevada.

- **Tipologia das unidades produtivas**

De acordo com os dados disponíveis²⁷, a dimensão média das explorações regista uma grande variabilidade regional, apresentando as explorações do Alentejo uma dimensão média, quatro vezes superior à média nacional, em contrapartida no Norte e Centro as explorações são em média inferiores a 7 hectares de SAU, menos de metade do valor nacional, (14 hectares de SAU por exploração).

O mesmo se pode constatar no caso das explorações especializadas em viticultura, em que se verifica o contraste entre a região Norte, (EDM-Entre Douro e Minho), caracterizada por minifúndio, que representam 20% das explorações especializadas em viticultura, nacionais, das quais 15,9% contribuem para o valor de produção padrão (VPPT), em 56.119 milhões de euros, e a região do

²⁷ Tabela 59 - VPPT das explorações agrícolas especializadas em viticultura, p/ Região Agrária publicada pelo INE, I.P., (2021), Anexo 9.

Alentejo, com 3,5% das unidades especializadas em viticultura, que contribuem com 12,9% do valor de produção padrão (VPPT), no montante de 45.772 milhões de euros.

Constata-se que o número de unidades de exploração reduziu ao nível nacional em 27,8%, no Norte, esta redução situou-se em cerca de 32,6%, acima da tendência nacional, e no Alentejo, reduziu em 6,8%. No entanto esta redução de número de explorações vitícolas, teve um impacto negativo no nível nacional de superfície utilizada para este efeito, na ordem dos -2,6%, mas não se refletiu no indicador de utilização de superfície agrícola, pelo contrário, de acordo com estes dados, a superfície agrícola utilizadas (SAU), aumentou em 6,8% na região EDM e em 23,1% na região do Alentejo, de onde constatamos que houve uma evolução positiva, no nível de profissionalização nas duas regiões, sendo o impacto no Alentejo significativamente superior em relação à região EDM, isto é, de 23,1% Alentejo em comparação com 6,8% na EDM.

Da análise dos dados publicados²⁸ quanto à Dimensão Económica (DE), das unidades de exploração agrícola, em ambas as regiões, em 2019, encontravam-se registadas 290.229 unidades de exploração ao nível nacional, dedicadas à exploração agrária, as quais no seu todo contribuíram para o Valor de Produção Padrão Total de 6.758.367 milhões de euros, dividindo-se em 71,9% de unidades <8.000 EUR por ano, 15,7%> que 8.000 e <25.000, 8,4%> 25.000 e <100.000, e 4% com> 100.000, as últimas contribuem com 64,8% do total do VPPT.

O mesmo se pode constatar no caso das explorações especializadas em viticultura, em que se verifica o contraste entre a região Norte, Entre Douro e Minho, caracterizada por minifúndio, com 7.065 explorações, que representam 20% das explorações especializadas em viticultura, nacionais, as quais representam uma contribuição da região para o setor em 15,9% do valor de produção padrão total, em contraste com o Alentejo, com 1.220 explorações, que representam 3% das explorações especializadas em viticultura, nacionais, as quais representam uma contribuição da região para o setor em 12,9% do valor de produção padrão total.

• Competitividade Interorganizacional

Da análise dos dados estatísticos²⁹, podemos ainda observar a heterogeneidade na tipologia dos vinhos produzidos em cada região.

O Douro, pela sua história e património cultural, desenvolve e promove estrategicamente a produção de Vinho do Porto, com elevada relevância para a região e para o país.

²⁸ Tabela 62 - Número de explorações, segundo as classes de DE, por Região Agrária (2019), publicação Pordata, (2021) e Tabela 63 - VPPT das explorações agrícolas especializadas em viticultura, p/ Região Agrária (variação 2009-2019), INE, RA2019, Março 2021. Anexo 9.
Tabela 60 - Produção vinícola declarada em vinho (hl) pelos produtores por Local de vinificação, publicada pelo INE, (2021), Anexo 9.

²⁹ Tabela 60 - Produção vinícola declarada em vinho (hl) pelos produtores por Local de vinificação, publicada pelo INE, (2021), Anexo 9.

O Douro representa o monopólio da produção do Vinho do Porto, que por sua vez tem um peso relativo no volume de produção de vinho licoroso DOP, de cerca de 92%, ou seja, quase o monopólio da produção dos vinhos licorosos nacionais, com uma baixa produção de vinhos tranquilos, razão que justifica o mercado alvo externo.

No estudo solicitado pelo IVDP, à UTAD (Anexo 3), em 2018, as linhas orientadoras estratégicas que saíram como recomendação, apontam para as soluções “Vender mais e melhor”, o que associa desde logo a preocupação com a valorização do produto, tendo em conta os elevados custos de produção, devido aos elevados custos dos fatores produtivos, já referidos.

Em contrapartida, o Alentejo, com uma elevada produção e rentabilidade, é líder de mercado nacional, com 30% de quota, pelo que apresenta um elevado volume de produção de vinho tranquilo certificado, DO e IG, e as suas preocupações estratégicas, assentam no reposicionamento no mercado externo e reconhecimento da região, como caminho para o crescimento e desenvolvimento sustentado da região. Este o motivo apontado como sendo a razão pela qual, a sustentabilidade da produção de uva e de vinho, se apresenta como um caminho estratégico definido pela região.

- **Capacitação técnica recursos humanos**

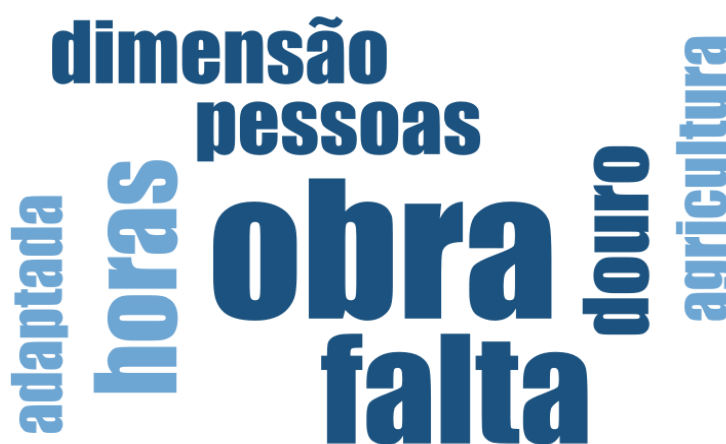
Da informação obtida através das entrevistas efetuamos uma análise aos dados estatísticos publicados pelo INE e pela Pordata³⁰ referentes a 2019, que nos permitem comparar o perfil de mão-de-obra das duas regiões, e inferimos que a caracterização dos agricultores singulares é semelhante em ambas as regiões. Quer ao nível do tempo dedicado à atividade, quer ao nível de literacia e da faixa etária. Pelo que as regiões se diferenciam neste ponto, pelo peso relativo deste tipo de agricultor em cada região, sendo o peso relativo no Alentejo de 2,5% e no Douro de 80%.

Constatamos por uma diferença significativa na caracterização do tipo de gestão das unidades de produção. O número de dirigentes das sociedades agrícolas no Alentejo é superior ao Douro. Existem cerca de 14,5% dos dirigentes no Douro e de 29,9% no Alentejo, isto é, no Alentejo o número de dirigentes de sociedades agrícolas, é duas vezes superior em relação ao número existente no Douro, o que é esclarecedor no que diz respeito ao modo de gestão das explorações especializadas em viticultura, em ambas as regiões, dado que no Douro existem 7.065 explorações, em contraste com o Alentejo, com 1.220 explorações especializadas em viticultura, confirmando-se a diferença quanto ao modo de gestão profissional no setor, no Alentejo face ao Douro.

³⁰ Tabelas 64 - 65 - Unidade de Trabalho Ano, de acordo com o perfil do tipo de mão de obra: Produtores Singulares e Dirigentes das Sociedades Agrícolas. Fonte: INE, RA2019, (2021). Anexo 9.

Quanto à faixa etária dos dirigentes, constatamos que ambas as regiões são muito semelhantes, no entanto constatamos uma diferença significativa na sua formação profissional, quanto à qualificação de nível superior, sendo de cerca de 40,9% no Douro e de 58,7% no Alentejo. As análises destes dados permitem concluir por uma caracterização diferenciada quanto às unidades de produção nas duas regiões, quer pelas diferenças que se constata, quanto ao número de dirigentes, quer cruzando estes dados com o número de inscrições de operadores ativos, disponível no IVV, que é de cerca de duas vezes maior no Douro em relação ao Alentejo. Da análise realizada, concluímos que a formação do agricultor do Sul é superior, comparativamente ao agricultor do Norte.

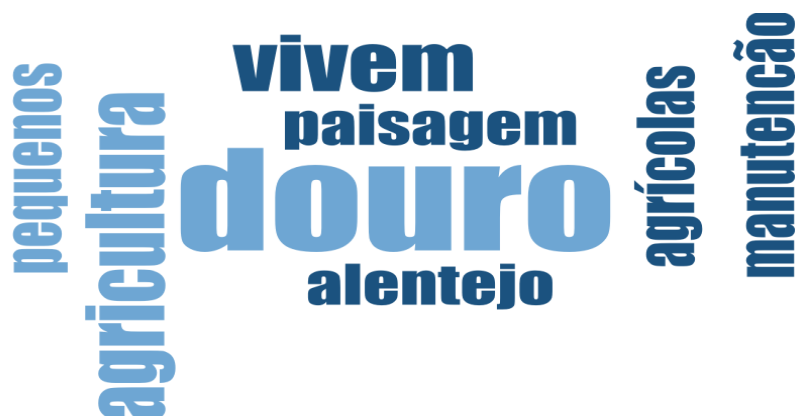
Figura 30 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Recursos Humanos



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: Recursos Humanos)

Em síntese, o tecido empresarial do Douro reflete-se na manutenção da paisagem, que vive dos pequenos viticultores. Do ponto de vista dos Recursos Humanos, a nuvem de palavras reflete a relação entre a dimensão das unidades produtivas e o tipo de mão de obra associada. Falta de pessoas, tipo de mão de obra dedicada, em *part time* ou a tempo inteiro, assim como a necessidade de tecnologia adaptada à realidade do Douro.

Figura 31 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Tecido Empresarial



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação *maxqda* – Segmentos codificados: Tecido Empresarial)

Tabela 52 - Organização Produtiva Local – Rentabilidade e Competitividade

DIMENSÃO	TERRITÓRIO: ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA LOCAL	
Entrevistado	RENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp311	Há ainda uma grande diferença no modo de produção. A gestão da vinha, gestão da cadeia de valor, embora no Douro existam Grandes Casas no vinho, têm grandes dificuldades de rentabilização da vinha.	Conexões Rentabilidade
ETp111	O produto do Douro, Vinho do Porto já teve uma importância enorme naquilo que é o volume de exportações, e é um produto conhecido no mundo inteiro	Mercado/Competitividade
ETp231	o Vinho do Porto foi sempre um produto essencialmente de exportação com a grande influência que os ingleses tiveram na sua comercialização, portanto foi um produto que era essencialmente de exportação,	Competitividade
ETp121	O vinho do Douro é mais fácil para exportação porque é um vinho diferente, pelas castas tradicionais	Competitividade
ETp121	A escala de diversidade, ganha mais o produtor que cobre os diferentes perfis de consumo do que aquele que se especializa num tipo de perfil de mercado, escala mais abrangente(...).	Competitividade
ETp231	(...) as tais uvas para Douro, eram pagas a 150€ a pipa, há muito pouco tempo é que subiram, significa receber 150€ para 750 kgs de uva, não estou a falar de vinho do Porto, isto não chegava para pagar os custos suportados, só que tinham o vinho do Porto que era pago a 1000€ a pipa, veja a diferença, 150€ para 1000€ ainda hoje há uma grande diferença, ...	Rentabilidade
ETp231	(...) em termos económicos era muito importante aumentar a rentabilidade, ou aumentar o preço da uva, que teria que se refletir no aumento com certeza do preço do vinho, ou na diminuição dos custos ou do aumento da produtividade, porque o Douro divide-se em 3 regiões Douro Superior em Cima, Cima Corgo, e Baixo Corgo, e a produtividade do Baixo Corgo é superior à do Douro Superior, no Baixo Corgo consigo ter produções de 6000 a 7000 kgs, e no Douro Superior não consigo. Portanto é urgente, todos estamos cientes disso, é urgente, o comércio está ciente de que é urgente... estão cientes disso também por causa da perenidade do negócio, que nós estamos a verificar é que as explorações que sofrem mais com esta situação dos custos são as explorações em que, eu já não posso, já tenho capacidade, porque é maior do que aquilo que permite o meu trabalho... não consigo trabalhar sozinha lá, preciso contratar mão de obra, mas também não tenho dimensão suficiente para ganhar economias de escala, explorações até aos 15 hectares, (porque aqui a dimensão é pequena), são os que estão a sofrer mais em termos de rentabilidade, 15ha e em algumas situações mesmo até 20 hectares. Há outras situações, mesmo as explorações maiores que estavam bem até uma determinada altura, que agora têm dificuldades (...) é verdade que a a nossa economia viveu sempre com salários muito baixos, o que também não é possível (...)	Rentabilidade
ETp312	A viabilidade económica dos agricultores no Alentejo, em geral, é maior do que no Norte, devido à dimensão, no Alentejo há um desenvolvimento das empresas, o setor agrícola tem empresários e gerem as empresas de acordo com a necessidade de rentabilidade do negócio.	Rentabilidade
ETp111	A viticultura é maioritariamente de montanha, e há como em poucas regiões no mundo problemas de erosão do solo, baixa produtividade, fertilidade, região produz pouco, há um desequilíbrio no Douro, que apesar de tudo não é notado no Alentejo, e há uma distração pela dimensão da região e pelo lastro que ela tem (...).	Sustentabilidade
ETp113	A rentabilidade do Alentejo é enorme pelo uso de mecanização, como por exemplo, a possibilidade de vindima mecânica.	Inovação
ETp113	Não se está a ter a rentabilidade no vinho de mesa e Porto. Os vinhos do porto Vintage/LBV/Twany 30 a 40 anos, têm que ser vendidos a um preço muito superior, para valorização do trabalho e dos anos de estágio associados, o que não está a acontecer. A rentabilidade do Alentejo é enorme pelo uso de mecanização, como por exemplo, a possibilidade de vindima mecânica. Financiamento apoiado pela Comunidade Europeia, através de projetos para o desenvolvimento sustentável, nomeadamente biodiversidade	Rentabilidade/ Inovação
ETp241	Elevada intervenção pública, com a intervenção da Junta Nacional que fazia e controlava as quantidades de vinho do Porto financiando o stock, e posteriormente com a fundação da Casa do Douro, que fazia a gestão do stock, sendo uma entidade pública com autonomia financeira, enquanto instituto público.	Governança Regulamentação
ETp121	O Alentejo é mais comparável com os vinhos da moda, e determina a diferença pela adoção de castas estrangeiras, no Douro há uma tendência para vinhos mais frescos, com menos álcool, perfil Douro.	Competitividade
ETp121	Há um fator de dependência do mercado nacional. Portugal é o país com maior consumo per capita que os outros países, na UE é o 20º país, e fatalmente associado ao consumo de álcool, caso social e alimentar e não tóxico.	Competitividade

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação maxqda – Segmentos codificados: Organização Produtiva Local)

Tabela 53 - Organização Produtiva Local
– Tipologia das Unidades Produtivas, Tecnologia, Inovação, Recursos Humanos e Capacitação Técnica

DIMENSÃO	TERRITÓRIO: ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA LOCAL	
Entrevistado	TIPOLOGIA DE UNIDADES PRODUTIVAS – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp231	Quanto a organização produtiva, (...) se formos ver, uma percentagem grande... que está nas estatísticas do IVV, dos tais 20.000 produtores de uvas na região do Douro, não são propriamente viticultores, não no que respeita ao termo viticultores no sentido de dizer que produzem vinhos, não são produtores de uvas, eles não vivem disso, é um complemento ao seu rendimento	Conexões Demografia, História e Tradição
ETp312	A luta atual situa-se entre a Casa do Douro, público, onde estão os pequenos agricultores, cerca de 20.000 produzem uvas no Douro e não são viticultores, não vivem disso, é um complemento para a manutenção da paisagem do Douro, importante para a manutenção da paisagem, património mundial pela UNESCO.	Estrutura fundiária
ETp312	Cerca de 90% do Douro, são pequenos lavradores, produtores de vinho, pequeninos, autossuficientes, com toneis de madeira, lagares.	Capacitação Técnica
ETp311	A Casa Agrícola Grande no Norte, tornou-se independente na forma de gestão do vinho. Quem está são os pequenos agricultores. No Douro os proprietários de pequena dimensão trabalham com uma Casa Vitivinícola, (a Sogrape, a Symington, estas grandes casas vão buscar as Casas de media dimensão, produtores que garantem a quantidade e a qualidade da uva, sem resíduos).	Capacitação Técnica, Tecnologia, Inovação
ETp311	É raro um agricultor viver só da agricultura, sobretudo as faixas etárias mais novas. As aldeias tinham metade das Casas Agrícolas de grande dimensão, sistema feudal. A grande diferença do Alentejo para o Douro, é que no Norte todos têm um bocadinho de terra para cultivar, e enquanto no Douro as pessoas têm agricultura, mas não vivem dela, no Alentejo a agricultura tem empresários agrícolas de faixa etária baixa, que vivem da agricultura, pelo que o nível de formação e a forma de gestão nas duas regiões é diferente.	Capacitação Técnica/Recursos humanos
ETp312	Há uma política nacional vocacionada para o pequeno agricultor. No Douro há uma disparidade significativa na tipologia dos operadores económicos, há "Casas" muito grandes, com dimensão e gestão profissional, grande poder económico, evolução tecnológica, tecnologia de ponta e capacitação técnica, são as grandes Casas do Douro, que na generalidade estão historicamente associadas à produção do vinho do Porto. No entanto paralelamente há uma quantidade elevada de pequenas unidades de agricultores, o que se traduz numa visão diferente nas duas regiões. Deverá existir uma política de agregação das propriedades pequenas.	Tipologia Unidades Produtivas
Entrevistado	TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp311	A inovação no Douro está condicionada, há zonas onde se consegue ter uma mecanização, mas na encosta as dificuldades da inovação são muito grandes, as necessidades também são muito grandes, e não há inovação que tenha tido grande evolução.	Conexões Geografia Tecnologia
ETp311	Houve projetos que apoiaram as práticas mais inovadoras, com pouca aplicabilidade prática, há a tendência nas Casas do Douro para a inovação, mas os resultados práticos são poucos, devido às dificuldades da inclinação.	Geografia Tecnologia
ETp311	O Alentejo tem Casas Agrícolas com dimensão, com vinha com dimensão, que permite a mecanização, o operador não depende tanto das pessoas.	Unidades Produtivas
ETp113	O Douro vai sofrer mais, pela sua antiguidade, falta de cultura, e ignorância, com recursos humanos com muito conhecimento empírico, com muito valor, mas sem conhecimentos sobre matéria de sustentabilidade, económica e ambiental.	História e cultura
Entrevistado	TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – SEGMENTOS CODIFICADOS	
ETp311	Há uma inovação totalmente diferenciadora na forma de gestão do PSVA, o recrutar um profissional para gerir o programa. É necessário aprofundar o conteúdo do programa, quanto maior a sua profundidade, maior a sua credibilidade, e no medio longo prazo maior o seu retorno. A "narrativa" de longo prazo, dá-nos o que a sustentabilidade pode trazer de verdadeiro (trabalhar antes de falar). Compromete a credibilidade no futuro.	Conexões Demografia
ETp312	Os recursos humanos são um problema, há escassez de mão de obra.	
ETp231	Em 2012 fiz um conjunto de reuniões com os associados maiores para perguntar quais eram os seus problemas, alguns falavam de falta de mão de obra, outros diziam, que não tinham falta de mão de obra, porque tinham uma gestão de bolsa de horas, (no Inverno como precisavam de menos horas, pagavam o mês inteiro, mas ficavam com aquela bolsa de horas, como entretanto na vindima precisavam dessas horas, então os trabalhadores davam as horas que tinham recebido no Inverno, e assim conseguiam um equilíbrio), o ano passado, desde há dois anos que estas mesmas empresas dizem que o problema que têm é a falta de mão de obra, e quando se perguntam que mudou, respondem que enquanto a construção esteve em crise não houve falta de mão de obra (antes do COVID), como agora a construção já não está em crise, as pessoas já não querem ficar aqui, e quando questionados quanto à diferença de valor pago, os associados responderam que oferecem mais valor na agricultura, mas as pessoas não querem ir para a agricultura (...) temos também de algum modo de dignificar o trabalho na agricultura, valorizar, (...) às vezes é pela designação, se vai a uma bomba de gasolina, a pessoa que está a servir o gasóleo ou a gasolina, já é designada de "gestor de combustível", portanto o termo, a designação também é	Geografia Demografia

	importante”	
ETp211	O Alentejo apresenta uma faixa etária nova nos gestores das unidades produtivas, pessoas com capacitação no seu negócio.	Demografia
Entrevistado	TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – SEGMENTOS CODIFICADOS	Conexões
ETp312	O agricultor no Sul conhece exatamente o que está a fazer, o caderno de campo, os fatores de produção, o know-how (o conhecimento técnico), recorre às associações de agricultores para realização de candidaturas	Associativismo
ETp112	Um dos problemas para o desenvolvimento da sustentabilidade é a falta de capacitação técnica. Há uma parte da formação que é dada, mas é pouco. Importa perceber o que é mais importante? Se é seguir os produtores no terreno ou continuar com os planos de formação que continuam a formar as pessoas em profissões desatualizadas e desajustadas às necessidades atuais.	Capacitação Técnica
ETp231	Nós temos que valorizar, eu acredito que a chamada digitalização, em que as máquinas são muito mais robotizadas, são muito mais digitais, faça com que muita mão de obra jovem se sintam atraída pela agricultura, em que a ferramenta já não é a “enxada” (já não o é há muito tempo), mas é um computador, que ele terá tanto aqui como terá se for para um escritório, acho que pode ser muito importante, até porque irá exigir mão de obra mais qualificada, (...) mas é um problema com que se debate o meio rural é com a falta de mão de obra, no Douro acresce a falta de mecanização adaptada à nova realidade.. para nós, a nossa viticultura requer mais mão de obra, por causa do relevo do terreno, do modo como a vinha está implantada, em patamares, e depois temos menos máquinas ainda, a vindima mecânica para nós ainda é um sonho, está agora a Symington de há 2 anos para cá que está a ensaiar uma máquina adaptada aos patamares, mas ainda é preciso fazer muita coisa para evoluir, porque a máquina não está adaptada às nossas condições, as nossas vinhas não estão adaptadas à máquina, perdem-se muitas uvas ainda, (...) é algo que está ligado a dimensão económica mas reflete –se na parte social(...)	Capacitação técnica, Inovação.

Fonte: Elaboração Própria - - (extraído da aplicação maxqda – Segmentos codificados: Organização Produtiva Local)

Pelas diferenças verificadas nas características históricas, culturais e geográficas, as duas regiões apresentam características demográficas distintas, que conduzem a modos de organização produtiva diferenciada, e a modelos de governança seguidos distintos, que resultam em orientações estratégicas para o desenvolvimento das regiões com diferentes opções no caminho traçado.

No entanto, tendo em conta os produtos âncora de cada região, Vinho do Porto no Douro, e vinho DO e IG, no Alentejo, os mercados alvo, são distintos, e a estratégia para o crescimento do setor em cada região, também se apresenta diferente. Todavia o objetivo estratégico é comum, crescer no mercado externo.

7.2.2 Análise Comparativa - Organização Produtiva Local

Relativamente à Organização Produtiva Local, após análise exaustiva no capítulo anterior, poderemos resumir as comparações mais significativas do seguinte modo:

Figura 32 - Análise Comparativa Estudo de Caso – Organização Produtiva Local

Variável Relevante	Douro	Alentejo
2. Organização Produtiva Local		
2.1 Rentabilidade 2.1.1. Tecido empresarial (dimensão unidades produtivas)	Baixa rentabilidade; elevados custos dos fatores de produção Pequeno número de grandes unidades produtivas, (GCD); Elevado número de unidades produtivas de minifúndio, familiares, que trabalha part time; baixa cultura associativa.	Elevada rentabilidade; capacidade de redução de custos com inovação e mecanização Elevado número de latifúndios pertencentes a um reduzido número de proprietários, trabalho a tempo inteiro; baixo número de unidades minifúndio; capacidade associativa de grandes e pequenos produtores, forte setor cooperativo organizado e gerido de modo profissional.
2.1.2 - Tipologia das Unidades Económicas; Modo de funcionamento por região, quanto a interação entre os diferentes agentes económicos.	- Grandes Casas do Douro, tradicionais, de origem familiar, organizadas profissionalmente, com dependência dos pequenos viticultores, por falta de uva própria. - Dedicção a atividade de enoturismo: - Atividade económica de turismo associada ao vinho e paisagem, vantagem competitiva, características únicas da paisagem protegida Duriense. - Elevado número de viticultores singulares, com dedicação em part time, sem dedicação à atividade enquanto profissão. - Fraco setor cooperativo.	- Empresas profissionais, organizadas em unidades produtivas com dedicação exclusiva à sua exploração com necessidade de rentabilidade económica, sem apoios ou subsídios para a sua subsistência Número reduzido de explorações, com dimensão média grande; - Forte setor cooperativo, agregador dos pequenos produtores de uva, organizado de modo profissional. - Pequenos viticultores associados à ATEVA, associação técnica prestadora de serviços técnicos de viticultura.
2.1.3 Inovação e Desenvolvimento tecnológico aplicado à produção de uva	Devido à tipologia de minifúndio das unidades de produção de uva, em encosta, existem poucas opções de aplicação de meios tecnológicos avançados na vinha, implica: 1. Recurso a mão-de-obra intensiva; 2. Elevado custo fatores de produção; 3. Baixa rentabilidade de produção de uva, por hectare de vinha; 4. Procura ativa contínua, por novas tecnologias, com vista à sustentabilidade da paisagem do Douro. (IVDP e ADVID).	Devido à tipologia de latifúndio das unidades de produção de uva, com grandes áreas em planície, a aplicação de tecnologia avançada é viável e utilizada, implica: 1. Menor necessidade de mão-de-obra; 2. Maior investimento em tecnologia e menor custo de fatores de produção; 3. Elevada rentabilidade da produção de uva, por hectare de vinha plantado. (em média cerca de três vezes superior ao Douro)
2.2 Capacitação Técnica dos Agentes Económicos	Baixa profissionalização, e baixo nível de literacia no Douro. Por tradição, os proprietários das Grandes Casas do Douro, são simultaneamente os gestores, que por tradição familiar dão continuidade ao negócio. Têm perfil aristocrático, privilegiam a tradição e o costume em detrimento da gestão profissional	Elevado nível de profissionalização no Alentejo; Os gestores são jovens empresários agrícolas e têm nível de formação académica superior e profissional.
2.3 Nível de literacia das populações no setor	Viticultores singulares, proprietários das parcelas de minifúndio, são em geral viticultores singulares, de elevada faixa etária e baixo nível de literacia.	Viticultores singulares, proprietários das parcelas de minifúndio, são em geral viticultores singulares, de elevada faixa etária e baixo nível de literacia.
2.4 Faixa etária dos recursos humanos dedicados à atividade	Perfil dos produtores do Douro: - Proprietários das GCD – descendentes, jovens familiares, continuidade da tradição; - Proprietários de pequenas parcelas, com elevada faixa etária, maioritariamente produtores singulares, mão-de-obra familiar, peso relativo, de 80%, individuais.	Perfil dos produtores do Alentejo: - Investidores em empresas de média e grande dimensão, jovens empresários com gestão profissional; - Proprietários de pequenas parcelas, com elevada faixa etária, maioritariamente produtores singulares, mão-de-obra familiar, peso relativo, 2,5%, associados em cooperativas.
2.5 Tempo dedicado à profissão (amador/profissional/tempo inteiro/tempo parcial)	Proprietários de GCD, dedicados em tempo total; Viticultores singulares, não dedicados profissionalmente à viticultura, dedicação em part time	Empresários e colaboradores dedicados a 100%; Viticultores singulares, não dedicados profissionalmente à viticultura, dedicação em <i>part time</i>
2.6 Políticas de Recursos Humanos, quanto a: - recrutamento local; -ações de sensibilização e formação para aumento de capacitação técnica local.	Privilegia-se o emprego local, sempre que haja disponibilidade de recursos. Baixa empregabilidade local do setor agrícola na viticultura. Dificuldade acrescida no recrutamento de pessoas locais.	Privilegia-se o emprego local. Tradição dos produtores de uva recorrerem ao trabalho local, famílias residentes na proximidade com sucessão ano após ano; - Dificuldade em recrutar devido à baixa densidade população. Preocupação acrescida de localizar pessoas, essencialmente jovens e recrutar fora para localizar na região.

Fonte: Elaboração Própria (dados extraídos do INE e da análise de conteúdo das entrevistas)

7.2.3 Análise e Discussão dos Resultados – Organização Produtiva Local

De acordo com o estudo das perspetivas teóricas para o desenvolvimento do território, conforme apresentado no subcapítulo 3.2.3, no seguimento do desenvolvimento focado na perspetiva endógena, emergiu uma nova perspetiva de inovação e criação de conhecimento de base territorial, que

acrescenta à anterior novos conceitos, tais como a disponibilização de tecnologia e dos processos de especialização, para além de introduzir o conceito de proximidade, com uma visão inovadora e mais abrangente, ou seja, vai para além da proximidade geográfica, este conceito acrescenta a inclusão de uma multiplicidade de atores que interagem entre si, criando modos de colaboração e cooperação em rede, defendido por Ferrão (2002).

Seguidamente, foi dada especial relevância à evolução dos modos de organização produtiva local, de entre os quais destacamos a análise dos distritos industriais e organização industrial, na sequência do estudo dos arranjos produtivos locais, assim como das dinâmicas territoriais, resultantes da interação entre os atores direta e indiretamente envolvidos. Com base nesta análise, foram identificadas as variáveis relevantes para o estudo da dimensão de “Organização Produtiva Local” aplicado às duas regiões em estudo, tais como: - tipologia das unidades produtivas; - capacitação técnica dos recursos humanos envolvidos; - competitividade interorganizacional dentro do território, e rentabilidade do negócio do setor em cada região.

Todavia, para proceder à caracterização do tipo de organização produtiva de cada região, à luz dos conceitos teóricos de acordo com a perspetiva de inovação e criação de conhecimento, é necessário identificar o modo de colaboração interorganizacional, seja ao nível de partilha de conhecimento e disponibilização para a inovação tecnológica, ou ao nível da participação nas ações coletiva por parte dos atores direta e indiretamente envolvidos, em cada território, pois da tipologia destas interações vai depender a rentabilidade do negócio.

Neste contexto, após análise detalhada de cada variável e sua comparação nas duas regiões, verificamos que na região do Douro coexistem duas realidades distintas no que respeita à organização produtiva local, sendo as mesmas opostas entre si, por um lado os pequenos produtores de uva e por outro, as Grandes Casas do Douro (GCD).

Assim, os pequenos produtores são proprietários de parcelas de minifúndio, caracterizados por uma elevada faixa etária, dedicados em *part time* à viticultura, sem qualificação, nem apetência ou disponibilidade financeira para a inovação tecnológica, e as GCD, são organizações profissionais, com recursos financeiros e disponibilidade para inovação tecnológica, membros de associações técnicas e com capacidade de recurso a fundos de investimento, mas que no entanto dependem dos pequenos produtores de uva ³¹. Esta dependência limita o desenvolvimento do setor no território.

Em relação às GCD, as opiniões dos inquiridos são divergentes. Por um lado, os agentes económicos inquiridos, que têm instalações produtivas nas duas regiões, (3 em 11), afirmam que no

³¹ de acordo com os dados publicados pelo INE em 2019, os pequenos agricultores representam um peso de 80% de produção de uva no Douro).

Douro, embora existam GCD na produção de vinho, persistem grandes dificuldades de rentabilização da vinha, pelo facto da região do Douro ter a paisagem protegida e esta proteção limitar a aplicação de tecnologia avançada nas tarefas de terreno, que poderiam ajudar simultaneamente a ultrapassar a escassez de mão-de-obra, e a aumentar a produtividade por hectare. Por outro lado, os grandes produtores locais defendem que a proteção da paisagem permite o desenvolvimento das atividades complementares, tais como as relacionadas com o enoturismo, que promovem a sustentabilidade económica do setor, compensando a baixa rentabilidade do vinho. Os grandes produtores locais, focam-se na necessidade de promover de modo contínuo a investigação e desenvolvimento dos meios de produção tecnológica que minimizem os custos de produção, o que mais uma vez exclui os produtores singulares que não têm capacidade de organização nem meios financeiros, para aderir a tais projetos e iniciativas.

Para fazer face a esta investigação contínua, as GCD produtoras de vinho contam com o desenvolvimento de projetos em parceria com a ADVID, associação da qual fazem parte. Esta entidade criou o “*cluster* do vinho”, no modo de parcerias, que vai ao encontro do conceito de *cluster* de responsabilidade social, na tipologia de *partnership cluster*, defendido por Zadek *et. al* (2002).

O Douro, foi considerado um *cluster*, tendo sido reconhecido e premiado, pelo Ministério da Economia em 2017. No entanto este modo de associação e partilha de conhecimento não é acessível à maioria dos produtores, pelo que por um lado, assiste-se à aplicação teórica dos fundamentos apresentados na perspetiva de inovação e criação de conhecimento na organização produtiva em forma de aglomerados geográficos de proximidade, conceito defendido por Ferrão (2002), sob a forma de *clusters* de responsabilidade social, por outro lado não se verifica a aplicação do conceito de sistematização dos processos de criação e inovação do conhecimento, na medida em que não são aplicados os princípios base para a mesma. O *cluster* está disponível aos associados da ADVID, cerca de 200 produtores de vinho, que não incluem os pequenos agricultores, estão limitados aos produtores de média e grande dimensão, que não asseguram a produção de uva da região, o que em nosso entender é preocupante para a região. Os resultados obtidos são publicados, divulgados e partilhados, mas não existe uma organização do setor que promova a sua sistematização e disponibilidade de modo transversal, ficando comprometido o princípio da inclusão de todos os atores direta e indiretamente envolvidos.

A razão pela qual estes pequenos viticultores mantêm a sua produção, apesar da baixa rentabilidade tem dois motivos principais. Por um lado a baixa rentabilidade é compensada pelo subsídio à produção de uva para a marca “Vinho do Porto”, medida protecionista criada pelo Marquês de Pombal, o *Sistema de Benefício*, que alimenta a continuidade da precaridade, ou seja só deste modo o pequeno produtor aceita continuar a produzir uva a um elevado custo em troca de um baixo preço

por kg de uva, por outro lado, não encaram a viticultura como o seu modo de vida, dedicam-se a outras atividades, e parte destes viticultores singulares mantêm o seu “pedaço de terra”, por tradição.

No Alentejo, contrastando com a realidade do Douro, o setor agrícola é o setor que maior empregabilidade gera na região, sendo o setor vitivinícola um setor com grande importância para o desenvolvimento da mesma.

Na região do Alentejo a viticultura é uma cultura recente, devido à imposição de produção de cereais durante o Estado Novo, conforme já explicitado, o que constituiu uma oportunidade para a região se organizar de forma profissional. Se por um lado não é reconhecida como património vitivinícola de tradição, e não tem um produto de marca reconhecida mundialmente como o caso do “Vinho do Porto”, nem subsídios à produção de uva, por outro lado beneficia de ganhos económicos devido à elevada rentabilidade de negócio.

Esta rentabilidade advém da capacidade produtiva em elevada escala com parcelas de latifúndio e otimização do custo dos fatores produtivos. No que concerne aos recursos humanos, a escassez de mão-de-obra é compensada pela aplicação de tecnologia avançada, (exemplo: vindima mecânica), e na organização produtiva, a tipologia das unidades de produção, devido à sua dimensão permitem a aplicação de tecnologia avançada nas atividades vitivinícolas de preparação de terra e rega, entre outras, e a profissionalização do setor capta capacidade de atração de mão-de-obra especializada e qualificada. A profissionalização do setor e a sua viabilidade financeira atrai investimento oriundo de outras regiões do país e proporciona oportunidades de carreira aos mais jovens.

A organização produtiva local no Alentejo aplica os conceitos teóricos defendidos por Ferrão (2002) na perspetiva para o desenvolvimento do território de inovação e criação de conhecimento, nomeadamente no que se refere ao conceito de proximidade e sistematização de processos para a criação de conhecimento e inovação.

O setor na região organizou-se com um modelo participativo, e inclusivo, um sistema organizado de cooperação em rede, para a implementação do seu plano estratégico para o desenvolvimento. O sistema de organização encontrado, consiste num programa de sustentabilidade para o setor, o PSVA, a CVRA promove de modo contínuo a participação dos produtores de uva e de vinho no programa, garantido a inclusividade de todos os produtores da região independentemente da dimensão e capacidade financeira.

Os pré-requisitos exigíveis para a adesão ao programa, vão para além da inclusão da adoção de boas práticas sustentáveis no processo produtivo operacional (vinha e adega), a participação no programa inclui preocupações multidimensionais, tais como a partilha de conhecimento interorganizacional, partilha de recursos tecnológicos, e muito significativo e diferenciador, a partilha de recursos humanos entre si.

Um dos fatores base fundamental é a inclusão dos pequenos produtores, através do setor cooperativo, que está organizado de modo profissional e a monitorização das práticas adotadas por cada produtor.

A organização produtiva adotada reflete a aplicação de grande parte dos fundamentos teóricos subjacentes à caracterização dos distritos industriais *marshallianos* e sua evolução, no que diz respeito ao conceito de desenvolvimento do território, segundo a qual se fundamenta a ideia de que os distritos industriais não podem ser explicados apenas a partir de fatores económicos, sendo os mesmos caracterizados por Rabelotti (1995:29), de acordo com três dimensões distintas, nas quais surge a inclusão dos fatores socioeconómicos:

- complementaridade entre as organizações pertencentes ao mesmo setor no mesmo espaço geográfico, com especialização num determinado tipo de processo produtivo, dentro da rede;
- conjunto de fluxos em cadeia, com intercâmbio interorganizacional, de bens, informações e pessoas, que se traduz numa rede que inclui tanto os relacionamentos horizontais, como os relacionamentos verticais, em ambos os sentidos, “para frente e para trás”; e
- um meio social distinto que inclui uma rede institucional local.

A organização produtiva no Alentejo, não tendo a caracterização integral de um distrito industrial, aplica os princípios que conduzem ao sucesso dos mesmos, em particular no que diz respeito a:

- redução de investimento em equipamento, por via da partilha por parte dos produtores de maior dimensão aos mais pequenos, permitindo por um lado a utilização dos mesmos por quem não tem capacidade de investimento, por outro lado o retorno do investidor através da cobrança de um aluguer pontual ao seu vinho;
- partilha de conhecimento de boas práticas sustentáveis, colaborando em conjunto para uma melhor retenção de água no solo, biodiversidade, aplicação de tecnologia com vista à poupança de água e energia, entre outras práticas, que conduzem à redução dos efeitos negativos resultantes das alterações climáticas, poluição, lixos não recicláveis, entre outros;
- envolvimento da comunidade envolvente, em torno de um objetivo comum.

Em síntese, a organização produtiva no Douro tem o seu foco na busca por tecnologia avançada que permita encontrar alternativas à mão de obra intensiva e desenvolva práticas sustentáveis de proteção ambiental, de modo a garantir a preservação da paisagem do Alto Douro Vinhateiro, no entanto a partilha do conhecimento das boas práticas sustentáveis só está acessível aos grandes produtores, organizados sob a forma de “*cluster* do vinho”, número manifestamente reduzido face ao

total de produtores da região, e limitado o acesso aos pequenos produtores que são em elevado número, e com reduzida capacidade técnica e financeira para aceder a tais tecnologias e práticas.

O Alentejo para além da partilha entre pares dentro do território, tem desenvolvido ações de divulgação em todo o país, para partilhar a metodologia implementada e os resultados obtidos tendo disponibilizado às diversas regiões o conhecimento empírico da sua experiência, incluindo o Douro.

No Douro não se verifica a sistematização dos processos de inovação e criação de conhecimento, conforme defendido nesta perspetiva teórica, conforme desenvolvido no capítulo 3.

Podemos afirmar que o caso do Douro não é um *cluster* industrial, é um cluster de responsabilidade social, que na classificação de Zadek *et al.* (2002), estará nas suas características gerais, de acordo com a classificação de *cluster* de parcerias, que se caracteriza pelas atividades desenvolvidas entre um grupo de organizações de um mesmo setor, organizados em parceria para o desenvolvimento conjunto de projetos, com vista ao desenvolvimento da viticultura do Douro, e transferência de conhecimento e inovação tecnológica com um objetivo comum, a continuidade da região demarcada, com paisagem protegida.

Classificamos de *cluster de responsabilidade social*, na medida em que faz parte dos objetivos do *cluster*, partilhar o conhecimento obtido na sua investigação entre organizações do mesmo território e para além do território, a outras regiões, estabelecendo parcerias com outras associações para o desenvolvimento e outras associações de agentes económicos, como exemplo, a parceria estabelecida com a CVRA no Alentejo e no SONOMA, na Califórnia, que iremos referir no próximo subcapítulo, no âmbito da inovação social.

No Alentejo a organização produtiva local no setor do vinho, resulta em unidades profissionais, com elevado nível de empregabilidade de jovens qualificados.

As empresas de grande dimensão, na sua maioria resultaram de investimento externo à região, com capacidade para cativar mão-de-obra qualificada jovem, dedicada a tempo inteiro à profissão. Grande parte dos enólogos e técnicos de gestão alimentar e de viticultura, são deslocalizados de outras regiões do país, tendo-se fixado na região como residentes.

A implementação do PSVA contribui para uma elevada consciencialização das boas práticas sustentáveis, estando a implementar uma cultura de sustentabilidade no setor, extensível à região e a criar processos de sistematização de criação de conhecimento e inovação, através dos seus 18 capítulos e 171 critérios.

O Alentejo dá relevância à organização do território numa perspetiva de cooperação em rede dentro do setor, dando continuidade ao espírito de cultural associativo. Em particular dá importância às redes horizontais entre firmas localizadas dentro do setor na região, promovendo a partilha dos recursos produtivos, equipamentos e recursos humanos, com um objetivo comum, a sustentabilidade

da região demarcada no longo prazo. Estas características vão ao encontro da evolução do modelo teórico dos distritos industriais apresentado no capítulo 3.

Deste modo, a aplicação dos dois conceitos de organização produtiva local aos estudos de caso, permitem-nos caracterizar as duas regiões, concluindo por modos distintos, e considerando a distinção efetiva entre os modelos de “distrito industrial” e “organização industrial”, também designada na literatura como “*cluster* industrial”, não sendo possível no nosso entendimento unir os dois modelos de organização, como alguns autores defenderam (Storper, Piore & Sabel, 1990), apesar dos pontos comuns se verificarem nos dois estudos de caso.

Ambos dão relevância às novas formas de cooperação entre as organizações, no entanto, confirma-se que o foco dos dois modelos é distinto, por um lado, os “*cluster*’s procuram uma maior eficácia produtiva, através de uma reorganização vertical do relacionamento inter-firmas, por outro lado, o modelo dos distritos industriais, dá relevância à importância das redes de coordenação horizontal entre firmas localizadas dentro do *cluster* (Bair & Gereffi, 2001).

- Rentabilidade do negócio baixa no Douro *versus* elevada no Alentejo
- Tipologia de unidades produtivas de uva – minifúndio, não especializadas, pequena dimensão e localizadas em encosta no Douro *versus* latifúndio, especializado, profissional, localizado em grande planície no Alentejo.
- Disponibilização tecnológica – grande para as GCD em pouco número e inexistente para pequenos produtores de uva no Douro, *versus* elevada nas unidades especializadas do Alentejo, em grande número, e aberta a acessibilidade aos pequenos produtores através da organização dos pequenos produtores apoiados pelo setor cooperativo e associações locais, no Alentejo.
- Nível de qualificação, capacitação técnica de dirigentes, baixa nos pequenos produtores, media nos grandes produtores de uva e vinho.

Com as devidas exclusões de características não aplicáveis, e os devidos ajustamentos à realidade de cada região, o primeiro está mais próximo do caso do Douro, e o segundo mais próximo do caso do Alentejo.

Em síntese apresentamos uma matriz com os principais fatores comparativos para as duas regiões, no que respeita à perspetiva da Inovação e Criação de Conhecimento numa base territorial, tendo em conta a dimensão de Organização Produtiva Local:

Tabela 54 - Perspetiva de Inovação e Criação de Conhecimento

PERSPETIVAS TEORICAS DO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO						
ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA LOCAL	DOURO	ALENTEJO	PROXIMIDADE/ CRIAÇÃO DE PROCESSOS SISTEMATIZAÇÃO CONHECIMENTO	DOURO	ALENTEJO	
Rentabilidade de negócio	GCD c/ baixa rentabilidade	Unidades produtivas grande dimensão c/ elevada rentabilidade				
Tipologia unidade produtiva	Pequenos produtores rentabilidade negativa			Cluster do Vinho *		PSVA - Programa sustentabilidade participativo aberto gratuitamente a todos os agentes económicos, organizado em rede
Disponibilização tecnológica: novos conhecimentos	Ausência de hábitos de interação e partilha de conhecimento	Pequenos produtores rentabilidade positiva c/ setor cooperativa gerido profissional	Criação e organização de processos interativos de aprendizagem coletiva - Redes	Desenvolvimento de projetos em parceria		
Competitividade inter organizacional						
Capacitação técnica recursos humanos	Elevada capacitação técnica num baixo número de produtores e Baixa capacitação técnica num elevado numero produtores	Elevada capacitação técnica				
	Cultura individual	Organização interativa em rede				
		Cultura associativa				

Fonte: Elaboração Própria

(*)Promovido pela ADVID, limitado aos seus associados

7.3 Inovação Social

7.3.1 Resultados das Entrevistas: Território – Inovação social

No estudo teórico sobre as perspetivas para o desenvolvimento do território, observamos a evolução da perspetiva endógena, para uma perspetiva de inovação e criação para o conhecimento. Nesta segunda perspetiva, destaca – se como conceito diferenciador da primeira, a proximidade, caracterizado pelas formas de organização interativa, e pela sistematização de processos de criação de conhecimento, com a inclusão da participação de todos os atores intervenientes e a partilha de conhecimento e inovação entre si.

Todavia, este conceito de partilha entre a multiplicidade de atores diretamente envolvidos evolui para uma partilha que inclui a participação dos atores sociais nos processos interativos de desenvolvimento local. Assiste-se à passagem de uma ótica de inovação e criação de conhecimento numa lógica produtiva, para uma ótica de inovação social, onde para além de todos os atores considerados nas perspetivas anteriores, a participação da população local, assume uma especial relevância.

Esta dimensão de análise está muito interligada com o modo de organização produtiva, detalhado no subcapítulo anterior, 7.2, havendo uma análise comum no que respeita à partilha interorganizacional, a sua diferenciação reside na partilha de conhecimento e inovação, que vai para além das organizações do próprio setor e região.

No Alentejo, conforme já amplamente descrito no subcapítulo 6.2.3, a partilha de conhecimento interorganizacional passou a ser uma prática comum, com a implementação do PSVA, tendo havido uma consciencialização de toda a comunidade, para a necessidade de partilha e colaboração no desenvolvimento das ações coletivas. A CVRA desde 2018 que organiza *workshops* de sensibilização à comunidade promovendo desse modo uma consciencialização de toda a comunidade.

Organizações como a EDIA, a APA e a Universidade de Évora, assim como outras relacionadas com a ação social, interagem com a CVRA nestes fóruns de discussão aberta à comunidade. Para além disso, sendo este um requisito a cumprir no programa, passou a ser uma prática comum nos produtores aderentes, organizar eventos como o “Dia do Ambiente”, entre outros, onde são apresentados temas acerca da sustentabilidade, por entidades convidadas a participar, independentes do setor.

No Douro, o desconhecimento por parte dos pequenos produtores das boas práticas sustentáveis, e a ausência de consciência coletiva e sensibilidade, para as questões de sustentabilidade, resulta numa dificuldade de implementação ao nível transversal, assim como na criação de processos de conhecimento sistematizados.

Como exemplo apontamos a controvérsia entre a continuidade de atribuição do *Sistema de Benefício* às famílias produtoras de uva apta à produção de “Vinho do Porto”, para compensação da sua falta de rentabilidade.

Este subsídio é apontado como essencial na contribuição para a sustentabilidade económica destas famílias, no entanto, não há a preocupação de tornar esta produção sustentável, valorizando o vinho pelo preço necessário à sua rentabilidade. Deste modo, o fator competitividade é enviesado, falar de sustentabilidade transversal, numa ótica tridimensional para o setor na região, deste modo não é possível.

A contrabalançar este facto, a criação do *cluster do vinho*, pela ADVID, com a missão de desenvolver técnicas inovadoras que permitam a adaptação da tecnologia às condições específicas do Douro, tem grande relevância para a região. Este *cluster* tem como principal objetivo, a investigação e transferência de conhecimento no setor, tendo construído um laboratório de pesquisa e investigação reconhecido pelo SONOMA.

A ADVID promove a divulgação e conhecimento dos projetos desenvolvidos em parceria com outras organizações, através de eventos na comunidade, tais como, fóruns de discussão e divulgação entre as regiões vitivinícolas, e a partilha de experiências inovadoras, por parte das GCD.

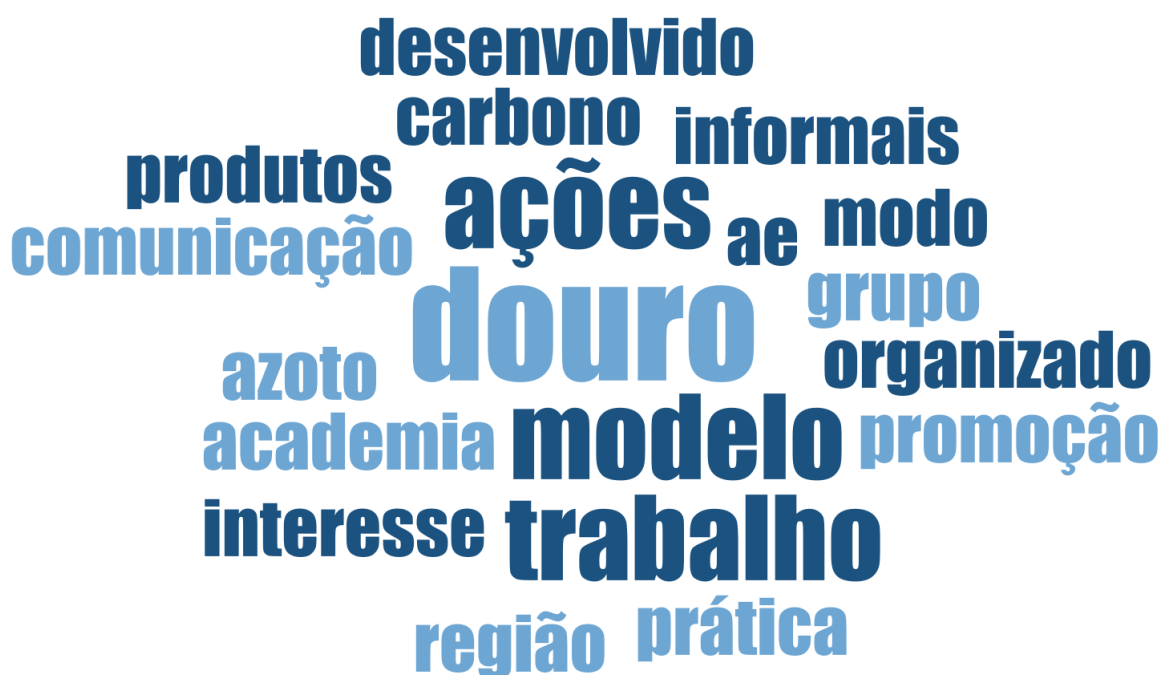
Para além disso desenvolve investigação com o envolvimento de grupos de trabalho com outras regiões, nomeadamente com o Alentejo.

Para uma resposta global à questão da interação social, e partilha de conhecimento entre a multiplicidades de atores envolvidos, retiramos dos relatos das entrevistas os segmentos codificados que nos esclarecem acerca deste tema, analisando as duas variáveis relevantes identificadas por um lado a partilha interorganizacional do conhecimento entre as partes, por outro, a relação e articulação de transferência de conhecimento entre a comunidade envolvente.

Seguidamente, apresentamos a nuvem de palavras associadas aos entrevistados, acerca do tema, comunicação, e articulação entre as partes.

Desta nuvem podemos inferir as relações interorganizacionais e os temas associados ao interesse comum.

Figura 33 – Nuvem de palavras – Dimensão Território: - Inovação Social



Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação Maxqda – Segmentos codificados: Inovação Social)

Tabela 55 – Inovação Social

DIMENSÃO	TERRITÓRIO - Inovação Social	
Entrevistado	PARTILHA INTERORGANIZACIONAL – SEGMENTOS CODIFICADOS	Conexões
ETp132	Este PSVA é uma abordagem pioneira em Portugal, tem conseguido envolver grande parte dos AE's, conseguiu demonstrar aos associados em sessões de partilha, ações de benchmarking para a divulgação e disseminação que a região quer para si. Ações promovidas através do plano.	Partilha Inter organizacional
ETp211	(...) a cooperação e a partilha traz também os benefícios económicos. As empresas constataam a redução de custos, quer nos gastos com produtos químicos, quer no consumo da água e da energia, que se traduzem em ganhos ambientais, mas também económicos. A capacidade que a região tem através do seu associativismo, faz com que o próprio viticultor, mesmo o mais pequeno, tenha a capacidade de olhar para o PSVA e ver os muitos benefícios. A preocupação são as dificuldades de recursos técnicos/científicos para adesão aos compromissos que se propõem. As metas são definidas pelos próprios ao ritmo de cada um. Métricas e patamares serão definidos. O Alentejo tem uma resposta para esses casos. Tem havido situações de cooperativas que vêm vantagem na adesão ao PSVA, são ótimos divulgadores, no modo como dispõem e apoiam os viticultores nos seus percursos no controlo dos Vinhos do Alentejo. Fazem o acompanhamento da vinha, quais as castas a plantar, para além de existir a ATEVA, que tem tido, em ligação com a CVRA e o PSVA, um papel muito importante na divulgação do programa de sustentabilidade aos seus associados e apoiado no processo administrativo. O associativismo agrícola no Alentejo tem ajudado também a sua agricultura na integração no plano. Quando uma organização faz este trabalho contribui para o desenvolvimento na região, associada ao vinho desenvolvem-se "sites", indústrias e serviços associados.	Partilha Interorganizacional
ETp211	A CVRA, detém capacidade técnica para formação, e acompanhamento aos AE's aderentes, adoção de postura de <i>coaching</i> , promoção de partilha de conhecimento. Tem capacidade para estar a frente dos AE's em conhecimento. Tem uma equipa dedicada, significa sustentabilidade a tempo inteiro, e capacidade para acompanhamento aos produtores, não pode ser alguém que também tem outras funções na instituição, exemplo, não pode ser o mesmo que fiscaliza a adega. As pessoas que trabalham nesta área têm que estar envolvidas diariamente a pensar e focadas neste tema.	Inovação
ETp212	A CVRA tem que continuar a investir no conhecimento técnico, para conseguir estar à frente do AE. Para a monitorização ser possível, é contribuir, é motivar, tem que ser o motor, os AE têm que ter interesse em continuar a fazer parte do PSVA, é necessário estar sempre a par das tendências, e estar sempre em busca das melhores praticas, onde existem as melhores praticas.	Inovação
ETp312	O PSVA é um programa interessante, que tem a capacidade de partilha das pessoas. A inovação é sentida como ações desenvolvidas individualmente.	Inovação
ETp131	Um dos fatores fortes do programa de sustentabilidade é a partilha de conhecimento, nomeadamente de tecnologia assim como de envolvimento entre as partes. Uma novidade deste programa foi levar a abertura das casas aos "vizinhos", exemplo: A CARMIM abriu as portas para os seus pares terem a possibilidade de ver a tecnologia de inertização de energia. Ou no nosso caso, a ETAR da Casa Relvas. Foi partilhada a informação, cooperação informal e partilha formal, através da newsletter da CVRA que compila as notícias do PSVA.	Comunidade Envolvente
ETp211	Participação do setor privado e cooperativo. O setor cooperativo necessitou de encontrar pontos de motivação para que os agricultores vissem interesse na participação da cooperativa no programa, um desafio aos pequenos viticultores. Medidas de incentivo como pagar melhor as uvas aos viticultores inscritos no PSVA. No caso dos AE's privados é mais ágil, uma vez que os próprios tomam decisões sobre os seus objetivos e planos estratégicos para atingir os resultados a que se propõem.	Comunidade Envolvente
Entrevistado	COMUNIDADE ENVOLVENTE – SEGMENTOS CODIFICADOS	Conexões
ETp212	Comunicam para autopromoção e não partilha de conhecimento, (...), marketing. Divulgação e interesse necessita de comunicação, ações de casos de sucesso, promoção de ações de sensibilização com o convite a personagens de peso para sensibilizar, partilhando as experiências. Califórnia é parecida com o Alentejo, com estrutura organizativa gerível. Com players líderes nesta área, com interesse próprio, só para si, não pensando na região, tal como no Douro, os AE são isolados. As estruturas informais, não perduram no tempo. Os Douro Boys, são um exemplo, grupos informais, ficam fechados, não tem efeitos para o tecido empresarial do Douro, é até invertido, se não fazes parte do grupo, és visto como do Douro fora do grupo. O caso exemplo era o Esporão, a Herdade dos Lagos também fazia algumas iniciativas, mas sem impacto. A CVRA tem obrigação de fazer de modo organizado, (...), o formato de trabalho e visível, com instrumentos disponíveis para todos, promove a partilha entre os vários AE, um dos grandes benefícios, foi esbater as rivalidades entre os empresários e gosta de mostrar o que faz. É uma prática anglo saxónica, modelo de trabalho que veio da CWSA, com mentalidade e espírito aberto, com boa aderência.	Comunicação e Articulação
ETp313	Há trabalho desenvolvido na academia com muito mérito, mas sem resultados práticos ao nível da replicabilidade, como exemplo há um caso no Instituto Superior Técnico, de um modelo para pastagens permanentes, que previne a erosão e a captação de azoto do ar e dióxido de carbono, que enriquece o solo com azoto, é um modelo com difícil replicação por ter sido desenvolvido pela academia e esta não ter feito a ponte com a prática. Outro exemplo de falta de comunicação e cooperação entre as instituições e a sociedade em geral, é o caso da possibilidade de vender energia à EDP, crédito de fixação de carbono. Nos produtos regionais (exemplo de Mirandela), onde há proteção dos produtos de denominação de origem, existem Associações de produtores nos diferentes setores que desafiam os associados do setor em torno do produto, (que é o core daquela região), a desenvolver ações conjuntas locais. No caso do vinho observa-se uma maior articulação através da promoção regional.	Inovação Social/Comunidade Envolvente
ETp131	No Alentejo, a EDIA tem um plano para uma iniciativa associativa, realização de "Centros de Compostagem" para todos os associados, onde seria entregue a matéria por parte dos AE's à Associação e em troca recebe como resultado o produto. A grande valia deste projeto, é a partilha de recursos, seja ao nível da capacitação técnica, seja ao nível da tecnologia. "Todos juntos teremos técnicos válidos, capacidade para fazer o produto de compostagem."	Inovação Social/Comunidade Envolvente
ETp243	A componente económica e a que tem prevailecido face as restantes, (...) Há esforços para que no campo ambiental e energia e vertente social tem sido alvo de maior atenção (...). No entanto há ainda caminho por fazer, como exemplo o projeto de compostagem, projeto com muitos compostores. Para que a pessoa possa adquirir um compostor teria que aceder a uma formação explícita e apoio no terreno, o que não existe. Outro exemplo é o da engenharia inversa, não há um foco na nossa governança para esse fim. Só com medidas legislativas (CE), (...) quando impusermos (...) uma percentagem de reutilização, então entramos no bom caminho da sustentabilidade ambiental. A vertente económica é a que menos preocupa, (...), a ambiental precisa de apoio da decisão política local, nacional, comunitária e mundial. O mais importante é a satisfação das pessoas com a sua contribuição na sustentabilidade ambiental, como exemplo, (...) nos meios rurais as pessoas ainda não encararam as preocupações ambientais como algo que faz parte das preocupações de cada um, não estão assimiladas estas preocupações, logo há um reflexo no comportamento.	Inovação Social/Comunidade Envolvente

Fonte: Elaboração Própria-- (extraído da aplicação maxqda – Segmentos codificados: Inovação Social)

7.3.2 Análise Comparativa - Inovação Social

Apresentamos a análise comparativa dos estudos de caso apresentados no capítulo 6, em relação à dimensão de análise “Inovação Social”, com base nos resultados apresentados individualmente.

Figura 34 - Análise Comparativa Estudo de Caso – Inovação Social

Variável Relevante	Douro	Alentejo
3. Inovação social		
3.1 Participação de organizações da sociedade civil Cultura e tradição de participação da sociedade civil na determinação das políticas públicas	Baixa cultura associativa, tradicionalmente, existe uma boa vizinhança de entre ajuda, mas não existe a cultura de associativismo, e cooperação institucional. Não há tradição de participação da sociedade civil na determinação das políticas públicas	O Alentejo por tradição tem a cultura do associativismo e participação nas políticas comuns. O setor cooperativo profissionalizou-se e as cooperativas têm um peso muito significativo no setor
3.2 Comunidade Envolvente Interação dos agentes económicos, e do poder político com a comunidade envolvente	No Douro existe um sistema de benefício, desde o tempo do Marquês de Pombal, que consiste na atribuição de um subsídio aos produtores de uvas apta à produção do Vinho do Porto	Os produtores mantêm uma relação estreita com a vizinhança Cultura comunitária e associativa. Relação com a população local

Fonte: Elaboração Própria (dados extraídos do INE e da análise de conteúdo das entrevistas)

7.3.3 Análise e Discussão dos Resultados – Inovação social

A inclusão da participação da comunidade envolvente, na determinação das políticas públicas e promoção de ações coletivas locais, constituem fatores inovadores, a partir dos quais emergem os modelos alternativos de desenvolvimento do território de inovação social. Estes modelos alternativos de desenvolvimento da inovação social, apresentam como principais características, a participação na comunidade local, a comunidade envolvente local, e suas interações com as instituições locais (públicas e privadas).

A aplicação da Matriz de Dimensões de Análise, no nível “4. Inovação Social”, foi construída com base na aplicação da *framework* de Mouleart (2005). Após aplicação aos dois estudos de caso, e comparação dos resultados obtidos, poderemos concluir pela influência que a participação social da população tem, na tomada de consciência coletiva sobre as práticas da sustentabilidade e no desenvolvimento local.

Conforme já exaustivamente descrito, a gestão de prioridades no Douro está espartilhada em duas realidades, devido aos interesses distintos, que conduzem a objetivos diferentes por parte dos produtores de uva, os de grande dimensão, em pequeno número de unidades, e os de pequena dimensão, mas em elevado número de unidades produtoras de uva. Assim, por um lado, os grandes produtores, as GCD, lutam com a escassez de mão-de-obra, e organizam-se de modo associativo, na busca por melhores soluções tecnológicas, para ultrapassar o problema dos elevados custos de produção da cultura da vinha em encosta, e em simultâneo ultrapassar a carência dessa mão-de-obra no setor. Estes produtores recorrem a fundos comunitários e estabelecem parcerias para o desenvolvimento destes projetos, tendo uma perspetiva de sustentabilidade ambiental, pois sem a

preservação do ambiente, e da cultura da vinha em encosta, as consequências no longo prazo para a continuidade da região demarcada, são preocupantes e imensuráveis.

Todavia o peso relativo das GCD na produção total de uva é muito baixo, em relação à quantidade necessária à sua produção de vinho, daí a sua dependência da uva produzida pelos pequenos viticultores. Porém, os pequenos viticultores proprietários de minifúndio, não têm rentabilidade que lhes permita viver da viticultura, dedicam-se à atividade em *part time*, e a sua preocupação é produzir o máximo de quantidade de uva, para obter o máximo benefício (subsídio), o que constitui uma perversão, pois a valorização da uva não decorre do modo de produção mas sim da quantidade obtida, o que poderá em anos de maior adversidade climática, conduzir a práticas menos sustentáveis e amigas do ambiente, para garantia de produção de uva.

Assim, a preservação da paisagem do Douro, depende da continuidade de produção de uva em vertente inclinada, atualmente dependente em 80% dos pequenos viticultores, pelo que, se por um lado as GCD podem compensar a baixa rentabilidade complementando as suas atividades com o enoturismo, por outro lado o governo local deverá incentivar a permanência da cultura vitícola na região, através de incentivos à produção de uva, com valorização baseada em práticas sustentáveis e contribuindo para a investigação e desenvolvimento em tecnologia adaptada à viticultura duriense, a disponibilizar aos pequenos viticultores da região, de modo a promover o interesse na continuidade da produção de uva e preservação da vinha.

As duas realidades opostas entre si, dentro do mesmo território representam uma contradição, na medida em que embora dependentes uns dos outros, vivem de costas voltadas, ou seja não há nem inclusão, nem participação dos pequenos produtores nas políticas seguidas para o desenvolvimento do setor no território, pelo que de acordo com os princípios teóricos apresentados no subcapítulo 3.6, poderemos inferir que a perspetiva de inovação social para o desenvolvimento do território apresenta dificuldades na aplicação prática na região do Douro, devido à grande disparidade que subsiste nas duas realidades distintas num mesmo território.

Em contraste com a região do Douro, podemos concluir que no Alentejo há uma aplicação dos princípios teóricos defendidos por Moulaert (2005), descritos na sua *framework*, no subcapítulo 3.6, quer no que se refere ao envolvimento da comunidade, quer quanto à tomada de consciência coletiva e participação da comunidade em ações coletivas com vista aos objetivos estratégicos traçados. Há um trabalho coletivo, com resultados agregados, que traduzem os resultados da inovação social aplicada à realidade.

Tabela 56 – Perspetiva de Inovação Social

PERSPETIVAS TEORICAS DO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO						
3. INOVAÇÃO SOCIAL		DOURO	ALENTEJO	PARTICIPAÇÃO SOCIAL	DOURO	ALENTEJO
Participação de conhecimento interorganizacional	de	GCD: elevado Pequenos viticultores: Baixo	Elevado	Determinação das políticas públicas locais Promoção de ações coletivas e partilha de conhecimento coletivos	Participação associativa na política local baixa	Participação associativa na política local ativa
Colaboração e cooperação social	e	Baixa	Elevada			Elevado Ações de promoção e consciencialização coletivas
Comunidade envolvente		Interação ao nível da relação empresas - famílias de tradição elevada	Interação interorganizacional com a comunidade local elevada			

Fonte: Elaboração Própria

7.4 Governança

7.4.1 Resultados das Entrevistas: Governança

Apresentamos as entrevistas na sua globalidade, fazemos uma breve introdução, com a análise global da governança das duas regiões, já analisada em detalhe na descrição dos casos (capítulo 6), cuja fonte privilegiada de informação foram os relatos das entrevistas.

Sendo a Governança o tema principal da nossa investigação, as questões foram mais direcionadas para este tema, e todos os entrevistados se pronunciaram, quer no que respeita ao modelo seguido institucionalmente, quer à estratégia de atuação em cada região, de onde resulta um maior número de respostas, e uma maior extensão de informação, pelo que, para uma maior clareza na leitura dos resultados obtidos, apresentamos a comparação dos resultados das entrevistas por variável, e analisaremos as diferenças identificadas em cada região. Seguidamente, procederemos à discussão dos resultados à luz dos conceitos teóricos, aplicando os modelos de análise concebidos no capítulo 4, subcapítulo 4.3., e 4.4.

- **Considerações gerais**

O modo de governo central de cada região, conduz a modelos de governança local, distintos, com diferentes níveis de envolvimento e participação nas políticas de desenvolvimento, por parte quer dos produtores, quer das populações locais.

O modelo de governança para as regiões a nível nacional, no setor vitivinícola, é um modelo de governança hierárquico, na medida em que depende do governo central – políticas para o desenvolvimento do setor de carácter nacional, emanadas em legislação nacional, via Ministério da Agricultura.

O IVDP, tal como a CVRA, vive e rentabiliza a sua atividade económica através da certificação, pelo que a sua principal orientação, e foco é a atividade de certificação. No entanto, no Alentejo, a

CVRA por decisão deliberativa do Conselho Geral, onde estão representados os interesses do setor da região, tomou a decisão de traçar um caminho de desenvolvimento sustentável para o setor, que o distinga das demais regiões, enquanto o Douro, quer pela sua história, quer pela originalidade e reconhecimento da marca Vinho do Porto, está direcionado para o seu principal fator de promoção, a paisagem protegida e classificada como património mundial pela UNESCO, a via para a promoção do Douro está assente e gira em torno do património da humanidade, o foco da sustentabilidade no Douro está ligado à preservação da paisagem, com todas as vantagens e desvantagens que daí decorrem, já mencionadas nos capítulos anteriores. Ambas as regiões têm capacidade financeira para investimento em inovação tecnológica e desenvolvimento. Os caminhos seguidos para a obtenção dos mesmos fins, é distinto.

O Douro, com um modo de *Governança*, intervencionista (totalmente público), que define as políticas para o desenvolvimento do setor na região (IVDP), com consulta às partes diretamente interessadas (Conselho Interprofissional do IVDP, representante dos interesses do comércio e da produção), mas sem poder na tomada de decisão e sem autonomia.

Criação *do cluster do vinho*, constituído pelos maiores viticultores e simultaneamente produtores de vinho da região (200), associados da ADVID, sem intervenção pública.

O Alentejo, com um modo de *Governança* misto, com intervenção pública, mas um elevado nível de descentralização, com delegação de poderes de gestão da região demarcada, do público para o privado, com autonomia financeira e poder de decisão sobre a maioria das políticas par o setor na região. A delegação de poderes é atribuída à CVRA, uma associação de direito privado de utilidade pública com representação dos interesses da produção e comércio da região.

As regiões nos dois modelos de governança seguidos promovem e partilham o conhecimento e inovação. A diferença encontra-se no modelo base de governança, imposto legalmente em ambas as regiões, e na estratégia seguida para o alcance dos objetivos traçados para o desenvolvimento das regiões.

À semelhança dos subcapítulos anteriores, passamos a apresentar os resultados das entrevistas, organizados por categoria/dimensão de análise, e divididos por varável relevante.

Sendo a Governança o tema principal da nossa investigação, as questões foram mais direcionadas par este tema, e todos os entrevistados se pronunciaram quer no que respeita ao modelo seguido institucionalmente, quer à estratégia de atuação em cada região, de onde resulta um maior número de respostas.

Para facilidade de análise apresentamos as variáveis relevantes arrumadas nos seguintes grupos:

- Modo de Governo - (descentralização: central-local, poder público/privado, autonomia e poder de decisão)

- Instituições Públicas, Associações e Organismos - (poder local, intervenção do poder público_ sistema benefício Douro e definição de políticas públicas)
- Estrutura de Governo Local - (regulamentação)
- Cooperação entre Partes Interessadas - (participação na estratégia local)
- Metodologias de Intervenção – Planeamento e Estratégia - (estratégia de Intervenção para implementação do desenvolvimento sustentável no setor vitivinícola).

Tabela 57 – Governança

- Descentralização – Políticas Públicas – Autonomia, Participação, Decisão e Regulamentação

DIMENSÃO	GOVERNANÇA – SEGMENTOS CODIFICADOS	
Entrevistado	DESCENTRALIZAÇÃO - CENTRAL-LOCAL - PODER PÚBLICO/PRIVADO/AUTONOMIA E PODER DE DECISÃO	Conexões
ETp121	Historicamente, relativamente aos quatro séculos de montagem de um sistema de governança, foi mais de construção do que disruptivo, desde a constituição da DO, (Denominação de Origem).	História
ETp213	É indiscutível que a realidade económica e social da região (em especial a sua “maturidade” e relevância económica) terá influência no modelo de governo a adotar. Porque é que a região de Champagne tem um modelo de governo inteiramente privado e a região de Douro tem um modelo quase inteiramente público?	Fatores Endógenos
ETp213	Por outro lado, a maior ou menor presença do Estado igualmente não será responsável por um maior ou menor desenvolvimento económico? A maior presença do Estado não explicará a inércia da estrutura produtiva para se organizar? Onde está a causa? Mais uma vez terá de discutir o papel do Estado (uma maior ou menor esfera pública).	Descentralização
ETp241	O IVDP, é dirigido pelo conselho diretivo composto por um presidente e por um vice-presidente. O conselho interprofissional é o órgão de gestão das denominações de origem e indicação geográficas da RDD, em que se encontram representados os agentes económicos envolvidos na produção e no comércio do vinho do Porto e do vinho do Douro, este instituto só surgiu em 1993, com a missão de promoção, controlo, e fiscalização do vinho.	Institutos, Organismos
ETp211	O IVV criou associações de direito privado interprofissionais, as CVRS, a quem delegou a gestão da DO e IG, que são públicos, e a certificação dos vinhos DO e IG. Durante anos, até 2004, nomeava o presidente destas comissões, a partir de 2004, deixou de o fazer e criou um modelo de gestão participativo, onde as decisões da região são tomadas pelos Conselhos Gerais, compostos por todas as partes diretamente interessadas, produção e comércio. No Douro a gestão é diferenciada das demais regiões vitivinícolas. O IVDP, um instituto público, por ser Ministério da Agricultura, tem um poder mais lacto que as CVRS, para criar e definir regras que passam a ser leis. Essa a grande diferença, do modelo de gestão das CVRS em Portugal em relação ao Douro. Se o poder político decidir fazer uma regra para o Alentejo pode fazer, no caso do Douro é o próprio IVDP que faz as suas regras, muito diferenciador das demais. O Estado deve ouvir as partes. É difícil obrigar o IVDP a assumir a "missão" que a CVRA assumiu.	Institutos, Organismos
ETp211	Um exemplo de falta de poder do setor no Douro foi em 2017, foi notícia: "AE's Douro, revoltados com Ministério da Agricultura" (expresso 2017), "Lavoura e comércio insurgem-se com o aumento das novas linhas do Douro". O Estado delega a gestão, no entanto as regras são públicas, definidas pelo poder central.	Autonomia, Poder, Tomada Decisão
ETp211	O Estado delega a gestão, no entanto as regras são públicas, definidas pelo poder central, deveria haver maior subsidiariedade, a legislação vai se adaptando. Este artigo acontece em 2017, onde o Conselho Interprofissional, (que funciona no IVDP onde Presidente é comum), na discussão da abertura da DO, com a maior área, o Ministério da Agricultura, em Lisboa, afastado do local/palco dos acontecimentos, opta por abrir a região, contrariamente à vontade do setor. No final este é um Conselho consultivo, representa o setor, mas é o poder político que decide. No caso do Instituto público este fator é mais relevante, não obstante na CVRA também acontecem situações semelhantes	Autonomia, Poder, Tomada Decisão
ETp231	(...) dou-lhe um exemplo..., a determinada altura, foi decidido que no Douro, não era possível, ou devia ser proibido, aumentar a área de vinha do Douro, precisamente para tentar que os preços não baixem, porque uma das coisas a que é atribuído ao facto de não se conseguir melhorar os preços para o vinho do Douro e para o vinho do Porto, é a existirem excedentes de vinho que advém dos excedentes de área, e pensa-se que os preços poderiam ser diferentes se houvesse mais raridade, e foi decidido (...) no interprofissional que o Douro iria estar fechado, não se podia trazer direitos de outras regiões, e foi decidido com o avale das duas profissões (produção e comércio) e com o avale do IVDP, no entanto ao nível nacional a política seguida não foi essa, em suma, a região decidiu que não queria mais, mas a política nacional não seguiu essa decisão.	Autonomia, Poder, Tomada Decisão
ETp231	(...) há sempre alguns AE que não se reveem nisso, (...), mas estamos a falar do coletivo, e o coletivo acha que não devemos aumentar a área de vinha, tem que haver aqui vozes dissonantes, mas o governo central não acatou a decisão do coletivo, e há outras situações em que o governo central não acatou a decisão do coletivo, mesmo quando a decisão é unânime, o que é difícil, mas mesmo quando a decisão tem os votos da produção e do comércio o governo central não tem acatado (...)	Autonomia, Poder, Tomada Decisão
ETp132	As duas regiões têm diferente origem da entidade reguladora. O IVDP é uma entidade pública.	
ETp231	Era importante ser público, foi sempre público enquanto o Vinho do Porto tinha a importância que tinha no peso nas exportações, era importante que ficasse sob a tutela do Estado, enquanto nas outras regiões começaram a ter as CVR's, e a partir dessa altura, no Douro passa a ser um organismo interprofissional e passa a ter o presidente do IVDP, que tem direito de veto, a CDD passaria a ter a produção (...) até à criação da CIIRD, o benefício era marcado com o IVP e a CDD, a regulamentação e a intervenção pública ficam claras ao longo do tempo, ainda agora há uma intervenção pública, porque	Autonomia, Poder, Tomada Decisão

	o IVDP ainda é um organismo mais publico do que era ... apesar de haver o interprofissional e se pretender que o interprofissional decida (...), porque há outra coisa em termos de vinha e do vinho, uma coisa é um enquadramento legal, eu só posso plantar vinha se tiver um direito, e esse direito advém ou porque arranquei vinha e planto uma área igual, ou tinha comprado direitos ... ou porque ia a reserva, ... as CVR's e o IVDP não têm poderes sobre o enquadramentos legais, eles não legalizam, apesar do IVDP ser uma entidade pública não é o IVDP que legaliza a vinha, é o IVV que legaliza. O IVDP e as outras comissões tem poderes sobre a atribuição da DO Douro, e Porto e neste caso concreto os regionais, o Duriense, e o Alentejano. As CVRS não têm os mesmos poderes de fiscalização que o IVDP, porque é um organismo publico, a participação dos AE's, o interprofissional tinha essa função, mas teve muito tempo manco, a Casa do Douro (CDD) faliu, e depois a produção não tinha quem os representasse, ainda hoje andam em luta, porque temos duas fações, a fação que quer implementar novamente a CDD, com poderes públicos, porque acham que de algum modo podem vir defender os interesses dos pequenos agricultores, ou dos pequenos produtores e existe a outra ainda em funções que é a federação do Douro, mais abrangente, no sentido de não invocar novamente os poderes públicos mas sim mais os interesses gerais da produção.	
ETp211	O IVDP tem uma filosofia e um pensamento público, (exemplo: PAC nova), pensamento "como nos vamos encaixar?", no Alentejo a CVRA adotou critérios já existentes.	Descentralizaçã o
ETp213	Na região demarcada do Douro existe um modelo de governo participado, mas é muito forte a tutela pública.	
ETp213	O modo de governo no setor vitivinícola em Portugal assenta, quanto à sua natureza jurídica, em dois modelos: público (na região demarcada do Douro e na região demarcada da Madeira) e privado, embora monopolístico (nas outras regiões vitícolas). Diga-se que nas outras DOP/IGP se optou por um regime inteiramente privado e de livre concorrência. Numa outra perspetiva, podemos ter modelos de governo de autorregulação e de hetero-regulação (puros ou mistos). Na região demarcada do Douro temos um sistema misto, mas com uma forte componente de hetero-regulação; na região demarcada da Madeira é, do ponto de vista legal, inteiramente de hetero-regulação; nas outras regiões vitícolas é predominantemente de autorregulação, embora sob a supervisão do Instituto da Vinha e do Vinho (pois entende-se que existem poderes públicos delegados).	Institutos, Organismos
ETp241	Hoje, apesar do Interprofissional, e a tutela do setor estar com o IVV, é o IVDP que atribui a DO.	Poder Decisão
ETp242	A governança em geral não é muito diferente entre as duas regiões. A grande diferença situa-se ao nível da autonomia, o IVDP, instituto publico mantém uma autonomia ao nível do IVV, e as CVR's estão dependentes do IVV. Ambos têm como missão a gestão de marcas coletivas, as DO e IG, com objetivos iguais, pelo que não se compreende o porquê de persistir esta diferença. Seria muito útil acabar com esta diferença, igualando as situações, para terminar com os "bairrismos existentes".	Autonomia, Poder na Tomada de Decisão
ETp211	Problema no IVDP ao pensar em criar um grupo de trabalho interno com funcionários que têm outras funções na instituição, significa sustentabilidade a part time, significa desconhecimento da área e do tema, significa falta de proximidade com os AE's, para acompanhamento, significa o promotor estar atrás da capacitação técnica do AE.	Institutos, Organismos Locais
Entrevistado	INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, ASSOCIAÇÕES E ORGANISMOS - PODER LOCAL - INTERVENÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO LOCAL-FINANCIAMENTO	Conexões
ETp211	As CCDRS não olham para a sustentabilidade, (exemplo: no quadro comunitário atual, os pilares eram para a eficiência energética, como ninguém pegou nisso, ao nível do território, o esforço das CIM's, (Comissões Intermunicipais) e CCD RS é fazer pressão para redistribuir para os outros eixos). Vai dar um mau resultado ao nível da eficiência energética, não dá visibilidade de curto prazo, não dá votos.	Políticas Públicas
ETp211	Eu acho que a CCDR (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional), está mais atenta, sem ter que falar sobre o assunto, (...) vai acompanhando com atenção (...) acho que acaba por haver mais presença da CCDR nas coisas que vamos fazendo, do envolvimento com os agentes económicos (AE's), várias vezes a CCDR convidou a CVRA para estar presente em alguns eventos para apresentação do PSVA, nomeadamente em eventos de promoção no Enoturismo. Eles têm presente o trabalho que a CVR está a fazer u acho que há certas atividades económicas, e que não é só no Alentejo, que quando as coisas têm bons resultados não são olhadas como setores preocupantes, ...eu julgo que não têm uma atenção especial, e acho que nesse aspeto (...) o que acontece com a CCDR, é que eles têm os programas do 2020 dos Fundos Europeus, (...) têm obviamente envolvimento com o Alentejo 2020, e têm números que lhes permite tirar fotografia do que é o setor do vinho, do que representa, qual a importância que tem na região, quais os resultados, sabem o que é que vamos fazendo na sustentabilidade, apoiam, (...) e posso dizer que com alguma frequência pedem uma declaração aos produtores em como estão no PSVA, fator de credibilidade.	Institutos, Organismos Locais
ETp313	Há uma busca de fundos comunitários por parte das organizações. As Associações locais, surgem com novos modelos de governo local, é o caso das Comissões Intermunicipais e das Associações de Distritos que promovem projetos de ação coletiva, (CIM's e ADM'S), e estabelecem o elo de ligação para fazer a intermediação entre as políticas de desenvolvimento local e central.	Institutos, Organismos Locais
ETp131	Assiste-se a uma política microeconómica, onde as organizações agem com estratégias isoladas.	
ETp131	A CCDR e a APA, apadrinham e apoiam o programa. Este programa poderia ser alargado a toda a agricultura, é o caso do olival. O olival moderno tem trazido sustentabilidade à economia. A gestão dos quadros comunitários tem sido bem feita, mas sem apoio. Por exemplo os olivais não são comparticipados e a vinha é muito pouco apoiada.	Institutos, Organismos Locais
ETp132	Os recursos económicos e financeiros para garantir a sua atividade são gerados nas suas atividades de controlo com vista à certificação, assim como os recursos para controlo no mercado, a garantia da genuinidade do produto referente à certificação DO e IG, e à uni casta. Para a sustentabilidade das boas contas, as taxas têm que ser pagas e bem cobradas, que permite a autonomia financeira para exercer a sua atividade.	Autonomia Financeira,
ETp211	A conceção do modelo do PSVA foi financiada com apoios comunitários, mas a sua implementação e manutenção é financiada pela CVRA, mantendo uma equipa a tempo inteiro dedicada ao Programa, financiada indiretamente pelos AE's, privados que certificam o seu vinho. A certificação representa a principal fonte de financiamento da CVRA.	Autonomia Financeira
Entrevistado	DEFINIÇÃO POLÍTICAS PÚBLICAS PARA DESENVOLVIMENTO	
ETp312	Em Portugal as políticas publicas surgem por via da Comissão Europeia e não como políticas nacionais. Em novembro de 1998, os regulamentos europeus trazem um maior nível de exigência, tais como, os regulamentos de proteção integrada, nomeadamente na vinha e no olival, com particular incidência no Alentejo a partir de 2003/2004. Em 2006/2007 surge o foco na agricultura biológica, e a estratégia nacional baseada nos regulamentos europeus inicia um nível de exigência para as regras de certificação, que até esta data eram feitas ao nível regional sem obedecer a requisitos internacionais, como sejam os requisitos de acreditação dos organismos certificadores, dos produtos regionais, NP EN ISO IEC 17065 e 17065, que veio substituir em 2012 a NP 45011	Políticas Públicas

ETp314	Políticas públicas atualmente apostam no quadro comunitário Agenda 20-30, com poucas oportunidades para empresas mais pequenas. Maior preocupação global, e sensibilidade por parte dos agentes económicos.	Políticas Públicas
ETp212	Em 2013, a PAC (Política Agrícola Comum), indicava a necessidade de dar continuidade à política de desenvolvimento básica de proteção integrada para o desenvolvimento sustentável. O facto de a região compreender a possibilidade de captar meios financeiros e por outro lado ser o pioneiro numa política desta natureza. Importante compreender a importância de explicar os ganhos económicos na implementação deste tipo de programas.	Políticas Públicas
ETp313	Há uma falta de discussão de políticas públicas pela sociedade civil, falta de segurança no conhecimento que se tem, acredita -se que tudo o que vem de cima (poder central), é o correto, não se questiona.	Participação
ETp112	Os programas para o desenvolvimento têm que partir do pressuposto da boa-fé dos envolvidos. As boas práticas têm que ser promovidas, neste pressuposto da "bondade das pessoas". Falta na política pública, espera-se que no próximo quadro comunitário na próxima PAC, que fala muito de produção integrada e "greening", mas é só uma forma de distribuição de dinheiro, não se tem a capacidade de alterar as políticas agrícolas no terreno. Os modelos têm que partir de cima, coadjuvados pelo estado e depois vincular as Associações para que seja vertical, e que o dinheiro seja aplicado e atinja os focos a que se propõem.	Participação
ETp112	A política macro da agricultura para o país é a PAC, o valor total é bom, o problema coloca-se na redistribuição do valor. A voz discordante sobre a pecuária interessa de 2PER SI", mas é o setor que mais dinheiro recebe da PAC. Falta de alinhamento vertical. Por um lado, é dado um subsídio às vacas leiteiras de 35%, mas por outro lado temos quotas de limite à produção. exemplo de medidas contraproducentes, a propósito da proteção dos grous e das abetardas, nessas áreas só se podem produzir cereais. Há inconsistência nas políticas centrais públicas, pelo que os setores adaptam a seguir esse caminho.	Políticas Públicas
ETp211	O IVDP tem uma filosofia e um pensamento público, (exemplo: PAC nova), pensamento "como nos vamos encaixar?", no Alentejo a CVRA adotou critérios já existentes.	Participação
Entrevistado	ESTRUTURA DE GOVERNO LOCAL - REGULAMENTAÇÃO	Conexões
ETp211	No Douro foi construído um edifício regulamentar de proteção da região, o Douro tem um conjunto de instituições que a governam de modo diferente.	História
ETp121	Douro muito regulamentado com proliferação de institutos, IVDP, IVV, AEVP, Casa do Douro, que era o representante dos produtores e que nos últimos anos foi vítima entre o modelo ancestral e o contrário, que não se adaptou. O Conselho Interprofissional, nomeado pelo Estado, foi a maior evolução da governança desde o 25 de abril. As CMI's, criadas para intervenção para gerir o território, com insucesso. Fator que separa o Douro do Alentejo, a paisagem protegida, Património da UNESCO, através de uma série de restrições à atividade gerida pela CCDR, com intervenção e com impacto direto no negócio. Turismo associado. Grupo Vinho do Porto Turístico, Taylor. Condiciona a governança, protegida. Alentejo, jovem, menos regulado, IVV-CVRA, gestão das DO e IG. Interior.	História
ETp231	(...), no Douro não se evoluiu. (...), porque na realidade há muita legislação, ... talvez tenha servido para a região se manter como está, mas na realidade há muita regulamentação, o vinho do Porto é regulamentado à entrada e à saída. O vinho do Porto é um monopólio, não deixa de ser ... tem regras à entrada, (...) depois tem a chamada "lei do terço", depois tem a chamada a "capacidade de venda", ... associada a esse tipo de monopólio, depois só a partir de 1978 foi possível exportar vinho do Douro, porque toda a exportação... tinha que ser feita através do vinho do Porto. O vinho era engarrafado em Gaia, os produtores tinham que vender aos exportadores do vinho do Porto, (...), dentro da região não é um mercado livre... quando não se conseguia vender todo a Casa do Douro intervia, chamada de Junta Nacional, para ficar com o vinho que não era vendido, havia aqui ao fim e ao cabo um equilíbrio nos preços, porque se havia uma intervenção duma entidade que retirava o excedente, os preços nunca poderiam ... claro que este modelo ao longo do tempo tornou-se insustentável, de tal maneira que a Casa do Douro acabou por falir, ..., mas era o modelo que seguia a Junta Nacional dos Vinhos, depois a CDD envelhecia esses vinhos que depois mais tarde vendia a comerciantes de vinho do Porto, portanto há aqui um conjunto de história e um conjunto de legislação que ... se calhar à luz do conhecimento de hoje poderemos dizer que houve demasiada intervenção, (...) se formos mais atrás temos a Companhia Geral ... que hoje é a Real Companhia Velha, ..., em 1993 existia o IVP, a Casa do Douro e a Associação dos Exportadores, era muito pouco, podíamos contar pelos dedos da mão a quantidade de casas do vinho do Douro, não havia nada destas empresas, depois de 1990 é que começaram a ter notoriedade os vinhos do Douro. O Instituto do Vinho do Porto só fazia o controlo do vinho do Porto, a CIIRD (...) foi um passo no sentido de criar uma CVR, era uma Comissão Interprofissional, pretendia-se agregar as duas funções, a produção e o comércio, a CIIRD viveu 10 anos, em 1993 foi criada a delegação do Instituto do Vinho do Porto na Régua, (...) em 1997 criou-se a CIIRD, que foi extinta em 2003, passando os seus poderes todos para o IVP que se passou a chamar IVDP, foi portanto a história ...	Regulamentação
ETp241	Região com uma carga regulamentar e uma intervenção pública muito elevada. Desde a criação do Triângulo Corporativo, com a fundação da Casa do Douro, em 1932, e o aparecimento do Grémio dos Exportadores do Vinho do Porto e do Instituto do Vinho do Porto, em 1933, ao Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, (IVDP), em 2003, houve uma grande evolução na organização da RDD.	Regulamentação
ETp211	O IVDP é um instituto público, do Ministério da Agricultura, com Conselho interprofissional consultivo, onde há vontade por parte dos AE's, mas não há avanço por parte do IVDP.	Público, privado
ETp312	O poder local está organizado com Associações Interprofissionais, nomeadamente no setor do vinho as entidades promotoras das regiões, Comissões Vitivinícolas Regionais, criadas pelo IVV, com presidentes nomeados pela tutela até 2004. Em 2004 houve uma mudança de paradigma, e desde então as Comissões passaram a estar organizadas com representação do setor (Conselho Geral com representação dos Agentes Económicos) e presidentes eleitos colegialmente.	Regulamentação- Poder local
ETp132	(...) a CVRA é uma associação privada com utilidade pública. Desde a aplicação do Decreto-Lei 212, que a CVRA elegeu os seus órgãos sociais, o Conselho Geral, (equivalente a uma Assembleia Geral numa empresa) e a Direção com um presidente profissional, para o exercício da função (gestor).	Regulamentação
ETp313	O vinho é tão regulamentado que tem que se diferenciar pela qualidade. O setor do vinho é muito regulamentado, e a maior regulamentação, leva à necessidade de influenciar esta regulamentação. Os AE's, autocontrolam-se.	Público privado
ETp131	Há muita burocracia, organismos como o IFAP e a CCDR, não ajudam a agilizar as boas práticas. exemplos: a economia circular, o caso das lamas da ETAR, que são geradas na adega e são um fertilizante que só pode ser utilizado nas vinhas, se formalmente pertencer a mesma entidade, ora no caso em que a adega é formalmente uma sociedade diferente da vinha, mas é a mesma organização, deixa de ser possível utilizar, não faz qualquer sentido. Outra situação aplicável o reaproveitamento de lixos industriais, para compostagem, a dificuldade de obtenção de licenciamento impede as organizações de serem expeditas na implementação deste tipo de práticas sustentáveis.	Instituições
Entrevistado	COOPERAÇÃO ENTRE PARTES INTERESSADAS, PARTICIPAÇÃO ESTRATÉGIA LOCAL, AUTONOMIA E PODER DE DECISÃO	Conexões
ETp211	No PSVA (CVRA), o Conselho Geral decide o caminho, para além de existir uma associação, como a ATEVA, ou a ADVID, que defenda a utilização de recursos numa ou outra situação. É o resultado da ação da sociedade civil a interferir, o ser dona do seu destino, assumir os desafios por si.	Poder Decisão
ETp242	As decisões ou iniciativas para promoção de planos de sustentabilidade, tem que ver com o que é a definição estratégica de cada região, como prioridade.	Poder Decisão

ETp111	(...) para além de uma outra decisão que foi muito discutida, mas que acabou por avançar no Conselho Geral, de deixar de haver dois planos, ou seja, não haver um plano estratégico para a região e depois o plano para a sustentabilidade, (...) e o próprio plano de sustentabilidade ser uma parte estruturante para a região e fazer parte dos objetivos e do posicionamento da visibilidade que o região tinha, isso explica muito do sucesso que existiu de haver primeiro haver apoio da liderança e de quem pode tomar as decisões na região, e ter da boa decisão de se de facto isto é importante então temos que ter pessoas e recursos focados aqui e fazer caminho, acho que a visão foi acertada.	Plano Estratégico
ETp211	No Alentejo não se mudou a estrutura do governo para avançar com o modelo de sustentabilidade. A região replicou modelo já existente noutra região do mundo, com provas dadas de execução, não teve que prestar contas ao poder político central, apenas ao setor local, vantagem de ser associação de direito privado, porque é o setor que põe recursos neste programa.	Autonomia
ETp231	A legislação é igual, no caso do interprofissional, há representação das várias partes..., mas depois existe uma guerra com as cooperativas, porque os outros acham que é lavoura, e as cooperativas acham que também são comércio..., mas esta é uma guerra nacional. No Douro o interprofissional é relativamente igual no que respeita à estratégia e desenvolvimento, ..., já em relação à marcação do benefício, e depois a legislação, (...)	Modo de governança
ETp231	O IVDP tem um plano estratégico e nomeadamente para uma das coisas que é muito importante, a promoção, (...) os planos de promoção, que são definidos (...) para 3 anos, e onde a produção é natural que tenha alguma influência, o problema de produção tem mais a ver na falta de consenso entre as partes, mas depois há decisões importantes para a estratégia regional, onde o interprofissional é consultado, mas a decisão é do IVDP.	Plano Estratégico/ Poder de decisão
ETp132	Como já referi, nasceu no seio da Direção e do C Geral da CVRA, nasceu com a resposta de 20 conselheiros que representam grande parte do Alentejo. Adere a uma ideia que representa a massa crítica desse setor na região com estrutura profissional como a CVRA do Alentejo, destinada ao sucesso.	Plano Estratégico/ Poder de decisão
ETp211	No caso do Alentejo, a CVRA como Associação Privada, avançou com um Programa único no país, com políticas que vão à frente das políticas públicas implementadas.	Autonomia
ETp132	O modelo de governança mudou, há um profissional que se dedica a tempo inteiro a gerir a CVRA, característica muito importante em relação à sustentabilidade da CVRA. A sua única função do presidente é de gestão, dependente do Conselho Geral, onde apresenta e discute um plano de atividades e orçamento, para cada ano de atividade, é importante a representação em igualdade de circunstâncias para haver equilíbrio na tomada de decisão da Produção e Comércio com interesses interligados, onde existem 20 conselheiros...	Modo de governança
ETp111	(...) estes programas quando reúnem uma região inteira, (...) e uma região que tem à volta de 2000 agentes económicos (...), é muito agente económico, muitas cabeças pensantes e muitas empresas diferentes, com visões e objetivos diferentes, aqui o desafio é saber quais é que podem ser os mínimos denominadores comuns.	Participação do setor
ETp112	A partilha de conhecimento é o grande valor acrescentado. As ações individuais têm muito mérito, mas têm de ser integradas em algo mais global para que dê resultados no longo prazo.	Partilha de conhecimento- Sistematização
ETp312	No Norte a política do pequeno agricultor torna este tipo de modelo de cooperação em rede mais difícil de implementar, há muitas unidades de pequenos agricultores, visão muito diferente inter-regiões.	Multiplicidade de atores
ETp111	(...) um processo, estas coisas levam tempo, existe uma grande heterogeneidade, no que são as empresas que estão no Conselho Geral, as cooperativas e empresas maiores, empresas mais pequenas, etc. ..., uns mais interessados outro menos interessados, os tempos eram o que eram. estávamos a falar de 2008, 2009, 2010... este tema não estava tão presente como está hoje em dia, (...) depois a partir do momento em que houve o acordo dentro do Conselho Geral de que era algo importante de prosseguir, a Dora geriu bem o processo, do ponto de vista político de acreditar que o importante era pôr o plano a funcionar, e dar pequenos passos, ter algumas conquistas pelo caminho, o tempo foi passando e a certa altura a decisão de institucionalizar a função de alguém que fosse gerir o PSVA, dando-lhe mais corpo.	Representatividade e de todos os setores
ETp211	Participação do setor privado e cooperativo. O setor cooperativo necessitou de encontrar pontos de motivação para que os agricultores vissem interesse na participação da cooperativa no programa, um desafio aos pequenos viticultores. Medidas de incentivo como pagar melhor as uvas aos viticultores inscritos no PSVA. No caso dos AE's privados é mais ágil, uma vez que os próprios tomam decisões sobre os seus objetivos e planos estratégicos para atingir os resultados a que se propõem.	Participação do setor cooperativo
ETp211	Nos organismos do Estado há sempre receio por parte dos destinatários (AE's), que a lei orgânica possa ser mudada, imposição. Não é o setor que define. A participação não existe.	Público. Privado
ETp211	A realidade da região do Alentejo, é um modelo voluntário e participativo ao ritmo que persegue.	Participação
ETp313	Falta de auscultação dos Agentes económicos, não há um modelo para o setor, o COVID 19 é um espelho do que se passa ao nível da governança, sem estratégia de longo prazo. Verifica-se falta de integração das partes interessadas, políticas isoladas, falta de participação, e falta de comunicação.	Interação com Sociedade
ETp111	O Alentejo tem condições muito fortes nesse sentido, e acho que o nível de abrangência que criou e de cooperação que criou, excedeu as expectativas, há agora os passos seguintes.	Cooperação
ETp211	O programa foi implementado com metodologia participativa, modelo de governança participado, com promoção de cooperação e partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de Desenvolvimento Sustentável. Resultados excelentes na evolução da implementação do PSVA.	Modelo de governança
	A realidade da região do Alentejo, é um modelo voluntário e participativo ao ritmo que persegue ..	
Entrevistado	DESCENTRALIZAÇÃO - INTERVENÇÃO PODER PÚBLICO SISTEMA BENEFÍCIO DOURO	Conexões
ETp111	Douro tem uma base de pequenos agricultores que vivem basicamente do Sistema de Benefício, que lhes permite pelo simples facto de terem vinha, e dessa vinha ter umas quaisquer uvas, a partir daí receber uma receita da venda de umas quaisquer uvas produzidas para o vinho do Porto	Sistema de Benefício
ETp111	À medida que se tenta fazer algo no Douro esbarra-se com esta realidade, que é uma questão de sustentabilidade social	Social
ETp113	O Vinho do Porto é um vinho protegido e por isso beneficia do "Cartão Benefício".	Proteção Pública
ETp231	(...) eu planto uvas" com um determinado direito que estava na lei B e na lei C, umas dão direito ao Benefício, outras não dão direito ao Benefício, e então houve situações com viticultores (...) que diziam: "venho aqui... vou arrancar a minha vinha porque comprei uma letra, dessas do Vinho do Porto...", e eu digo assim: "mas vai arrancar a vinha porquê?..." (...) e o viticultor respondia: "porque ... aquela licença não tem direito a Vinho do Porto, portanto eu vou arrancá-la, e vou plantar lá uma licença para o Vinho do Porto"; (...), "não quero saber, eu quero é Vinho do Porto...", (...), portanto, o Vinho do Porto é que conta! Ainda hoje conta muito, e era o Vinho do Porto, porquê? porque para o Vinho do Porto ele sabia que tinha um determinado rendimento, e que o que não fosse Vinho do Porto, não tinha interesse nenhum, ..., porque 150€ a pipa na realidade não era nada... e se aquilo não tivesse lá o Vinho do Porto (...) algumas empresas dizem que o Vinho do Porto financia o vinho do Douro, talvez, ... e se calhar financia mesmo, (...).	Rentabilidade
ETp231	O Direito ao Benefício é um subsídio social, funciona como um rendimento mínimo (...), até porque a viticultura é a principal cultura(...).	Social
ETp113	Situação desleal entre o modo de governança do Douro e do Alentejo. O Douro é subsidiado e concorre na prateleira com uma região que não é subsidiada, como o caso do Alentejo.	Competitividade
ETp113	O Cartão Benefício desacredita todo o resultado. Região dourada, com classificação das vinhas de A a F, um indivíduo com tudo perfeito, castas, ..., influência o terroir que determina o atributo do Cartão Benefício, para as uvas do Vinho do Porto	Proteção

ETp111	O caso do vinho do Porto e deste modelo de governação em que se estabelece que a viticultura do Douro é uma coisa à parte do resto do país, é uma coisa que só tem prejudicado o Douro, e tem prejudicado o país também, ou o resto do setor, se bem que o setor está a fazer o seu caminho e o vinho do Porto está "...há não sei quantos anos" a perder quota de Mercado, e a conseguir relançar os vinhos de mesa, mas tem que haver uma altura em que o IVDP deixa de ser o IVDP para ser uma CVR.	Modelo de governança
--------	--	----------------------

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação maxqda – Segmentos codificados: Governança)

Tabela 58 – Governança – Metodologias de Intervenção

DIMENSÃO	GOVERNANÇA – SEGMENTOS CODIFICADOS	
Entrevistado	METODOLOGIAS DE INTERVENÇÃO	Conexões
ETp111	Eu acho que o caso do Alentejo é um caso mais interessante que o Douro, acho que é a única região em Portugal que de facto tem um Plano. (...) o mundo convergiu para aqui, para uma maior apreciação daquilo que são todos os aspetos da sustentabilidade, que convergem e se relacionam com a sustentabilidade	Estratégia cultura
ETp111	(...) há uma dificuldade muito maior de governação com s vinhos do Porto e a agenda deles, muitos deles não têm visões alinhadas, com visão diferente, alguns só produzem Vinho do Porto, e outros só vinhos de mesa, há necessidade de implementar um plano no Douro, que aborde as questões sociais de modo mais premente, e não se adivinha nos tempos mais próximos algo muito diferente disto.	Estratégia cultura
ETp111	No Alentejo o plano de sustentabilidade nasce no próprio Conselho Geral da CVRA, no Douro não existe um plano de sustentabilidade, (...) no Douro há um plano estratégico com um capítulo dedicado à sustentabilidade, mas julgo eu, que tem muito menos impacto e uma visão muito menos central do que o plano de sustentabilidade do Alentejo, mais uma vez esta a questão dos líderes	Sustentabilidade e
ETp242	O Alentejo seguiu com a decisão de lançar o PSVA, como um fator diferenciador para a região. O Douro poderia fazer o mesmo.	Estratégia
ETp242	O Douro tem a paisagem mundial, como fator diferenciador, e investe prioritariamente na proteção da paisagem que é uma bandeira., um fator diferenciador. Um plano de sustentabilidade, enquanto estratégia de longo prazo, tem que ser estratégico. É necessário este reconhecimento para evitar o perigo do objetivo de imagem de marketing.	Estratégia
ETp111	para além de uma outra decisão que foi muito discutida, mas que acabou por avançar no Conselho Geral, de deixar de haver dois planos, ou seja, não haver um plano estratégico para a região e depois o plano para a sustentabilidade, (...)e o próprio plano de sustentabilidade ser uma parte estruturante para a região e fazer parte dos objetivos e do posicionamento da visibilidade que o região tinha, isso explica muito do sucesso que existiu de haver primeiro haver apoio da liderança e de quem pode tomar as decisões na região, e ter da boa decisão de se de facto isto é importante então temos que ter pessoas e recursos focados aqui e fazer caminho, acho que a visão foi acertada.	Estratégia
ETp212	diferentes conjunturas que levam à vontade de alguns agentes económicos iniciarem programas com políticas no seu próprio negócio. Depois de iniciarem em alguns AE's, então há organismos, associações que adotam os modelos e tentam captar o interesse de outros agentes económicos. Depois 80% das situações são promovidas e implementadas pelas instituições, ou seja, depois de alguns implementarem projetos individuais, que projetam o interesse para o setor, que depois de o organismo entender ser uma boa pratica, a seguir os restantes AE's seguem a ideia.	Estratégia
ETp111	eu lembro- me nas primeiras reuniões que se falou do plano de sustentabilidade havia pessoas à volta da mesa que acreditavam que esta coisa da sustentabilidade não fazia muito sentido, eu dizia que se houvesse um plano de sustentabilidade pelo menos uma das coisa que havíamos de fazer, era que quem participasse no plano, fizesse uma agricultura dentro das regras de produção integrada, houve muita gente que disse logo que não era possível, disseram que não era possível fazer esta produção no Alentejo, sem mobilização de solos (...), hoje verifica-se que é possível (...).	Cultura
ETp132	Quando uma organização faz este trabalho contribui para o desenvolvimento na região, associada ao vinho desenvolvem-se "sites", indústrias e serviços associados.	Organização Produtiva
ETp212	A Implementação de planos de sustentabilidade devem ser colaborativos. O início da vontade, o despertar do interesse, é uma vontade pessoal, não é uma vontade que comece nos governantes, inicia nos AE's, os líderes do setor, que depois de pensar e refletir, com políticas já implementadas em algumas empresas, veem o interesse de ganhar no seu negócio com este tipo de ações.	Participação
ETp111	Mudou uma cultura dentro da CVR que senti isto como uma oportunidade e algo que queria fazer com motivação muito forte como algo que queria fazer, útil para toda a gente e para os produtores algo que os ajudava a vender os seus vinhos e ter presença nos mercados e uma visão diferente dos seus vinhos.	Cultura
ETp211	O IVDP não tem dinâmica nem historial, que permita uma fácil aplicação deste modelo.	
ETp241	Há uma inovação totalmente diferenciadora na forma de gestão do PSVA, o recrutar um profissional para gerir o programa. É necessário aprofundar o conteúdo do programa, quanto maior a sua profundidade, maior a sua credibilidade, e no medio longo prazo maior o seu retorno. A "narrativa" de longo prazo, dá-nos o que a sustentabilidade pode trazer de verdadeiro (trabalhar antes de falar). Compromete a credibilidade no futuro.	Inovação e Conhecimento Técnico
ETp111	O setor do vinho no Alentejo conseguiu dar um passo mais à frente do que aquilo que conseguiu a política pública. Nós já temos uma coisa montada, está a funcionar, e por isso eles vêm que se vem dali ... está alinhado.	Estratégia
ETp111	Primeiro começou por ter um plano estratégico, depois pôs se a ideia do Plano de Sustentabilidade, que no inicio foi (...) o plano dos vinhos dos EUA da Califórnia, feito pela Fetzer Vineyards nos anos 70, (...) e que devíamos fazer algo deste género do Alentejo, (...), e começou ai uma dinâmica muito própria da CVR, (...) um processo, estas coisas levam tempo, existe uma grande heterogeneidade, no que são as empresas que estão no Conselho Geral, as cooperativas e empresas maiores, empresas mais pequenas, etc. ..., uns mais interessados outro menos interessados, os tempos eram o que eram.. estávamos a falar de 2008, 2009, 2010... este tema não estava tão presente como está hoje em dia, (...) depois a partir do momento em que houve o acordo dentro do Conselho Geral de que era algo importante de prosseguir, a (...) geriu bem o processo, do ponto de vista político de acreditar que o importante era pôr o plano a funcionar, e dar pequenos passos, ter algumas conquistas pelo caminho, o tempo foi passando e a certa altura a decisão de institucionalizar a função de alguém que fosse gerir o PSVA, dando-lhe mais corpo (...), para além de uma outra decisão que foi muito discutida, mas que acabou por avançar no Conselho Geral, de deixar de haver dois planos, ou seja, não haver um plano estratégico para a região e depois o plano para a sustentabilidade, (...)e o próprio plano de sustentabilidade ser uma parte estruturante	História, Metodologia de Intervenção

	para a região e fazer parte dos objetivos e do posicionamento da visibilidade que o região tinha, isso explica muito do sucesso que existiu de haver primeiro haver apoio da liderança e de quem pode tomar as decisões na região, e ter da boa decisão de se de facto isto é importante então temos que ter pessoas e recursos focados aqui e fazer caminho, acho que a visão foi acertada. Mudou uma cultura dentro da CVR que sentiu isto como uma oportunidade e algo que queria fazer com motivação muito forte como algo que queria fazer, útil para toda a gente e para os produtores algo que os ajudava a vender os seus vinhos e ter presença nos mercados e uma visão diferente dos seus vinhos. É um resumo da história do que é o Alentejo.	
ETp132	Política e filosofia de gestão da região no seu todo. Destaca-se o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA), bandeira não de marketing, mas sim o caminho definido pela região, entendimento pela CVRA, baseado em práticas de produção sustentável, capacidade de gerar e reproduzir as boas praticas de produção sustentável para o setor na região em que se insere. Tem um papel fundamental, não só ecologicamente sustentáveis, mas também que a região tenha uma saúde economicamente sustentável. É importante a robustez da economia e a sustentabilidade ecológica que são muito preocupantes com custos associados que têm que vir do rendimento das empresas.	Praticas sustentáveis
ETp212	Vantagens e benefícios de modelos de autoavaliação, e estabelecimento de objetivos de modo próprio, ao ritmo de cada um, integração de objetivos dentro da organização. Grande passo necessário, após implementação e certificação, pode fazer cursos para formação, gestão balanced scorecard, com base no PDCA (Plan, Do Check Act).	Modelo de governança
ETp111	No caso do Alentejo a questão da continuidade é o grande desafio daqui para a frente (...) o programa cumpriu nos primeiros anos, (...) como posso explicar, era quase os loan higgins fruits, vamos organizar as pessoas, vamos aproximá-las, vamos criar um movimento, vamos trocar conhecimento daquilo que já foi feito, entre as pessoas, não vamos reinventar a roda, vamos criar aqui um movimento e criar melhorias, que já foram alcançadas, agora.	Investigação, Inovação
ETp111	Há duas opções, ou há de facto um mínimo denominador comum entre todos, e temos que gerir bem as expectativas do que é que este programa vai conseguir fazer, (...) porque se calhar já cumpriu grande parte daquilo que conseguia fazer, ou o programa vai arrancar, e o comboio vai partir e só alguns é que vão conseguir partir com o comboio e outros é que se vão querer juntar ao comboio, ... e eu não estou a dizer que uma é mais válida do que a outra, porque acho que têm as duas os seus méritos e os seus contras.	Estratégia
ETp112	Com o PSVA, o Alentejo vai um passo à frente do Douro. O Douro ainda não iniciou o programa. No entanto, é necessário criar diretrizes e regulamentos. O programa, não pode ser de marketing.	Estratégia
ETp121	Fator diferenciador, a criação do PSVA, inspirado nos melhores modelos internacionais. O Alentejo é um terreno mais fértil para a inovação, mas mais vulnerável às oscilações socio económicas que não controlam.	Estratégia
ETp131	A CVRA tem feito mais que o seu trabalho, ajuda a medir a sustentabilidade dos AE's. A CVRA tem demonstrado uma boa capacitação para acompanhar e motivar as organizações a implementar boas práticas, com o PSVA. O programa tem funcionado como um centro de partilha, com novos horizontes, o que é mais importante do programa é a partilha, o envolvimento.	PSVA
ETp212	O CSWA apresentou o que fazia há 20 anos. A Gallo é o maior contribuinte do CWSA, não é obrigatório, mas quem não está não é considerado de qualidade. O CWSA é voluntário, e uma associação, que é constituída pelos agentes económicos locais, a Califórnia por via dos problemas climáticos que têm são muito sensíveis as questões biológicas, comercio justo, economia circular... e começa a desenvolver programas de boas praticas, com formação de colaboração aos seus associados nestas áreas, e as empresas começaram a seguir o programa de sustentabilidade para a viticultura, e SONOMA, e foi crescendo e construíram com uma boa liderança nas organizações bons programas, com bons técnicos	Replicar praticas
ETp231	Desenvolvimento sustentável e políticas para o desenvolvimento para a sustentabilidade (...) não e possível dissociar a parte económica e social e da ambiental, porque (...) a questão social e a ambiental, dependem se eu tenho dinheiro para isso, ... e podemos falar do Alentejo também. acho que a dimensão ambiental ainda é a que está melhor, para nós o facto de em 2001 o Douro ficar classificado como património mundial, aliado a um ano muito difícil, aquele ano que choveu muito, choveu todo o inverno, houve derrocadas, ..., a água rebentava por todo o lado..., portanto tivemos uma lição da natureza, e essa lição da natureza aliado a classificação do Douro e às regras que se tiveram que implementar, teve muita influência na questão ambiental, porque a partir de 2005 começamos a implementar (eu estava na DRAP) e com a Comissão da Coordenação, começamos a implementar um despacho 473/2004, no sentido de preservar o bem, neste caso o bem, a paisagem do Douro, com um conjunto de regras, como por exemplo:	Tridimensional
ETp111	No Douro (...) a sustentabilidade nunca se coloca a nível ambiental, e devia ser, é uma desgraça, é uma tragédia ecológica a escala do Douro, coloca-se na sustentabilidade a nível social.	Praticas sustentáveis
ETp111	Douro tem uma base de pequenos agricultores que vivem basicamente do Sistema de Benefício, que lhes permite pelo simples facto de terem vinha, e dessa vinha ter umas quaisquer uvas, a partir daí receber uma receita da venda de umas quaisquer uvas produzidas para o vinho do Porto	Sistema Benefício
ETp111	A medida que se tenta fazer algo no Douro esbarra-se com esta realidade, que é uma questão de sustentabilidade social A importância que esta situação tem no Douro, faz com que tudo o resto se passe para segundo plano (...)	Sistema Benefício
ETp111	(...) Em 2008 fiquei espantado quando compramos a Quinta das Murças, e não tinha ETAR, e fiquei a saber que no Douro não era obrigatório ter uma ETAR, ... há uma larga maioria de produtores do Douro com licenças industriais que por serem de uma qualquer data anterior a uma certa data ... não estão obrigadas a ter ETAR (...).	Praticas sustentáveis
ETp113	No Douro não é possível evidenciar -se pela biodiversidade, porque é uma região de monocultura, é necessário reinventar e inovar para a convivência conjunta do homem, com a fauna e a flora existentes	Biodiversidade
ETp231	Até porque a viticultura é a principal cultura, apesar de eu não considerar monocultura, porque nós associamos monocultura a um deserto, e se nós passeamos pelo Douro vemos que o Douro é um mosaico, pode ter uma situação ou outra com uma maior agregação de vinha, mas é raro não haver... um mosquete ou uma floresta... uma floresta no sentido figurado..., mas uma linha de água arborizada, um laranjal... é difícil não encontrar, ... os olivais..., uma bordadura..., enfim é uma monocultura em termos económicos, não considero que seja uma monocultura em termos ambientais, mas com tudo aquilo que já referi pode-se ver que em termos económicos é um modelo difícil.	Biodiversidade
ETp113	Não medem consumos de água, não têm ETAR's, não avaliam o seu desempenho, nem o seu contributo para a sustentabilidade. Os pequenos lagares e grandes adegas, todas se situam a beira do rio Douro, sem infraestruturas adequadas para o tratamento dos resíduos da produção de vinho, e deitam tudo para o rio.	Praticas sustentáveis
ETp113	Mesmo nas Grandes Casas do Douro (GCD), nem o consumo de água é medido, as GCD vivem dos pequenos lavradores, que toda a vida trabalharam para essas casas, passando de geração em geração. Cerca de 90% do Douro, são pequenos lavradores, produtores de vinho, pequeninos, autossuficientes, com toneis de madeira, lagares, sem formação técnica, sem conhecimento sobre biodiversidade, ou técnicas amigas do ambiente. ou sequer sensibilidade para preocupação, com o que deitam para o rio.	Praticas sustentáveis

ETp121	<p>O vinho do Douro é mais fácil para exportação porque é um vinho diferente, pelas castas tradicionais, enquanto o Alentejo é mais comparável com os vinhos da moda, e determina a diferença pela adoção de castas estrangeiras, no Douro há uma tendência para vinhos mais frescos, com menos álcool, perfil Douro. O perfil Alentejo é comparável com a Califórnia, Austrália e Chile. O mercado doméstico prefere o perfil Alentejo. As castas no Douro são tradicionais. A lista de castas Douro, (115), 50 são estrangeiras, mas a casta dominante é Aragonês, e Tinta Roriz (espanhol), diferentes castas e diferentes solos</p> <p>. Seleção clonal das castas estrangeiras maior que a nacional, o que melhora a qualidade das castas, o que significa que quando o Alentejo em 90, introduziu a Touriga Nacional, à época já havia castas internacionais, com clones muito produtivos, com maximização da produtividade. Há a percepção que há uma variação na produtividade, castas com fertilidade totalmente diferente, ou seja, produtividade conseguida implica redução da variedade genética, com efeito de perda de relevância para perda de diversidade, como se observa no Douro, nas regiões que fizeram o mesmo que o Alentejo, há uma maior visibilidade dos efeitos afetadas das alterações climáticas. A dimensão das castas, é o fator diferenciador, o Alentejo optou pelas castas estrangeiras, implica limitação à exportação, diferentes castas e diferentes análises sensoriais, os mesmos fatores de produção com margens mais baixas, com preços mais baixos, e menores quantidades, leva a que os produtores no Alentejo estejam mal. O Douro tem o Vinho do Porto, o DOC Douro diferencia-se pelos fatores de produção.</p>	
ETp211	<p>O Alentejo apresenta uma faixa etária nova nos gestores das unidades produtivas, pessoas com capacitação no seu negócio, isso significa saber, que quanto melhor tratarem os meios naturais, melhor será o seu negócio, pelo que realizar investimentos em tecnologia e recursos humanos com capacidade de execução, para proteção dos meios naturais que permitem a sua produção com qualidade e sustentabilidade a longo prazo apresenta-se como um bom investimento, uma boa opção. É um ganho tangível, medir a sua poupança, medir os ganhos de implementação das práticas sustentáveis, aprendizagem com a partilha de conhecimento com outros agentes económicos, com a academia, com a entidade promotora, numa cultura que sabem de longo prazo, 20 a 30 anos.</p>	Rentabilidade, unidades produtivas
ETp231	<p>E a criação do primeiro programa de sustentabilidade nacional é disso exemplo, e que será muito importante para a estrutura familiar e será muito importante para a manutenção da paisagem do Douro, que será muito importante para a manutenção da região classificada como Douro património mundial, porque quando esses desaparecerem não sabemos ..., são muito importantes para manter a região e a estrutura, e também importantes, como fornecedores de mão de obra para os outros produtores.</p>	Unidades Produtivas, Paisagem Douro
ETp112	<p>O IVDP só tem a ótica da certificação, porque a promoção do Douro é só o património da humanidade, paisagem UNESCO, sustentabilidade está ligada ao Vinho do Porto e à paisagem.</p>	Visão Sustentabilidade e
ETp112	<p>A sustentabilidade, traz valor acrescentado, foi uma política certa para o setor, trouxe incentivos para os agricultores, remunera o mais rentável. Toda a gente fala de sustentabilidade.</p>	Sustentabilidade e
ETp113	<p>O Douro tem um problema muito grave de biodiversidade. A Herdade dos Grous, contratou a empresa "...", que só recolhe plantas autóctones, que reproduz em viveiro e depois vende, com grande procura pelos AE's, mas também pelos Arquitetos, promovendo a sustentabilidade com a biodiversidade, com jardins bem-adaptados. A Herdade dos Grous candidatou-se a um projeto para repovoamento de toda a herdade, para recuperar os "pântanos espontâneos". No caso do Alentejo a EDIA é uma organização que tem contribuído significativamente para o desenvolvimento de modelos para a inovação. Um trabalho incrível no desenvolvimento de soluções para a redução da pegada de carbono. Como exemplo, no caso da Herdade dos Grous, concebeu um projeto para plantação de árvores de diferentes espécies, promovendo a biodiversidade. Do ponto de vista da biodiversidade, a fauna e a flora tem que coexistir com a humanidade, facto que tem vindo a desaparecer, com a destruição dos animais e plantas com a implementação de culturas "monoculturas". No Douro há um projeto inovador, através da reutilização dos "Mortórios", que existem por toda a região, que consistem nos terrenos que ficaram após abandono das vinhas na altura da filoxera.^{[F] [SEP]} Há exemplos notórios da mudança de comportamento das empresas (...), o Esporão fez um trabalho notável e produziu um relatório de sustentabilidade com transparência, assim como a Sogrape. A Herdade dos Grous, também se encontra em mudança na constituição e conteúdo deste relatório, assim como está em curso a mudança de política de comunicação da valorização da herdade, é mais importante capitalizar o investimento em ações operacionais para a redução da pegada de carbono, por exemplo fazer alteração das embalagens para redução de peso, com poupança financeira e evidenciar a sua pegada de carbono.^{[F] [SEP]} A Herdade dos Grous é um dos membros do PSVA, estamos fortemente motivados e procuramos soluções para o desenvolvimento de novas tecnologias e inovação, nomeadamente na biodiversidade.^{[F] [SEP]} Com a subscrição no PSVA, iniciamos uma nova filosofia, com foco na melhoria contínua, com vista ao Desenvolvimento Sustentável. Em 2020 a um nível muito inicial, já estabelecemos como objetivos o cumprimento de 5 ODS's, no relatório de sustentabilidade.</p>	Biodiversidade
ETp121	<p>O Douro tem uma associação, a ADVID, dedicada à transferência de conhecimento para o setor, há 40 anos que promove a sustentabilidade. Esta associação iniciou-se com um Plano de Desenvolvimento, entre 1985 e 1990, via Banco Mundial, para a modernização do Douro, focado na viticultura, onde se procurou saber quais as melhores castas? - Quais os melhores fatores de produção? Os AE's juntaram-se e financiaram a ADVID com a vinda do Banco Mundial. Após a retirada do Banco Mundial, questionou -se se estava esgotado o modelo? Como funcionou bem continuou a sua missão, e como parte é servir de acesso à investigação aplicável, ao mesmo tempo surgiram as primeiras propostas de agenda sustentável. Tornou-se no 1º veículo para o tecido do Douro, como entrada acreditada para o apoio técnico à produção integrada, mantendo uma atualização permanente, de modo continuado. Não tendo um Plano de Sustentabilidade, promove e dinamiza o Cluster do Vinho, com associados em território nacional e colaboração com Alentejo, aprovou um laboratório colaborativo, Vines & Wines, para trabalhar em investigação. Este laboratório foi contratado pelo SONOMA. No Douro os pontos críticos em análise são: As alterações climáticas e a produção com biodiversidade.</p>	

ETp231	Desenvolvimento sustentável e políticas para o desenvolvimento para a sustentabilidade (...) não é possível dissociar a parte económica e social e da ambiental, porque (...) a questão social e a ambiental, dependem se eu tenho dinheiro para isso, ... e podemos falar do Alentejo também. .. acho que a dimensão ambiental ainda é a que está melhor, para nós o facto de em 2001 o Douro ficar classificado como património mundial, aliado a um ano muito difícil, aquele ano que choveu muito, choveu todo o inverno, houve derrocadas, ..., a água rebentava por todo o lado..., portanto tivemos uma lição da natureza, e essa lição da natureza aliado a classificação do Douro e às regras que se tiveram que implementar, teve muita influência na questão ambiental, porque a partir de 2005 começamos a implementar (eu estava na DRAP) e com a Comissão da Coordenação, começamos a implementar um despacho 473/2004, no sentido de preservar o bem, neste caso o bem, a paisagem do Douro, com um conjunto de regras, como por exemplo: não se pode destruir as linhas de água, quando vais plantar tem que deixar x metros, até a linha de água, manter as galerias ripícolas, se mais de 5ha planos de ... não podes destruir bosquetes, nem florestas, mais de 15ha é obrigado a plantar árvores nas bordaduras, nomeadamente as oliveiras, os cobreiros não podem ser destruídos. Estas medidas foram implementadas de facto, porque para fazer novas plantações de vinha, os viticultores recorriam aos projetos vitis, e para tal nós obrigávamos que fizessem de acordo com aquilo que estava estipulado, e também não dávamos parecer favorável, sem o qual o vitis não financiava, para além de outras regras (...) Em 2005 com as ferramentas que tínhamos e as metodologias,... foi muito importante... criou muito ruído, não se podia plantar vinha acima de 50% do declive, e a não ser que já lá tivesse outra cultura permanente, ou seja se la tivesse olival, ..., ou se já tivesse vinha, ainda assim em alguns casos tinha que arrancar, esta regra era muito importante para o aspeto económico, ou seja, há um conjunto de regras que foram implementadas a sério, tudo isto tinha a ver com a erosão, e criou uma revolta, as pessoas viram as suas propriedades com mais de 50% de declive desvalorizadas, por outro lado como em 2001 tinha havido aquela lição da natureza, apesar da revolta sentida, as pessoas aceitaram melhor, porque até aí ninguém ligava nada..., esta ali uma linha de água, não faz mal, agarramos nela e desviamos para outro lado, ... para além de outras regras, ...até 30% podia fazer vinha ao alto, até 40% patamares de 2 bagos e.... tal como a obrigatoriedade de manter os muros, fundamentais para o combate da erosão., manter ou preservar, foi levado ao extremo, quem precisa de derrubar um muro vai ao ministério da cultura.	Tridimensional
ETp314	As empresas desenvolvem projetos de boa gestão com a adoção de boas práticas, que levam ao Desenvolvimento Sustentável, o caso de projetos de RSO. Planeamento de boas ações que levam aos bons resultados de sustentabilidade.	RSO
ETp314	A RSO vai se desenvolvendo ao nível das políticas locais e sociais.	RSO
ETp314	Estamos perante medidas soltas e avulsas por parte das regiões, não há medidas concertadas socialmente.	RSO
ETp314	O PSVA é o modelo mais bem conseguido atualmente	Metodologia
ETp111	Eu acho que de facto, não só a propósito do Programa de Sustentabilidade do Alentejo, mas no Plano Estratégico do Alentejo, uma das partes mais importantes que foi colocada, foi a necessidade de investigação e desenvolvimento aplicado à viticultura no Alentejo, falou-se muito daquilo que seria um plano e desenvolvimento que nos ajudasse a tomar melhores decisões e a posicionar melhor aquilo que são os vinhos do Alentejo, ou seja, por exemplo a questão dos DOC's, nós vamos à génese daquilo que são as sub-regiões DOC no Alentejo, e elas maioritariamente obedecem a um critério geográfico e histórico, ou seja, têm a ver com onde estavam os viticultores e as cooperativas a certa altura cristalizou-se aquilo em algumas regiões geográficas, eu concordo com isso, acho que isso é indicativo de que era naqueles sítios onde se melhor plantava vinha e onde a vinha tinha melhores resultados, portanto isso é uma coisa indicativa, mas quando vamos ao caderno de encargos das sub-regiões ou DOC Alentejo, o conjunto das sub-regiões, eu vejo aquilo como tecnicamente pouco consubstanciado, ou seja, eu acho que a parte geográfica é importante, mas falar de denominação de origem é falar da tipicidade também, e falar de tipicidade é falar das castas, de solos e de métodos de vinificação, portanto eu acho que deveríamos depois já dos 50 anos destas denominações criadas e do sucesso do Alentejo, devemos ser humildes e perceber que se o Alentejo teve esse sucesso foi porque alguma coisa foi bem feita nessas denominações de origem, para estarmos cá todos, e se existe alguma coisa que de facto é inegável é um vínculo espetacular com o consumidor português com os vinhos do Alentejo, e mesmo alguns consumidores internacionais, mas eu acho que poderíamos ir mais longe naquilo que era a investigação e substanciar mais estas regiões do ponto de vista técnico e até emocional, naquilo que vem a seguir, daquilo que são as sub-regiões do Alentejo, nas diferenças dos tipos de solos, ou não, ou que os solos de facto, é uma das riquezas do Alentejo, é os solos serem completamente variados em pequenos talhões, a adequação das castas, é um projeto de ampelografia que pudesse dar um bocadinho mais de pistas sobre as castas nas diferentes regiões, e portanto eu acho que esse projeto esta adiado (...)	Estratégia e Investigação
ETp132	Quanto à agenda de investigação, foi decidida em sede de Conselho Geral da CVRA a identificação de quais serão os desafios para a viticultura do futuro, significa encontrar solução para essa situação. Aprovada há 2 anos e divulgada no último simpósio. Exemplos: Partilha com viticultores, operadores inscritos na CVRA; - Plataforma de investigação de vários países europeus; FEA (Fundação Eugénio de Almeida), estuda a possibilidade de utilizar as águas residuais na adega e na rega da vinha. Economia Circular. Plano estratégico de investigação da CVRA, integrado com o PSVA e com os AE's e também o conhecimento demonstrado em tantas outras entidades e universidades estrangeiras.	Investigação
ETp212	Ainda estamos muito no início, tem que haver o faro para descobrir quem esta a aplicar a investigação de ponta, inovadoras e trazer essa informação, não recomendar técnicas, isso é muito perigoso, deve recomendar-se técnicas fidedignas, e não ir atras do que é novo, falta de conhecimento fundamentado. Com o cuidado de encomendar o que é sólido. Reconhecimento por parte do AE de que é relevante. A CVRA tem que andar sempre a frente do que os AE fazem, tem que ouvir e perceber o que estão a fazer.	Investigação
ETp212	A CVRA tem que continuar a investir no conhecimento técnico, para conseguir acompanhar e ajudar e estar a frente dos AE's. Para a monitorização ser possível, é contribuir, é motivar, tem que ser o motor, os AE têm que ter interesse em continuar a fazer parte do PSVA, é necessário estar sempre a par das tendências, e estar sempre em busca das melhores praticas, onde existem as melhores praticas.	Investigação

Fonte: Elaboração Própria - (extraído da aplicação maxqda – Segmentos codificados: Governança)

7.4.2 Análise Comparativa - Governança

Figura 35 – Análise Comparativa Estudo de Caso – Governança

Variável Relevante	Douro	Alentejo
4. Governança		
4.1 Modelo de Governo		
4.1.1 Eficácia Governamental	IVDP- Instituto do Vinho do Douro e do Porto. Instituto Público do Vinho do Douro e do Porto, que reporte diretamente ao Ministério da Agricultura, não depende do IVV, e detém a gestão da DO e IG da região do Douro.	IVV-Instituto da Vinha e do Vinho. Instituto Público que detém a tutela do setor do vinho em Portugal, e delega nas CVR's – a gestão das DO's e IG's, na generalidade das restantes regiões do continente.
4.1.2 Governo central	Diretrizes do Ministério da Agricultura: Orientações Governamental/Políticas Públicas	Diretrizes do Ministério da Agricultura: Orientações Governamental/Políticas Públicas
Instituições, organismos;	Modelo de Governança Hierárquico Vertical	Modelo de Governança Hierárquico Vertical
4.1.3 Carga Regulamentar	Carga Regulamentar – Setor muito regulamentos quer ao nível nacional, quer internacional	
4.1.4 Nível Descentralização - Decisão Estratégia	Delegação do Ministério da Agricultura, para o IVDP, da gestão das DO's e IGP's da RDD.	Delegação do Ministério da Agricultura para o IVV, da gestão do setor nacional, que delega a gestão das DO's e IGP's na CVRA
4.1.6 Autonomia financeira	IVDP, com autonomia financeira, enquanto Instituto Público, com dependência direta do Ministério da Agricultura. A região tem ainda um sistema de financiamento dos produtores de uva com classificação para produção de “Vinho do Porto”, sob a forma de subsídio público à produção – “Sistema de Benefício”.	A CVRA tem autonomia financeira, para o desenvolvimento das políticas estratégicas propostas e decididas pela região. Autofinanciamento através das contribuições dos associados, os agentes económicos e de recurso a fundos comunitários para apoio dos projetos de desenvolvimento do setor na região.
4.2 Modelo de Governança Local		
4.2.1 Modelos de Governança: Alentejo: Net-Cordination Multinível Douro: Gestão de Parcerias	Modelo de governança hierárquico, vertical para o setor na região. Programa Estratégico para o Desenvolvimento da Região é elaborado pelo IVDP, e participado pelos AE's, de forma consultiva, sem poder na tomada de decisão. A definição dos objetivos para o desenvolvimento sustentável do setor na região, é feita pela entidade gestora da DO e IG, o IVDP. O IVDP mantém um Plano de Intervenção participado pelas Partes Interessadas, através da consulta aos Agentes Económicos, que são chamados a intervir no Conselho Interprofissional, mas a decisão final é sempre do IVDP e não das PI. Os AE's, de maior dimensão são associados da ADVID, que estabelece autonomamente um plano estratégico para o desenvolvimento da sustentabilidade da viticultura duriense (cerca de 200 produtores). Definem objetivos estratégicos e estabelecem medidas para a sua concretização, através da gestão de parcerias entre os associados com outras entidades, para alcançar o objetivo comum,	Modelo de governança deliberativo, coordenação horizontal Modelo multinível -cooperação em rede entre os agentes económicos, representados na CVRA e outras entidades Nível de intervenção elevado na participação e na tomada de decisão por parte das Partes Interessadas A tomada de decisão é realizada de forma colegial, e vinculativa por parte da CVRA, em Conselho Geral, o órgão social soberano na tomada de decisão das CVR's, onde todos os agentes económicos da região estão representados. Definição de objetivos estratégicos traduzidos no programa de sustentabilidade dos vinhos do Alentejo, programa de adesão voluntária, promovido pela CVRA, com gestão de cooperação em rede. Cooperação voluntária dos agentes económicos na construção do programa de sustentabilidade dos vinhos do Alentejo.
4.3 Metodologia de Intervenção para o DS		
4.3.1 Planos Estratégicos/Programas de Intervenção para o Desenvolvimento Sustentável	O IVDP tem um Plano estratégico global, onde dedica um capítulo à sustentabilidade- O foco da estratégia para o desenvolvimento na região do Douro, está na preservação da paisagem protegida, património mundial da UNESCO. Até à data deste estudo, não é conhecida nenhum plano de intervenção para a implementação da sustentabilidade global. A ADVID, que estabeleceu um conjunto de linhas estratégicas para o desenvolvimento sustentável da viticultura da região. Numa perspetiva maioritariamente focada no ambiente. Estas linhas são genéricas, e as ações promovidas e desenvolvidas para a viticultura da região do Douro. Por um lado, a região está sujeita a uma série de restrições à atividade, gerida pela CCDR, com intervenção e com impacto direto no negócio, que condiciona o modelo de governança e dá continuidade ao modelo de governança protegida, por outro lado gera oportunidades de negócio com o turismo associado.	O Alentejo tem a sua estratégia focada na sustentabilidade, enquanto modo diferenciador das restantes regiões, por via da conquista de mercado, pela inovação e o desenvolvimento sustentável, que terão impacto no aumento de rentabilidade económica e preservação da região no longo prazo. O Plano Estratégico do Alentejo foi convertido no Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo, atualmente implementado, e em crescente melhoria contínua, transformado num programa de intervenção, PSVA, com certificação de terceira parte, de produção sustentável. O Plano foi aprovado, promovido, desenvolvido e financiado pela CVRA. A metodologia foi inspirada no caso de sucesso da Califórnia CSWP. O Alentejo é uma região vitivinícola nova, com 30 anos. Os seus viticultores não recebem subsídios específicos para a produção de uva, não têm apoios do Estado, a sua paisagem não é por si só uma atração turística, pelo que aposta na inovação tecnológica e no desenvolvimento sustentável da região.
4.3.2 Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade;	Desenvolvimento de projetos em parcerias, alinhados com as linhas orientadoras estratégicas para a viticultura da região, estabelecidas pela ADVID, financiadas pela União Europeia em colaboração com a CCDR. A mesma metodologia, projetos em parceria, é seguida no que respeita aos projetos desenvolvidos pelo IVDP. Como resultado dos projetos desenvolvidos, a ADVID foi premiada pelo cluster do vinho, e desenvolveu um laboratório que foi alargado a todo o país, trabalhando em colaboração com todas as regiões. Promove fóruns de discussão com os stakeholders dentro e fora da região, partilhando conhecimento.	O Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo, PSVA, é promovido em toda a região, divulgado e comunicado. A CVRA promove fóruns de discussão para partilha de conhecimento entre os vários produtores, assim como visitas para conhecimento das melhores práticas implementadas. Mantém uma equipa dedicada a 100% para o acompanhamento e formação dos agentes económicos. A comunicação é feita através de uma plataforma digital que está disponível online e acessível a todos os aderentes ao PSVA
4.3.3 Modelo de implementação do DS sistematizado	Inexistente	PSVA

Fonte: Elaboração própria (dados extraídos do INE e da análise de conteúdo das entrevistas)

Da análise desta comparação de resultados entre as duas regiões, listamos as diferenças mais significativas quanto aos caminhos seguidos, e aos resultados avaliados qualitativamente:

1. Diferentes perspetivas para a sustentabilidade: *ambiental*, no Douro, versus *qualidade de vida e bem-estar* da região no Alentejo.

2. Planos Estratégicos: Foram identificadas diferentes estratégias dos governos locais, para a sustentabilidade. No Alentejo o plano estratégico para o desenvolvimento, é o plano para a sustentabilidade, não há dois planos, mas um que funciona como o “chapéu” global.

No Douro, por um lado um plano estratégico do IVDP, gestão pública do setor na região, e por outro, a agenda para a sustentabilidade da vinha no Douro, desenvolvida pela ADVID, associação de produtores privados, organizada sob a forma de *cluster*.

3. Metodologias de intervenção locais distintas: No Alentejo o PSVA, é promovido, desenvolvido e monitorizado pela CVRA, de forma sistematizada e agregada, no Douro, quer o IVDP, quer a ADVID, gerem as suas medidas estratégicas para a sustentabilidade, através de ações implementadas em parceria, sendo os intervenientes das parcerias, entidades públicas, ou privadas que em conjunto desenvolvem projetos com objetivos comuns, por exemplo, associados da ADVID em parceria com a CCDR do Norte, e com entidades académicas com o *know how* necessário ao desenvolvimento do projeto pretendido.

Estes objetivos estão em linha com as orientações estratégicas dos seus promotores.

Os resultados individuais são positivos, e divulgados, no entanto, não são medidos de forma agregada. A generalidade destes projetos está focada na sustentabilidade da viticultura, ou seja, na investigação para o desenvolvimento de técnicas adaptadas à cultura da vinha em vertente.

4. Níveis de participação pelas partes interessadas: A metodologia do Alentejo, baseia-se num modelo multinível, de cooperação em rede, governança participada e envolvimento de todas as partes interessadas, o Douro baseia-se num modelo de gestão de projetos em parceria, seguido quer pela ADVID, quer pelo IVDP.

5. Sistematização da implementação das boas práticas no setor: O Douro não tem um plano de sustentabilidade sistematizado e transversal à região como o Alentejo, em contraponto, através da ADVID, promove e dinamiza o *Cluster do Vinho* com associados em território nacional e colaboração com a região do Alentejo, aprovou um laboratório colaborativo, *Vines & Wines*, para trabalhar em investigação. No Douro, os objetivos para a sustentabilidade estão bem determinados, e execução dos projetos é concluída, no entanto, são medidas avulsas e individuais, cujos resultados, não são mensuráveis em termos coletivos, não há medidas concertadas socialmente.

6. Replicabilidade dos resultados: O PSVA é reconhecido por todos os entrevistados, como o modelo mais bem conseguido atualmente, no setor vitivinícola em Portugal. Os produtores do

Alentejo, membros do PSVA, com instalações e produção no Douro, estão a replicar, por iniciativa própria, as práticas sustentáveis nas suas produções na região do Douro. (Exemplo: A Herdade dos Grous, membro PSVA, com forte motivação para o investimento no desenvolvimento de novas tecnologias e de inovação, nomeadamente na biodiversidade.

7. Participação da comunidade nas políticas sociais de desenvolvimento sustentável: De um modo geral a participação da comunidade, está muito associada às práticas culturais de cada região, sendo neste caso totalmente oposta nas duas regiões.

Verifica-se que para além dos modelos institucionais de governança, cujas características permitem diferentes níveis de participação e envolvimento das partes diretamente interessadas na definição dos objetivos coletivos, há que ter em conta, a cultura associativa e participativa dos cidadãos em geral. Esta diferença cultural determina o comportamento das populações quando convidadas a participar em ações coletivas.

De uma forma simples e resumida, aplicando a matriz desenvolvida no ponto (4.4,) do capítulo 4, (tabela 12), obtemos uma análise comparativa das dimensões relevantes para a caracterização da governança de acordo com a tabela 59:

Tabela 59 - Matriz Comparativa de Modelos de Governança - Dimensões

Dimensões de Análise	Organização Produtiva - Agentes Económicos	Estudos de Caso		Sociedade Civil - Comunidade Envolvente	Estudos de Caso		Instituições públicas e privadas - Organismos Institucionais	Estudos de Caso	
		Variáveis	Dr		Ale	Dr		Ale	Dr
Descentralização	Autonomia e tomada de decisão	N	S	Participação da sociedade civil, organizações não formais na tomada de decisão	N	N	Autonomia do setor em relação a tutela	N	P
Cooperação /rede	Cooperação em rede	N	S	Entre ajuda local da sociedade civil	S	S	Disponibilização de meios as partes interessadas para cooperação em rede	N	S
Participação Planos/Programas Intervenção p/DS	Plano estratégico desenvolvimento sustentável	N	S	Participação da população local	N	S	Disponibilidade financeira para investimento local;	S	S
							Capacidade de ação e monitorização das ações planeadas.	S	S
Partilha de Conhecimento	Partilha de conhecimento e inovação local	P	S	Partilha de conhecimento das práticas sustentáveis interpessoais	N	N	Promoção da partilha de conhecimento e inovação local entre as partes interessadas pela governança local	P	S

Fonte: Elaboração Própria Dr – Douro; Ale-Alentejo; S-Sim; N-Não; P-Parcial.

Em síntese, as diferenças entre as duas regiões, resultam das perspetivas estratégicas para o desenvolvimento sustentável, com níveis de envolvimento entre as partes interessadas, e modos de governança distintos, que resultam em diferentes abordagens nas suas diversas dimensões, económica, ambiental e social.

7.4.3 Análise e Discussão dos Resultados - Governança

Com base na fundamentação teórica, que serviu de base ao nosso modelo de avaliação dos modelos de governança, ponto (4.3) do capítulo 4 (Tabela 10), com a caracterização das tipologias de modelos de governança para o desenvolvimento sustentável concluímos pela classificação dos modelos de governança seguidos em cada região.

O Douro, com um modo de *Governança Hierárquico*, intervencionista (totalmente público), com coordenação vertical e formal (*top down*), que define as políticas para o desenvolvimento do setor na região (IVDP), com consulta às partes diretamente interessadas (Conselho Interprofissional do IVDP, representante dos interesses do comércio e da produção), mas sem poder na tomada de decisão e sem autonomia. Criação *do cluster do vinho*, constituído pelos maiores viticultores e simultaneamente produtores de vinho da região (200), associados da ADVID, sem intervenção pública, assente num modo *de gestão de parcerias*, designado na literatura de modelo de governança colaborativa (Zadek & Radovich, 2006), (descrito no capítulo 4, subcapítulo (4.3.1).

Tabela 60 – Mapeamento de Articulação entre Partes Interessadas - Douro

Mapeamento de Níveis de PI's Governamentais							
Governo do Setor Vínico Região Douro	Atores	Modelo Governança	Formas de Articulação	Descentralização	Participação nas políticas públicas	Poder de Decisão	Modo de participação para ações coletivas
Nível 1	Ministério de Agricultura	Hierárquico	Vertical	Sistema Centralizado	na	Centralizada no Governo Central	Institucional
Nível 2	IVDP	Hierárquico	Vertical-Horizontal	Deliberativo	na	Centralizada no Governo Local	Institucional
Nível 3	Conselho Interprofissional	Hierárquico	Vertical	Administrativa	Ouvidas as Partes interessadas ouvidas	Sem decisão	Institucional
Mapeamento de Níveis de PI's e Não governamentais							
Nível 4	ADVID	Cogovernança	Horizontal	Deliberativo	Colaborativa: Gestão de Parcerias	Democrático	Colaborativa: Gestão de Parcerias
Nível 5	UTAD/CCDR	na	Vertical-Horizontal	Cogovernança	Sem participação	Democrático	Colaborativa: Gestão de Parcerias
	Outras Partes Interessadas			na	Sem participação	Sem decisão	Colaborativa: Gestão de Parcerias

Fonte: Elaboração Própria

O Alentejo, com um modo de *Governança Deliberativo*, com intervenção pública, mas um elevado nível de descentralização, com delegação de poderes de gestão da região demarcada, com autonomia financeira e poder de decisão sobre a maioria das políticas par o setor na região. A delegação de poderes é atribuída à CVRA, uma associação de direito privado de utilidade pública com representação dos interesses da produção e comércio da região.

O modelo segue uma coordenação vertical do IVV para a CVRA e horizontal da CVRA para as partes interessadas, modelo participativo, com interação, e envolvimento das partes interessadas na tomada de decisão em ações coletivas, e representação das partes interessadas na discussão de propostas de ação coletiva, coordenação horizontal, *bottom-up*, seguindo um *modelo de cooperação em rede*. Do estudo efetuado ao longo desta investigação, estamos em condições de concluir que as opções seguidas em cada região, resultam de um processo evolutivo, no que se refere ao modo como interagem as diferentes partes interessadas, entre si, quando nos referimos ao modelo de governança, seja no modo como participam nas ações coletivas regionais para o setor, seja no modo como se organizam entre si, ou seja ainda, no nível de tomada de decisão e responsabilidade que assumem. Como resultado do envolvimento das partes interessadas, nomeadamente das organizações não formais, civis, representantes de cada área da sociedade e do setor produtivo, os objetivos traçados apresentam focos diferentes, mais direcionados para o interesse coletivo (qualidade e bem-estar), ou para os interesses específicos do setor produtivo, seja no setor do vinho, seja no enoturismo (ambiental/paisagem Douro).

Tabela 61 – Mapeamento de Articulação entre Partes Interessadas - Alentejo

Mapeamento de Níveis de PI's Governamentais							
Governo do setor Vínico Região Douro	Atores	Modelo Governança	Formas de Articulação/Coordenação	Autonomia e Descentralização	Multinível/Participação nas políticas públicas multi-atores	Poder de Decisão	Modo de interação entre as Partes Interessadas
Nível 1	Ministério de Agricultura	Hierárquico	Vertical	Sistema Centralizado	na	Centralizada no Governo Central	Institucional
Nível 2	IVV	Hierárquico	Vertical	Sistema Misto	na	Centralizada no Governo Central	Institucional
Nível 3	CVRA	Cogovernança	Vertical-Horizontal	Deliberativo	Ouvidas as Partes interessadas ouvidas	Parcial	Cooperação em Rede
Mapeamento de Níveis de PI's e Não governamentais							
Nível 4	AGENTES ECONÓMICOS UEVORA/CCDR	Deliberativo	Horizontal	Deliberativo	Deliberativo	Democrático	Cooperação em Rede
Nível 5	/APA/EDIA/LUND	Cogovernança	Vertical-Horizontal	Cogovernança	Deliberativo	Democrático	Cooperação em Rede
	Outras Partes Interessadas	na	na	na	Deliberativo	Sem Decisão	Cooperação em Rede

Fonte: Elaboração Própria

Para o estudo da evolução das perspetivas teóricas seguidas nas duas regiões, e a relação com o modelo de governança seguido em cada região, já caracterizados na secção anterior, construímos a “Tabela 62 - Governança para o Desenvolvimento Sustentável”, com a aplicação da *framework* proposta por Van Zeijl Rozema (2008), aos dois estudos de caso, que nos permitiu relacionar as perspetivas teóricas para a sustentabilidade, com os modelos de governança seguidos. Para além disso, estabelecemos ainda a relação entre os modelos de governança adotados e os objetivos para o desenvolvimento sustentável definidos para cada região, conforme representação gráfica dos modelos de governança apresentados no capítulo 6 (figuras 17 e 19).

Tabela 62 - Governança para o Desenvolvimento Sustentável

A. Perspetiva de sustentabilidade/ DOURO		ALENTEJO	
Modo de Governo	Ambiental/Hierárquico	Qualidade e Bem Estar/Hierárquico e Deliberativo	
Foco	Ambiente	Todos os três pilares (Ambiente, Economia e Social), são considerados	
Uso dos Objetivos	Ambos, objetivos qualitativos e quantitativos, são importantes/	Atenção à infinidade de objetivo e suas compensações	
Base de apoio para legitimar objetivo	Evidência científica desempenha um papel importante	Preferências Sociais em pé de igualdade com as evidências científicas	
Modo de Governança	Hierárquico	Hierárquico	Deliberativo
Tomador de decisão chave	Governo central (Ministério da Agricultura), decide s/ setor e governo local, IVDP, decide sobre as políticas da região, ambos poder público	Determinação das políticas públicas delegadas no poder local, (CVRA), para o setor, são determinadas por associação de direito privado, com decisão do governo central representação das partes interessadas, (Ministério da Agricultura e IVV) desde que não opostas às orientações da UE	
Participação partes interessadas	Partes interessadas são ouvidas, mas apenas de modo consultivo	Decisões sobre as políticas públicas para o setor, são impostas pelo governo central	Decisões para a região são decididas por delegação no poder local, privado
Relações c/ Partes Interessadas	Coordenação Vertical, <i>top down</i>	Horizontal, bottom up	
Abordagem de direção preferida	Planeamento e controlo	Gestão em rede, envolvendo todas as partes interessadas	
Tensões	Foco na política de desenvolvimento sustentável parâmetros específicos através de projetos casuísticos, leva à transferência dos problemas e negligencia os parâmetros relevantes/	Os atores podem não concordar com os objetivos hierárquicos, se eles não refletirem as preocupações locais	
Instrumentos para Uso	Análise de custo-eficácia: Ausência de monitorização da ação coletiva, sem dados agregados do setor para avaliação do resultado das medidas implementadas	Avaliação de sustentabilidade integrada; Ferramentas participativas, como desenvolvimento dos critérios dos 18 capítulos do PSVA, através de grupos técnicos de trabalho com participação de todas as partes interessadas, para o desenvolvimento da região	
B. Expressão de governança para o desenvolvimento sustentável			
Resumo dos Objetivos DS/	Os objetivos do DS são definidos por atores autorizados, usando evidências científicas. Objetivos específicos não são um problema para discussão social	Um acordo sobre a sua diversidade e há uma necessidade de rever a compreensão do conceito. Há espaço para diversas ideias e estratégias.	
Estratégia de Implementação	Pouca discricionariedade para o comprometimento do implementador/	Alto grau de discricionariedade na implementação do DS diversidade é aceite (1)	
Comprometimento	Compromisso com as regras estabelecidas pelo ator principal, (IVDP), não com o desenvolvimento sustentável	O compromisso com o DS em todos os envolvidos, inclui pensar o conceito e também perceber a implementação.	
Reconhecimento de incerteza (*)	A incerteza é reconhecida e a política concentra –se nas melhores maneiras de atingir as metas/	A incerteza sobre o conceito de DS e as melhores maneiras de atingir o objetivo é abertamente reconhecida.	
Foco/(*)	A realização do objetivo	Processo de definição e implementação de metas	

Fonte: Elaboração própria com base na *framework* de Van Zeijl Rozema, *et al.*, (2008), (subcapítulo 4.3: Tabelas 9, 10, 11 e 12).

Após análise do resultado obtido, observamos uma evolução do conceito ao longo do tempo, em simultâneo com a evolução do modelo de governança adotado. Esta evolução teórica das duas perspetivas para a sustentabilidade, desde a ambiental, focada nas preocupações estritamente

ambientais, até à sustentabilidade, com preocupações multidimensionais, que se traduzem num foco de qualidade de vida e bem-estar, foi espelhada na *framework* apresentada pelos autores Van Zeijl Rozema *et. al.* (2008), no capítulo 4.

A aplicação desta *framework* aos dois estudos de caso leva-nos a refletir sobre a nossa questão de investigação:

Em que medida a adoção de diferentes modelos de Governança aplicados nas regiões vitivinícolas do Alentejo e do Douro, afetam o nível do Desenvolvimento Sustentável do setor, nas regiões, tendo em conta a influência das características culturais, sociais, geográficas, económicas e históricas de cada região, nas políticas de desenvolvimento adotadas?

Uma vez que, não é possível medir de modo objetivo e quantificável, os resultados da contribuição de cada região para o desenvolvimento sustentável, não podemos comparar quantitativamente as duas regiões, de modo científico, tal como defendido no modelo hierárquico, no entanto, no seguimento das constatações retiradas do nosso estudo empírico, o modelo que mais se adequa à implementação dos objetivos operacionais para o desenvolvimento sustentável das regiões, é o modelo deliberativo, com coordenação horizontal e cooperação em rede auto organizada, de acordo com o qual, é proposto o seguinte:

“Umhas infinidades de objetivos de DS são definidas por vários atores. Há um acordo sobre a sua diversidade e há uma necessidade de refinar e rever a compreensão do conceito. Há espaço para diversas ideias e estratégias. Alto grau de discricionariedade na implementação de políticas de DS, a diversidade é aceite. (1).

Desta aplicação teórica, resultou a tabela 62, acima apresentada, com:

A. Perspetiva de sustentabilidade/ Modo de Governo e B. Expressão de governança para o desenvolvimento sustentável, - a primeira que nos permite identificar a relação da perspetiva para a sustentabilidade com o modelo de governança adotado; e a segunda, designada de “expressão de governança” para o desenvolvimento sustentável, onde se faz referência à necessidade de rever o conceito dos ODS’s, tendo em conta em cada circunstância, os objetivos estratégicos para o desenvolvimento sustentável, ousamos estabelecer esta relação, entre a definição macro dos ODS’s, os objetivos estratégicos para a agenda 2030, com os objetivos operacionais estabelecidos nos planos operacionais das duas regiões.

Esta relação, não sendo possível medir e quantificar, permite-nos, no entanto, avaliar a abrangência dos planos operacionais, quanto às dimensões estratégicas refletidas nos objetivos traçados, para além de, permitir avaliar o foco da região e perspetiva, para a sustentabilidade. Para essa análise e avaliação, construímos uma matriz de avaliação, onde relacionamos cada ODS, com as

ações estabelecidas em cada plano operacional, que contribuem para esse objetivo, conforme Tabela 66 que juntamos no Anexo 5.

De acordo com os resultados obtidos, os objetivos estratégicos traçados para cada região, pelo governo local, vão ao encontro dos objetivos globais, traçados para o desenvolvimento sustentável, definidos na Agenda 2030, contribuindo cada região para o resultado global nacional e consequentemente para os 17 ODS's mundiais.

A análise desta tabela permite-nos complementar a resposta à nossa questão central, na medida em que espelha os diferentes focos, de cada orientação estratégica.

Na região do Douro, assistimos a um conjunto de medidas focadas nos ODS's relacionados com a preservação do ambiente e do planeta, com foco nos ODS's 9,12,13,15 e 17.

Na região do Alentejo, os objetivos estabelecidos são abrangentes, orientados para as três dimensões. A região iniciou a implementação do PSVA, com os capítulos de intervenção primária, que visam dar resposta aos ODS's 6,7,8,12,13,15, e 17, garantindo a produção sustentável no setor, e seguiu com a integração dos capítulos secundários, contribuindo para os ODS's 1,2,4,5,9,10,11. Ficaram excluídos da nossa análise, os ODS's 3, 14 e 16., por não serem áreas integráveis neste contexto.

Da análise efetuada, concluímos que o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo, nos seus 171 critérios distribuídos pelos 18 capítulos, estabelece medidas e ações que contribuem para atingir 14 dos 17 ODS's globais, no que se refere ao setor do vinho, com impacto no desenvolvimento da região.

Concluímos que os projetos desenvolvidos e estabelecidos, para atingir os objetivos delineados para cada uma das 10 linhas estratégicas orientadoras da ADVID, contribuem para atingir 8 dos 17 ODS's, ressalvando-se o facto dos ODS's 1 e 2, não fazerem parte destas 10 linhas estratégicas, o Douro garante estes objetivos, no setor do vinho, na medida em que os viticultores têm a medida protecionista do Estado, através do *Sistema de Benefício*, já referido várias vezes em diferentes contextos, com impacto muito significativo nas famílias de viticultores singulares.

7.5 Síntese da Análise e Discussão de Resultados

As conclusões a que chegamos vão ao encontro da evolução histórica de ambas as regiões, e são consistentes com a carga histórica da região vitícola demarcada do Douro, e com a juventude da região vitícola demarcada do Alentejo.

O Douro, embora ainda mantenha uma perspetiva para a sustentabilidade predominantemente ambiental, originada pela sua geografia e tradição, caminha para a visão multidimensional, dando passos consistentes para a conjugação da sustentabilidade económica com a ambiental. Já no que se

refere ao modelo de governança adotado, o facto do poder local estar institucionalizado pelo poder publico, e gozar de uma proteção estatal, desde o Marquês de Pombal, constitui vantagens, mas também, uma barreira muito forte na abertura à participação efetiva das partes interessadas, ao desenvolvimento económico do setor privado, e ao envolvimento da sociedade civil nas decisões políticas locais.

O Alentejo, tendo sido obrigado, por imposição do Estado Novo, a desbastar as suas vastas áreas de cultura, para plantar cereais, e tendo sofrido uma revolução com a reforma agrária nos anos pós revolução de 74, só teve oportunidade de se dedicar à viticultura nas suas amplas áreas de plantio, a partir dos anos 80, o que permitiu iniciar o seu caminho a partir do zero, sem barreiras ou resiliência à mudança, com aplicação de tecnologia e conhecimento inovador na plantação das suas vinhas, e na produção de vinho, que permitiram desde logo rentabilizar as unidades produtivas, e profissionalizar o setor.

As dificuldades sentidas pelos pequenos agricultores foram resolvidas com a criação do setor cooperativo, muito forte no Sul.

A perspetiva de sustentabilidade, inicia com um foco de preocupação forte ambiental, com os problemas de clima, a falta de água e desertificação do solo, mas também do efeito a longo prazo da continuidade da atividade e do setor, que se traduziu nas preocupações económicas e sociais, numa filosofia de qualidade e bem-estar da vida humana.

Estas preocupações nascem no próprio setor, e são os agentes económicos da região, associados da CVRA, que dão voz a este problema e decidem avançar com o PSVA, adotando um modelo de governança participativo de cooperação em rede.

Depois de alguns agentes económicos, terem dado início a alguns projetos individuais com implementação de boas práticas, para o desenvolvimento sustentável das suas unidades produtivas, então há organismos, associações setoriais, que adotam os modelos e tentam captar o interesse de outros agentes económicos associados, para que as boas práticas se repliquem.

Neste contexto, observamos que a região do Alentejo desenvolve a sua metodologia de intervenção inspirada em casos já experienciados noutras regiões vitivinícolas mundiais, e implementou um programa de sustentabilidade, (PSVA) que foi concebido e desenvolvido com base na metodologia do modelo implementado na Califórnia, adaptando o modelo de governança à realidade da região.

O Douro segue uma organização produtiva não sistematizada, contudo criou o *cluster do vinho*, constituído por um grupo de cerca de 200 viticultores, associados da entidade promotora (ADVID), partes diretamente interessadas, representativas dos produtores de maior dimensão na região, com foco na transferência de conhecimento, aplicado à viticultura duriense. Este modelo de governança

tem algumas semelhanças com o modelo seguido na Sicília, para implementação do *SOStain*, no que se refere ao modo de organização produtiva, no entanto a metodologia de intervenção de participação e cooperação em rede, não foi seguida pelo Douro.

De acordo com o conceito teórico desta tipologia de *cluster*, será necessária uma estrutura, formal ou informal, que garanta a monitorização dos resultados de cada projeto, conceito de responsabilidade associado à gestão de projetos em parceria, assim como o reporte dos resultados, com base no princípio da transparência.

Contudo, em nossa opinião, o método de gestão de parcerias, por si só, como já referido, não garante a sistematização das práticas sustentáveis no setor, nem a sua replicabilidade global, nem a garantia de melhoria contínua.

As conclusões da investigação empírica fundamentam-se nos resultados obtidos com o tratamento qualitativo das entrevistas realizadas, assim como, da análise dos dados estatísticos recolhidos das fontes oficiais, Ministério da Agricultura, INE, relativos aos censos agrícolas de 2019, e dos documentos (artigos, relatórios, vídeos), publicados no *site* do IVV, da ADVID, e nos *sites* das entidades gestoras das regiões demarcadas, objeto de estudo, IVDP e CVRA.

Não é possível comparar os resultados obtidos, ao nível de cada região, das duas metodologias, por um lado temos dados agregados, por outro lado temos dados de cada medida implementada, em situações em particular, divulgadas as experiências à comunidade, sem monitorização da replicabilidade.

7.6 Análise SWOT – DOURO - ALENTEJO

Com base na análise do estudo comparativo, realizado, para cada dimensão, em cada região, apresentada nos subcapítulos 7.1 ao 7.6, e uma vez fundamentados os conceitos teóricos aplicados aos resultados obtidos, entendemos pertinente observar em que medida é possível obter uma metodologia de intervenção que permita em simultâneo juntar os pontos fortes identificados em ambas as regiões, tentando minimizar, ou mesmo eliminar os pontos fracos, de modo a reunir os fatores críticos de sucesso de ambas as regiões.

Para tal, efetuamos uma análise dos pontos fortes e de pontos fracos, para cada região, conforme as tabelas seguintes:

Tabela 63 – Pontos Fortes e Pontos Fracos – Douro

DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?	
Perspetiva da sustentabilidade	Foco na sustentabilidade ambiental, preocupações na preservação do ambiente, tendo em conta o peso da paisagem na manutenção da classificação como património mundial, e consequente desenvolvimento económico, do setor do vinho e do turismo. Não se identificaram projetos para o envolvimento da comunidade local e a inclusão social.	Sim	Se adotado um plano com inclusão das diferentes dimensões e preocupações, económica, ambiental e social, que promovam a qualidade e bem-estar da vida humana
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Se sim, como?	
	Região demarcada mais antiga do mundo, classificada pela UNESCO, património cultural	Não	É um fator específico da região do Douro.
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?	
Fatores endógenos do território	Perfil do agricultor, das Casas Agrícolas, aristocrata, conservador e tradicional	Não	Fator cultural e socioeconómica da região
	Nível de formação académica dos dirigentes das explorações agrícolas, baixo	Sim	Com a evolução do setor e da sucessão, a perspetiva futura é de alteração deste padrão
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Se sim, como?	
	Marca “Vinho do Porto”, com história e tradição, reconhecida internacionalmente, com um potencial de exportações muito elevado	Não	Fator cultural e socioeconómico da região
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?	
Organização produtiva	Devido às características geográficas da região, verifica-se uma cultura com recurso a mão-de-obra intensiva, Agricultores singulares, em tempo parcial, com elevada faixa etária, e baixa capacitação técnica, para aplicação de tecnologia	Sim	Com investimento em tecnologia, para a substituição da mão-de-obra intensiva Formação e investimento em inovação tecnológica, para atrair população jovem para a agricultura
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Se sim, como?	
	Entidade privada, constituída por membros do setor, dedicada investigação e desenvolvimento da viticultura da região, ADVID, com capacidade mobilizadora, com modelo de governança colaborativa, tendo como parceiros a UTAD, e a CDDR, entre outros.	Sim	As regiões devem estabelecer ao nível local, formas de promover o desenvolvimento de projetos de ação coletiva, em parceria, com modelos de governança participada para garantir a partilha e transferência de conhecimento, entre as partes interessadas (Zadek & Radovich,2006)
	Elevada capacidade de desenvolver projetos em parceria, com entidades internacionais		Alargando as ações desenvolvidas ao nível regional, ao nível nacional
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?	
Inovação social	Baixa capacidade associativa na região	Não	Fator cultural e socioeconómico da região
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?	
Metodologia de intervenção	Inexistência de um Programa de Sustentabilidade; Inexistência de práticas sistematizadas, e adotadas de modo transversal ao setor, por todos, ou grande parte, dos agentes económicos); Ausência de um modelo de governança multinível ou colaborativo, em rede com entidade gestora que garanta a interação, e monitorização de um programa para a sustentabilidade	Sim	Adotar um sistema de cooperação multinível, ao invés do modelo de parcerias, projeto a projeto, implementação de um programa transversal ao setor, com critérios aplicáveis região, que tenha em conta as três dimensões para a sustentabilidade, (económica, ambiental e social).
	Projetos "avulso", cujos resultados são individuais, ou seja, aplicados às entidades copromotoras e parceiros intervenientes nos projetos. Não há replicabilidade no setor		
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Se sim, Como?	
	Desenvolvimento do <i>cluster</i> dos vinhos	Sim	Esta medida já está definida para desenvolvimento nacional, no entanto é necessário identificar como se traduz na aplicação concreta às realidades das outras regiões
	Laboratório dedicado I&D, em colaboração com outras regiões nacionais		Alargando as ações desenvolvidas ao nível regional, ao nível nacional
	Capacidade de obtenção de financiamento para o desenvolvimento dos projetos de investimento, através de candidaturas a fundos comunitários e patrocínios da comunidade científica		
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?	
Modelo de Governança Central	Plano Estratégico para a região, elaborado pelo governo local, com objetivos estratégicos definidos de forma global, com um objetivo para a melhoria geral da sustentabilidade do setor, sem plano de ação concreto, com a participação dos agentes económicos	Sim	Abertura à participação das partes diretamente interessadas com direito a interação na planificação de ações a desenvolver para a sustentabilidade do setor, tendo em conta os ODS's.
	Modelo de governança vertical, com recurso a parcerias para projetos específicos		Se alterados os pontos anteriores haverá abertura à partilha e sistematização das boas práticas com as partes interessadas
	Entidade gestora da região, organismo público, dependendo diretamente da tutela do setor, caso único nacional, com privilégios relativamente às restantes regiões nacionais		Tendo em conta, que o motivo tem origem em determinação de política pública central, a alteração desta situação, depende da vontade política. Do ponto de vista teórico não faz sentido o privilégio do Douro, face ao resto do país.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 64- Pontos Fortes e Pontos Fracos – Alentejo

DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Como?
Perspetiva da sustentabilidade	Perspetiva de sustentabilidade Qualidade e Bem-estar, com preocupações económicas, ambientais e sociais	Sim Com um Programa de Sustentabilidade cujos critérios a cumprir englobem objetivos para o desenvolvimento socioeconómico da região, assim como inclua os aspetos relacionados com preocupações sociais
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?
Fatores endógenos do território	Entidade promotora regional, com autonomia limitada à região do Alentejo	Sim É uma fraqueza na medida em que sendo a CVRA, uma associação representada pelos agentes económicos da região local, a sua missão está limitada à região, podendo ser replicada por outras CVR's.
	Baixa densidade populacional, dificuldade em deslocalizar pessoas e materiais	Não Decorre das características do território
	Autonomia financeira dependente da vontade das partes envolvidas, o financiamento próprio, é obtido através das atividades de certificação	Não Modo de intervenção da região resultante das ações levadas a cabo pelas partes interessadas do setor depende da vontade da região
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Como?
	Sistema promovido e monitorizado pela entidade gestora da região demarcada com a participação dos agentes económicos líderes da região	Sim Replicável em outras regiões, por associações privadas cujos membros representem as partes interessadas
	Reduzido nº de agentes económicos, rácio entre nº produtores e superfície utilizada	Não Decorre das características do território
	Sector cooperativo organizado de modo empresarial	
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?
Organização produtiva	Inexistência de uma área de investigação que promova projetos de I&D para a região. A I&D existente, é promovida individualmente, pelos operadores.	Sim O Alentejo, não tem uma entidade que promova o desenvolvimento de projetos direcionados para o setor. O programa de sustentabilidade promove a partilha de conhecimento, os projetos de I&D são individuais.
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Como?
	Cooperação em rede. Plataforma digital, acessível a todos os aderentes	Sim Adaptação dos sistemas informáticos já existentes, desenvolvimento à medida
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?
Inovação social	Dependência dos pequenos agricultores, associados às cooperativas, das ações de promoção e envolvimento das mesmas	Não Característica inerente ao modo organizativo das cooperativas no Alentejo
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Como?
	Forte cultura associativa na região	Não Decorre das características do território
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?
Metodologia de intervenção	Incerteza quanto à capacidade de desenvolvimento futuro do PSVA	Sim Depende da visão e capacidade de investimento da região, em I&D
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Como?
	Programa construído com base nas boas práticas de produção sustentável, constituído por 18 capítulos com 171 critérios, que vão de encontro aos ODS's	Sim Necessidade de formar equipas com todas as partes interessadas, envolver e construir os critérios de acordo com os ODS's, e especificidades de cada região
	Gestão do programa com equipa dedicada a tempo inteiro, com capacitação técnica, formação, e sensibilização permanentes	Sim Necessidade de investir em recursos humanos com capacitação técnica e perfil para as questões de desenvolvimento e acompanhamento no terreno
	Metodologia de sistematização, e melhoria continua, com adesão voluntária	Sim As metodologias de intervenção bem-sucedidas necessitam de sistematização, monitorização, acompanhamento e avaliação
	Promoção da interação por parte da entidade gestora, entre as partes interessadas e partilha de conhecimento	Oportunidades de divulgação das boas práticas, comunicação, eventos de debate a visitas entre vizinhos
	Certificação de terceira parte "produção sustentável"	Seguir metodologia de elaboração de referencial para certificação
	Capacidade de replicabilidade da metodologia a outras atividades agrícolas	Adequar os critérios as necessidades das atividades e das regiões
DIMENSÃO	PONTOS FRACOS	Possível reduzir, converter em vantagem competitiva ou eliminar? Como?
Modelo de Governança Central	Baixa capacidade de envolvimento do poder central e outras CVR's, para a replicabilidade da mesma metodologia em outras regiões	Sim Divulgação do programa às outras regiões e partilha de metodologia Promoção de fóruns de discussão; Partilha dos resultados com outras regiões.
	PONTOS FORTES	Replicável noutras regiões e setores de atividade? Como?
	Membros do Programa são simultaneamente representados pelo promotor	Sim Organização associativa, com representação das partes interessadas, participação na tomada de decisão, criação de modelo organizativo, em rede, com adesão voluntária, monitorização, acompanhamento e comunicação
	Modelo de governança multinível, com cooperação em rede	Sim Capacidade de envolver as partes diretamente e indiretamente interessadas
	Autonomia na decisão de desenvolver o programa de sustentabilidade	
	Parcerias e envolvimento com as autoridades locais e entidades académicas (CCDR, EDIA;ADME, APA, UEVORA, LUND)	

Fonte: Elaboração Própria

Esta análise comparativa, dos pontos fortes e dos pontos fracos, identificados na metodologia de intervenção adotada em cada estudo de caso, permite-nos concluir, sobre as vantagens e ganhos obtidos na adoção de um modelo de governança deliberativo com um sistema organizado de cooperação em rede. Sistema que inclui um processo de interação com a integração de uma multiplicidade de atores, no qual a participação na tomada de decisão das partes interessadas, e a sistematização dos planos de ação, monitorizados e acompanhados, conduz à melhoria contínua, e ao desenvolvimento sustentável no longo prazo.

Após identificação dos pontos fortes de cada região, observamos quais os replicáveis a outras atividades e regiões, que poderão ser tidos em conta numa proposta de metodologia de intervenção, aplicável a outras atividades do setor agrícola e a outras regiões.

Da análise dos resultados aqui apresentados, podemos retirar saídas, que constituem entradas para a conceção de uma proposta de metodologia de intervenção.

Assim, concluímos com a apresentação de uma proposta de metodologia de intervenção, que no nosso entender, reflete os pontos fortes identificados nas duas regiões, apontando as orientações necessárias para o desenvolvimento operacional dos objetivos propostos em função dos fatores críticos de sucesso identificados.

8. Proposta de Metodologia de Intervenção

Da análise global do estudo teórico apresentado, e da compilação das conclusões retiradas da investigação empírica aqui reproduzida, propomos uma *framework*, para aplicação a outras atividades do setor agrícola, e a outras regiões, na implementação de programas para a sustentabilidade, com influência no desenvolvimento sustentável local, contribuindo desse modo para a melhoria dos indicadores globais de sustentabilidade locais.

A *framework* proposta é o resultado de toda a investigação efetuada, teórica e empírica.

Os conteúdos apresentados são a síntese das conclusões retiradas das várias análises comparativas, entre os dois estudos de caso, que obtivemos, sob a forma de tabelas resultantes da aplicação das duas *framework's* retiradas da revisão da literatura, que apresentamos ao longo da tese: - subcapítulo (3.6) de Moulart *et.al.*, (2004, 2005); - capítulo 4, no subcapítulo, 4.3, ponto “4.3.2 - Governança para o Desenvolvimento Sustentável –Van Zeijl-Rozema (2008) e 4.3.3- “Características de governança para o desenvolvimento sustentável”.

Seguimos a estrutura da Tabela 17 - Matriz de dimensões de análise (5.5) e da Tabela 12 – Governança Local (4.4), onde fundamentamos as dimensões de análise seguidas no estudo empírico

efetuado. Esta matriz acompanhou toda a investigação e análise, mantendo deste modo a coerência e consistência dos resultados obtidos.

De uma forma resumida, apresentamos uma tabela para a aplicação da metodologia proposta que se baseia no seguimento das Etapas de I a V, passo a passo, correspondentes a cinco dimensões de análise, de acordo com os quatro níveis de atuação, que passamos a descrever:

5 ETAPAS - Para cada Dimensão de Análise é necessário aplicar os 4 Níveis.

ETAPA I

NÍVEL I – Dimensão de Análise - Este nível representa a dimensão de análise que nos dá a linha orientadora, para realizar o diagnóstico, com o levantamento das situações que nos permitem aferir qual o ponto de situação no momento de partida, nomeadamente quanto a: - Foco/perspetiva para a Sustentabilidade Ambiental ou Qualidade e Bem-estar.

NÍVEL II - Diagnóstico – Neste nível procede-se à condução de um levantamento local, para a identificação dos objetivos estratégicos traçados para o desenvolvimento sustentável da região, no setor de atividade, em particular.

NÍVEL III – Diretrizes – Após diagnóstico, com base no conhecimento do ponto de partida, e identificação do que se pretende atingir, desenvolve-se o plano operacional, conducente à realização das ações a desenvolver, para atingir os objetivos estratégicos definidos para contribuir para o desenvolvimento sustentável da região, numa ótica abrangente, ou seja tridimensional. Neste ponto, é necessário desenvolver um *Roadmap* de acordo com os objetivos identificados.

NÍVEL IV – Resultados Esperados – Face aos objetivos a atingir, e uma vez traçados os resultados que se pretendem, são contruídos os indicadores e métricas para cada objetivo de modo a garantir a monitorização das três abordagens, ambiental, social e económica.

ETAPA II

NÍVEL I – Dimensão de Análise - Este nível representa a dimensão de análise que nos dá a linha orientadora, para realizar o diagnóstico, com o levantamento das situações que nos permitem aferir o ponto de situação no momento de partida – quanto aos Fatores Endógenos da região.

NÍVEL II - Diagnóstico - O levantamento local, permitirá a identificação das características específicas da região, que possam influenciar o desenvolvimento sustentável da região, nomeadamente quanto quais as limitações, e quais as oportunidades específicas de cada região. Este nível apresenta como output, a construção de uma matriz de riscos e oportunidades.

NÍVEL III – Diretrizes – Identificados os riscos e oportunidades do território, procede-se ao desenvolvimento do plano de ação a seguir, de acordo com a matriz identificada no nível anterior, de modo a:

- Potenciar as vantagens competitivas do território;
- Ultrapassar limitações específicas do território.

NÍVEL IV – Resultados Esperados – Face aos objetivos a atingir, e traçados os resultados que se pretendem, procede-se à definição dos critérios a seguir, e atribuem-se metas para cada variável endógena.

Para tal definem-se métricas para monitorizar o resultado da implementação de cada ação.

ETAPA III

NÍVEL I – Dimensão de Análise - Este nível representa a dimensão de análise que nos dá a linha orientadora, para realizar o diagnóstico, com o levantamento das situações que nos permitem aferir o ponto de situação no momento de partida, quanto às ações para promoção à Organização Produtiva Local.

NÍVEL II - Diagnóstico – Com o levantamento local serão identificadas as necessidades de investigação e desenvolvimento (I&D), que contribuirão para uma maior rentabilidade de negócio, nomeadamente: - qual o tipo de produtos a produzir; -quais as dificuldades a ultrapassar em consequência das especificidades da região; - qual o tipo de tecnologia avançada a disponibilizar.

NÍVEL III – Diretrizes – Identificadas as necessidades e definidos os objetivos a atingir, desenvolvem-se os planos de ação conducentes à promoção da investigação e desenvolvimento do setor na região.

Em consonância com o estudo apresentado, propõem-se ações de cooperação e colaboração, em função dos objetivos comuns, tais como:

1. Criação de *cluster*:

- Partilha de conhecimento; - meios necessários à competitividade das organizações envolvidas;

2. Capacitação técnica;

3- Identificação de parcerias.

NÍVEL IV – Resultados Esperados – Face aos objetivos a atingir na dimensão de análise da organização produtiva local, é necessário definir quais os resultados pretendidos, quanto a:

- Partilha e transferência de conhecimento e tecnologia;

- Capacitação técnica das partes envolvidas;

- Envolvimento das partes interessadas/parcerias.

ETAPA IV

NÍVEL I – Dimensão de Análise - Este nível representa a dimensão de análise que nos dá a linha orientadora, para realizar o diagnóstico, com o levantamento das situações que nos permitem aferir o ponto de situação no momento de partida, quanto à Inovação Social.

NÍVEL II - Diagnóstico – Neste nível procede-se ao levantamento local, para identificação dos fatores críticos de sucesso, na relação com a comunidade envolvente, nomeadamente quanto a:

- Emprego local;

- Compras local;

- Capacitação técnica;

- Fóruns de discussão;

- Partilha conhecimento;

- Relações interorganizacionais;

- Abertura a comunidade por parte dos operadores;

NÍVEL III – Diretrizes – Com base no conhecimento obtido e identificados os objetivos a atingir, desenvolvem-se os planos de ação conducentes à promoção de ações coletivas com participação da comunidade envolvente: - emprego local; -critérios de seleção de fornecedores de compras; - fóruns de discussão e promoção de workshops que permitam a partilha de conhecimento; - sinergias das organizações com a comunidade local; - abertura à comunidade por parte dos operadores.

NÍVEL IV – Resultados Esperados – Determinação dos resultados pretendidos, face aos objetivos traçados, nomeadamente quanto a:

-Interação com a comunidade local;

- Responsabilidade Social;

- Fóruns de discussão partilhada.

ETAPA V

NÍVEL I - Dimensões de Análise: Identificação do Modelo de Governança Local seguido na região e setor.

NÍVEL II - Diagnóstico: Análise do Modelo de governança seguido, quanto às suas características fundamentais, de acordo com as dimensões estudadas e apresentadas:

- Participação; - delegação e poder de decisão; - participação das partes interessadas na determinação das políticas locais;
- Gestão de Parcerias c/: - responsabilidade e confiança; - autonomia e integridade financeira; e transparência.

NÍVEL III – Diretrizes: De acordo com a revisão da literatura e os resultados obtidos no estudo empírico, as diretrizes apontam para um modelo de governança multinível, colaborativo com cooperação em rede, e participação de todas as partes interessadas, direta e indiretamente envolvidas.

NÍVEL IV – Resultados Esperados: De acordo com as Diretrizes descritas no nível III, o resultado esperado será a adoção de um modelo de governança multinível, segundo o qual se espera atingir os seguintes resultados:

- Participação na discussão dos temas de interesse comum, pelas partes interessadas;
- Definição de objetivos estratégicos, e operacionais, em colaboração com as partes interessadas;
- Participação na tomada de decisão, pelos representantes eleitos;
- Gestão de parcerias com responsabilidade;
- Monitorização dos indicadores;

Para que a proposta apresentada, seja eficaz, há um conjunto de pré-requisitos que têm que ser cumpridos, nomeadamente um sistema de gestão, que cumpra com o seguinte:

- Modelo de governança deliberativo (modelo multinível com um sistema de organização de cooperação em rede).
- Participação de todas as partes interessadas;
- Adesão voluntária;
- Sistematização de práticas;
- Registo de dados agregados em plataforma digital comum;
- Monitorização em rede;
- Publicação de dados agregados regular;
- Perspetiva para a sustentabilidade na ótica da abordagem de qualidade e bem-estar para o ser humano, com tripla dimensão: - social, -económica, e ambiental.

Para uma maior clareza construímos uma tabela – Tabela 65, que relaciona as cinco etapas com os quatro níveis de ação, e descreve o conjunto de ações a desenvolver, passo a passo, para a aplicação prática da *framework* que constitui a nossa proposta de metodologia de intervenção (Figura 36).

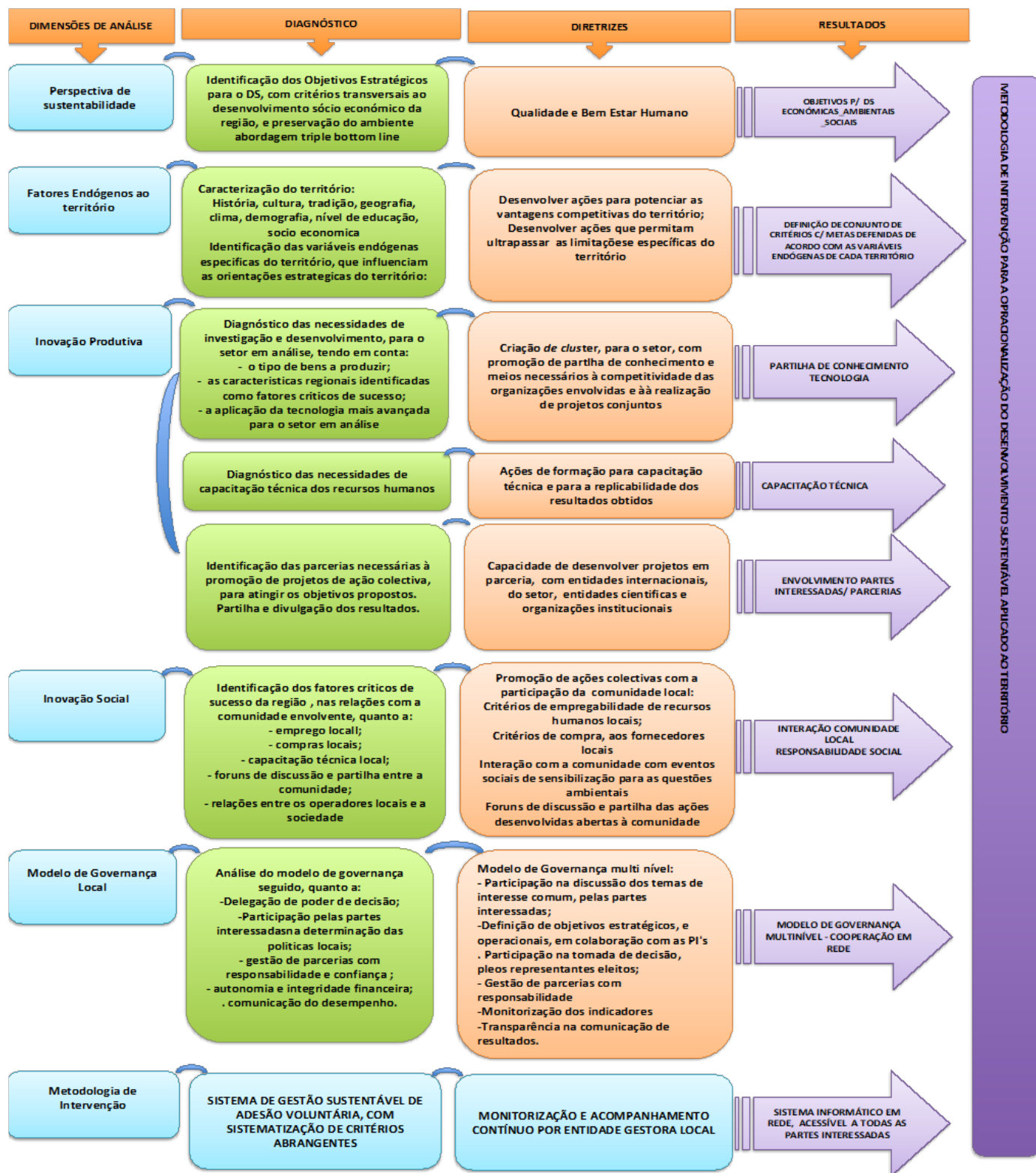
Tabela 65– Etapas – Metodologia de Intervenção para o Desenvolvimento Sustentável

METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO			ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V
PRÉ REQUISITO	Governança – Modelo Deliberativo- Multinível de Cooperação em Rede		SISTEMA DE GESTÃO _ ADESAO VOLUNTÁRIA- REGISTO DE DADOS- MONITORIZAÇÃO – RESULTADOS AGREGADOS				
NÍVEL I	Princípios		Dimensões de Análise ((Frank Mouleart))				
NÍVEL II	Ferramenta de Diagnóstico	Diagnóstico	Perspetiva sustentabilidade	Fatores Endógenos Território	Organização produtiva	Inovação Social	Modelo de governança local
NÍVEL III	Diretrizes para Ações a desenvolver de acordo com os Princípios e com o resultado do diagnóstico	Diretrizes	Identificação dos objetivos estratégicos da região	Quais os fatores endógenos do território	Identificação das Necessidades I&D: - produtos a produzir c/ atenção às especificidades região; - tecnologia avançada. - emprego local; - compras locais;	Fatores críticos de sucesso, relação com comunidade envolvente: - capacitação técnica; - partilha conhecimento; -Relações interorganizacionais; abertura à comunidade	Modelo de Governança multinível: Participação na discussão dos temas de interesse comum, pelas partes interessadas; Definição de objetivos estratégicos, e operacionais, em colaboração com as PI's; Participação na tomada de decisão, pelos representantes eleitos; - Gestão de parcerias com responsabilidade;
NÍVEL IV	Desempenho das Ações desenvolvidas- Princípio Melhoria Contínua: Ciclo PDCA(Plan_Do_C heck_Act)	Resultados	Qualidade e Bem-Estar Humanos (Triple Bottom Line)	Potenciar as (*) vantagens competitivas do território; - Ultrapassar limitações específicas do território (SWOT e Matriz de Risco)	Criação de Cluster (Meios necessários à competitividade das organizações envolvidas; - Partilha de conhecimento e Inovação)	Participação na discussão dos temas de interesse comum, pelas partes interessadas;	Monitorização dos indicadores; Transparência na comunicação de resultados.
NÍVEL IV			Objetivos Económicos	Definição de Critérios c/ metas definidas p/ dimensão específica e situação	Partilha de conhecimento e tecnologia; Capacitação Técnica	Interação com a comunidade local; Responsabilidade Social; Fóruns de discussão partilhada.	Monitorização dos indicadores; Transparência na comunicação de resultados.
NÍVEL IV			Objetivos Sociais		Envolvimento das Partes Interessadas		
NÍVEL IV			Objetivos Ambientais				

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente apresentamos a *framework* que sintetiza a metodologia proposta.

Figura 36 – Proposta de Metodologia de Intervenção



Fonte: Elaboração Própria

9. Conclusões

9.1 Síntese da Investigação Desenvolvida

Partimos para este estudo, com o intuito de dar resposta à questão base de investigação, quanto à influência dos “modelos de governança”, seguidos em cada região, no nível do “desenvolvimento sustentável” no setor vínico, nas regiões demarcadas.

Em que medida a adoção de diferentes modelos de Governança aplicados nas regiões vitivinícolas do Alentejo e do Douro, afetam o nível do Desenvolvimento Sustentável do setor, nas regiões, tendo em conta a influência das características culturais, sociais, geográficas, económicas e históricas de cada região, nas políticas de desenvolvimento adotadas?

Analisamos, por um lado, quais os resultados aos quais chegámos, no que diz respeito aos objetivos traçados, por outro lado, em que medida se verificam as duas proposições, formuladas no início da nossa investigação.

Primeiramente, para dar resposta à questão base de investigação, estabelecemos como objetivo central, conforme apresentado no início do mesmo, o estudo dos modelos de governança adotados, em duas regiões demarcadas nacionais, no setor vitivinícola, e do seu contributo para a implementação do desenvolvimento sustentável do território, tendo em conta a influência dos fatores endógenos de cada território em particular.

Este objetivo central foi atingido, através da análise dos resultados obtidos nos estudos de caso apresentados, sendo as duas regiões selecionadas, Douro e Alentejo, das regiões vitivinícolas mais significativas no âmbito nacional.

No âmbito do nosso estudo, propusemo-nos contribuir com quatro objetivos secundários, que decorrem da prossecução do objetivo central, que aqui recordamos e cujos resultados passamos a descrever.

Objetivo 1. Identificar e caracterizar os modelos de governança seguidos no setor vitivinícola nacional nas regiões demarcadas, com denominação de origem protegida, (DOP) e indicação geográfica protegida (IGP).

Este objetivo foi atingido, na medida em que, foram identificados e caracterizados os modelos de governança de ambas as regiões, objeto de estudo.

Com base na revisão da literatura, após analisado o estudo de caso do Douro, podemos concluir, tratar-se de um *modelo de governança hierárquico*, na interação do governo central e local com as partes interessadas, sendo as ações coletivas implementadas com recurso a um modelo de governança de *gestão de parcerias*, segundo os princípios subjacentes a um modelo de governança colaborativa (Zadek & Radovich,2006).

Verificou-se o desenvolvimento de um conjunto de projetos em parceria com entidades locais, como a CCDR e a UTAD, para o desenvolvimento de ações coletivas, como modo de intervenção estratégica para atingir os objetivos planeados, quer pelo governo local (IVDP), quer pela ADVID que representa um conjunto relente das partes diretamente interessadas da viticultura da região do Douro.

O modelo cumpre com os objetivos individuais dos parceiros, contribui para o conhecimento global, e para o desenvolvimento das medidas propostas em cada projeto, mas não garante o envolvimento de todas as partes interessadas, nem a replicabilidade das boas práticas, nem a sistematização dos resultados obtidos, logo compromete a sua aplicação transversal ao setor, assim como, o processo de melhoria contínua em busca do desenvolvimento sustentável do setor na região.

No caso do Alentejo estamos perante um modelo de governança de coordenação em rede/*net - coordination*, participativa, com interação de uma multiplicidade de atores, designado também de modelo multinível com cooperação em rede.

O governo local para o setor segue um modelo participativo, com representação de todas as partes diretamente interessadas, com autonomia financeira, que permite a tomada de decisão relativamente às metodologias de intervenção a adotar para o desenvolvimento sustentável da região.

Após identificação e caracterização dos modelos de governança locais, prosseguimos com o segundo objetivo, procurando analisar o contributo de cada região para o desenvolvimento sustentável do território.

Objetivo 2: Analisar o contributo dos diferentes modelos de governança para o desenvolvimento sustentável das regiões.

Quanto a este objetivo, analisar o contributo do modelo de governança de cada região para o seu desenvolvimento sustentável, concluímos que o resultado é atingido, na medida em que verificamos que o governo local de cada região define um plano com objetivos estratégicos para o desenvolvimento sustentável, com linhas de orientação estratégica, que vão ao encontro dos objetivos globais, traçados para o desenvolvimento sustentável definidos na Agenda 2030.

A análise dos dados recolhidos em cada região permite uma avaliação qualitativa dos resultados obtidos após implementação das ações definidas para cada objetivo, em cada região.

No Alentejo, obtemos dados mensuráveis quantitativamente e agregados de modo sistematizado e automatizado.

No Douro, obtemos dados por objetivo traçado, após implementação de cada projeto.

Daqui se conclui que é possível avaliar a melhoria do setor, com base nos resultados qualitativos obtidos em cada região.

Seguidamente prosseguimos com a análise das estratégias adotadas em cada região, de acordo com o terceiro objetivo:

Objetivo 3: Analisar as estratégias adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável das regiões.

De acordo com os resultados obtidos no estudo empírico realizado, as duas regiões mantêm planos estratégicos para o desenvolvimento sustentável do setor vitivinícola das regiões, com impacto global nas respetivas regiões. No entanto, o foco de cada região aponta para perspectivas de sustentabilidade diferentes, tendo em conta os fatores críticos de sucesso de cada região, que apresentamos e fundamentamos na análise de pontos fortes e pontos fracos de cada região, no capítulo 7.

O Douro com uma perspectiva ambiental, e o Alentejo com uma perspectiva de qualidade e bem-estar.

Tendo em conta o resultado da análise das estratégias seguidas, e identificadas as diferentes perspectivas, e planos estratégicos de cada região, procedemos à investigação das metodologias de intervenção adotadas em cada uma, procurando contribuir para a análise das mesmas, de acordo com o quarto objetivo:

Objetivo 4: Analisar as metodologias de intervenção, adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável dos territórios, nomeadamente quanto a:

- a) Nível de abrangência dos planos de intervenção, nas várias dimensões relevantes para o desenvolvimento sustentável das regiões, (económico, ambiental e social);*
- b) Replicabilidade das metodologias adotadas, em outras regiões com características similares.*

Da análise efetuada, concluímos que:

- No caso do Douro, o modelo seguido, é o desenvolvimento de projetos, orientados para dar resposta ao cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos, quer pelo IVDP, quer pela ADVID, seguindo um modelo de gestão de parcerias, conforme já descrito nos pontos anteriores.
- A sua abrangência é limitada, estando focada em objetivos direcionados para a viticultura, não tendo em conta a vinificação da uva, nem os aspetos sociais e económicos da região vitivinícola.
- Tendo em conta que, o modo de intervenção, não segue nenhuma metodologia sistematizada e partilhada por todo o setor, os resultados obtidos aplicam-se apenas

aos copromotores e não ao setor em geral, pelo que não exercem uma influência global para o desenvolvimento da região. Neste contexto, consideramos que o modelo não é replicável. No entanto, no Douro, a criação do *cluster dos vinhos*, é um fator crítico de sucesso, que pode evoluir, se desenvolvido em rede, em modo de cooperação, desse modo poderá ser replicado em outras regiões, à semelhança do que se verifica noutras regiões organizadas sob a forma de *clusters*, como o caso da Califórnia.

- A metodologia adotada no Alentejo, o PSVA, conforme já referido anteriormente, segue um modelo de governança de cooperação em rede, que permitiu a implementação de um sistema de cooperação entre as partes interessadas, operacionalizado com uma plataforma digital, em rede, aberta gratuitamente aos seus aderentes, com toda a informação e documentação disponibilizada em rede, promovendo a sistematização das boas práticas para a sustentabilidade da produção de bens e consumo de matérias-primas e subsidiárias, (com integração de critérios, nas três dimensões, em cada área de atuação), com preocupações socio económicas, e monitorização contínua dos sistemas implementados. A metodologia implica a abertura de portas por parte dos aderentes à entidade promotora, para auditoria e verificação dos planos de ação, numa ótica de melhoria contínua. Esta metodologia funciona como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável do setor na região, no longo prazo. Desta monitorização, resulta a possibilidade de agregação de dados, por capítulo de intervenção, do setor.
- A metodologia do Alentejo é replicável em outras regiões, desde que os critérios em cada capítulo de intervenção sejam adequados às características endógenas de cada região, de cada atividade, e seja implementado num modelo de governança multinível, de cooperação em rede. De salientar que a metodologia seguida, foi inspirada em modelos já implementados e outras regiões do setor, como anteriormente referido.

A consolidar esta conclusão, temos o caso italiano da Sicília, que estando organizado sob a forma de *cluster*, com características muito similares à região do Douro, do ponto de vista da representatividade, adotou uma metodologia de intervenção com um funcionamento de cooperação em rede, e de acordo com a literatura é a metodologia de intervenção local com melhores resultados no caso italiano.

Assim, podemos concluir que dos quatro objetivos secundários propostos, foi possível contribuir com resultados inequívocos nos quatro objetivos propostos, tais como:

- Identificação e caracterização dos modelos de governança seguidos no setor vitivinícola nacional nas regiões demarcadas;
- Análise do contributo dos diferentes modelos de governança para o desenvolvimento sustentável das regiões.
- Análise das estratégias adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável das regiões.
- Análise das metodologias de intervenção, adotadas, em cada região, direcionadas para o desenvolvimento sustentável dos territórios.

Para além dos objetivos de investigação propostos, recordamos as proposições base, a partir das quais desenvolvemos a nossa arquitetura de investigação, as quais aqui recordamos, e cuja validação após conclusão da nossa investigação, teórica e prática, assume especial relevância.

Proposição 1:

As diferentes características culturais, sociais, geográficas, económicas, e históricas, de cada região vitivinícola nacional, têm influência nos modelos de governança adotados em cada região.

Proposição 2:

Dependendo dos modelos de governança adotados, o envolvimento dos stakeholders em redes de cooperação, é mais ou menos significativo, refletindo-se no desempenho do desenvolvimento sustentável do território em que se insere.

Assim relativamente à primeira proposição, a mesma constituiu um pressuposto subjacente à questão de investigação, que se confirma. A constatação da influência da história, cultura, geografia, e demografia, na caracterização socioeconómica das regiões, na adoção de distintos modelos de governança, ou seja, dos resultados obtidos da análise dos estudos de caso, concluímos pela forte influência dos fatores endógenos das regiões.

Em síntese, as duas regiões apresentam características socioeconómicas díspares, quer ao nível da organização socioeconómica e do envolvimento comunitário, quer ao nível do tipo de cultura, dos fatores ambientais determinantes para a cultura da vinha, assim como, da capacidade de recrutamento de mão-de-obra, capacitação técnica e capacidade produtiva. Caracterização socioeconómica, à qual não será alheia a influência dos fatores endógenos mais contrastantes entre as duas regiões, tais como:

- o contraste entre o isolamento das povoações da região do Alentejo, com um Alto

Douro com muitas povoações próximas;

- a forma de organização das comunidades entre um forte espírito associativo no Alentejo, e um traço de individualismo no Norte, sendo a organização do setor cooperativo nas duas regiões, um espelho deste fator diferenciador.
- a geografia das duas regiões, espelhada na estrutura fundiária das duas regiões, na cultura de latifúndio no Alentejo em contraste com a multicultura, minifúndio no Douro;
- os fatores históricos, sociopolíticos e económicos, que determinaram caminhos diferentes, na viticultura das regiões.

Após o estudo teórico, quer das características subjacentes às diferentes perspetivas de sustentabilidade, e do desenvolvimento de base territorial, quer às diferentes tipologias de modelos de governança, fica clara a opção do modelo de governança encontrado nas duas regiões, e fundamentada a proposição apresentada.

Quanto à veracidade da proposição 2, a mesma é fundamentada com base nas conclusões retiradas do estudo empírico, na medida em que:

- Ambas as regiões partem de um cenário que pressupõe objetivos estratégicos semelhantes;
- Ambas as regiões estabeleceram planos estratégicos para implementação de ações coletivas, com vista à concretização dos objetivos estratégicos estabelecidos;
- Ambas seguiram modelos de colaboração com as partes interessadas, com caminhos diferentes.

Podemos concluir que, ambos os modelos envolvem as partes interessadas, mas divergem entre si, quanto ao nível de participação e cooperação interorganizacional com o governo local, e quanto ao modo de coordenação e articulação entre as partes, nomeadamente quanto a:

- Transparência na comunicação e divulgação de informação relevante a todas as partes interessadas;
- Adesão voluntária, das partes interessadas, e autoavaliação contínua;
- Ações de sensibilização e formação técnica para capacitar os aderentes na implementação dos planos de ação, ao seu ritmo e conforme as suas capacidades, económicas e financeiras;
- Registos, monitorização e acompanhamento das ações desenvolvidas;
- Publicação de resultados globais;

- Partilha de conhecimento entre as partes interessadas;
- Inovação, como resultado de pesquisa e investigação de novos processos tecnológicos;
- Promoção de ações de envolvimento com a sociedade civil, criando oportunidades de participação e interação do conhecimento e de novas perspetivas de empregabilidade.

Após análise dos objetivos propostos, e validação das proposições apresentadas, estamos em condições, de dar resposta à questão de partida da nossa investigação, assim como, verificar os resultados atingidos, e seus contributos.

9.2 Conclusões da Investigação empírica

Após análise e discussão dos resultados apresentados no capítulo 7, sintetizamos os principais aspetos a reter desta investigação, retirados da análise de cada grupo de variáveis relevantes, dando continuidade à estrutura do modelo de arquitetura de investigação seguido.

Neste contexto, seguem as conclusões retiradas do estudo da caracterização socioeconómica do território, com base na análise dos seus fatores endógenos, e da comparação dos estudos de caso, assim como dos resultados obtidos na identificação e caracterização dos modelos de governança seguidos, estabelecendo a relação destes últimos, com as diferentes perspetivas de sustentabilidade.

Assim, no que concerne aos *Fatores Endógenos dos Território*, concluímos que:

- **História**

Quanto à história de ambas as regiões, a mesma foi determinante na escolha dos modelos de governança adotados, em cada região.

Podemos afirmar que o Douro é por excelência, a região vitivinícola com mais história e tradição em Portugal, e tem a particularidade de apresentar uma paisagem com características únicas, classificada pela UNESCO, como paisagem património mundial. Pelo facto de ser a primeira região demarcada do mundo, fruto da política implementada na época do Marquês de Pombal, para a proteção ao “Vinho do Porto”, e à sua marca, foram surgindo sucessivos modelos de governação, que levaram à diferenciação na governança existente nos dias de hoje, em relação às restantes regiões vitivinícolas demarcadas nacionais.

O Alentejo é uma região vitivinícola demarcada nova, quando comparada com a região do Douro, pelo facto de ser uma região demarcada em meados do século XX, em consequência da política de plantação de cereais imposta pelo Estado Novo, não obstante ter sido uma região com

plantação de vinha anteriormente, conforme comprovado pela história da região e pelos vestígios existentes de produção de vinho desde o tempo dos romanos.

Quando se refere a juventude da região vitícola do Alentejo, a mesma é atribuída ao facto de grande parte da área de vinha atualmente plantada, ter tido origem no ressurgimento desta cultura no pós-revolução de 25 de abril de 1974, e consequente instalação de novas unidades de produção com origem em investimento levado a cabo por empresários de fora da região, com introdução de meios tecnológicos inovadores e criação de postos de trabalho qualificado, em contraste com a região do Douro, cujo peso da tradição e costume, está associado ao modo de viticultura duriense, às pequenas parcelas de vinha que passam de pais para filhos, e às GCD, oriundas de famílias tradicionais, o que lhes confere conhecimento e antiguidade secular.

Assim, por um lado, a “juventude” da região demarcada do Alentejo, pode ser observada como uma oportunidade para a criação de modelo de governança local para este setor, sem os constrangimentos históricos de tradição e costumes, que são indissociáveis na viticultura da região do Douro, por outro, a região do Douro é a única região nacional que usufrui de um “Sistema de Benefício” público, para apoio aos viticultores que produzam uva apta a produção de “Vinho do Porto”, quer pela sua relevância ao nível nacional quer pelo reconhecimento da marca “Vinho do Porto” ao nível mundial.

No que se refere à política pública adotada para o setor, as duas regiões beneficiam das orientações da PAC (Política Agrícola Comum), assim como dos restantes apoios promovidos pela União Europeia para o desenvolvimento de ações coletivas e outras medidas de apoio ao desenvolvimento promovidas por entidades internacionais. Apresentamos como exemplo, o desenvolvimento do projeto para classificação da região do Douro enquanto património classificado pela UNESCO, foi financiado pelo Banco Mundial, e o PSVA no Alentejo, até à sua implementação, foi apoiado pelas medidas disponíveis para projetos de desenvolvimento de ação coletiva locais, promovidos pela União Europeia.

- **Geografia**

Quanto à análise da dimensão geográfica, a mesma reveste-se de grande importância, tendo em conta o impacto da mesma, quer nas potencialidades excecionais na qualidade do vinho, que resultam da plantação da vinha em socacos na região do Douro, quer nas limitações à produção, que daí advêm, e o consequente impacto no desenvolvimento sustentável da região.

O contraste da paisagem Alentejana com a paisagem do Alto Douro é notável, assim como a sua influência na cultura e na caracterização socioeconómica da região.

A geografia determina a capacidade produtiva implantada em cada região, em vários aspetos:

- Por um lado, o Alto Douro com a sua cultura da vinha nas encostas íngremes e de difícil acessibilidade implica um grande esforço da força de trabalho manual, e recurso a mão-de-obra intensivo, e o tipo de terreno acidentado, limita o uso de tecnologia avançada.
- Por outro lado, o Alentejo, com a sua grande planície, tem baixa densidade populacional e altos níveis de isolamento das povoações, para além do clima com muito calor durante os dias, essencialmente na época que antecede a vindima, com consequências na aceleração da maturação da uva, e nas dificuldades que daí decorrem para a realização de colheitas durante o dia, assim como da produção de vinhos com baixo nível de álcool.

- **Demografia**

As duas regiões, apresentam aspetos demográficos distintos, como resultado das suas características históricas e geográficas, quer no que diz respeito à densidade populacional, quer quanto à dimensão das propriedades, nomeadamente quanto a:

- Índice de utilização de superfície por hectare (SUA);
- Contraste no tipo de unidade produtiva vitícola: - minifúndio no Douro; -latifúndio no Alentejo;
- Cultura de espírito associativo no Sul, em contraste com a cultura do espírito individual, que impera no Centro – Norte;
- Tradição de Casas de Família conduzem a gestores por sucessão (Norte), em contraste com organizações empresariais, resultantes de investimentos privados recentes (século XX), (Sul), com filosofia de gestão empresarial.

Em termos demográficos, o envelhecimento da população, e a escassez de mão-de-obra jovem, são problemas comuns em ambas as regiões, embora o motivo para a escassez de mão-de-obra, tenha motivações diferentes.

- a. No Douro, como já referido na análise do estudo de caso, a cultura da vinha requer muito esforço de mão-de-obra intensiva, o que afasta a pouca população jovem, verificando-se que os jovens optam por atividades alternativas à viticultura.
- b. No Alentejo, os jovens, devido à baixa densidade populacional, e à falta de oportunidades de emprego, tendem a imigrar para fora da região, em busca de novas oportunidades, o que agrava o problema do isolamento da região.
- c. A cultura e a tradição das populações, têm influência nos modos de estar de cada região,

nomeadamente quanto a:

- Tradição de associativismo, na região do Alentejo, resultado do pós-revolução 25 de abril de 1974, com a criação do cooperativismo, em oposição à tradição da região do centro e norte, onde as práticas de associativismo são difíceis de perdurar, e a filosofia “feudalista”, do “Senhor”, perdura nas famílias tradicionais que gerem as “Grandes Casas Agrícolas” do Douro.
- A ausência de hábitos de cooperação entre a população, no Douro, dificulta o governo das organizações da sociedade civil, no que diz respeito à forma de interação da comunidade.

- **Modelos de Governança**

No que respeita aos *Modelos de Governança*, constatamos que a história, a cultura e a tradição de cada uma das regiões, influenciam os modelos de governança entre as duas regiões, em diferentes níveis, nomeadamente quanto a:

- Estrutura de governo institucional;
- Estrutura de governo local;
- Modo de governo das unidades de produção dos agentes económicos.

A legislação geral nacional para o setor do vinho é igual, os modelos de governança regional são por via da legislação, aparentemente semelhantes, no entanto o facto da organização do governo institucional ser diferente, conduz a modelos de governança distintos, conforme demonstramos nos capítulos 5, 6 e 7.

- **Plano Estratégico: Sustentabilidade e Metodologia de Intervenção**

No que respeita ao plano estratégico e à metodologia de intervenção adotada para a sustentabilidade do setor do vinho, as duas regiões optaram por seguir caminhos diferentes:

O Douro segue uma política pública, cujo envolvimento com as partes interessadas é de carácter consultivo. Existe uma separação clara entre o Governo Local e as Partes Interessadas.

O IVDP, entidade gestora da região, segue um plano estratégico, com objetivos globais, onde está incluída a sustentabilidade, no entanto, a região não tem um programa de sustentabilidade. Os seus principais agentes económicos procuram colmatar essa falha através de ações coletivas desenvolvidas em parceria, através da ADVID, que promove e dinamiza o desenvolvimento da vinha na região do Douro, e mantém um plano para a sustentabilidade da vinha duriense, focado numa perspetiva ambiental, independente do IVDP, com linhas orientadoras e conteúdos ajustados aos seus objetivos.

Segue um modelo de governança com recurso a gestão de parcerias, designado na literatura por governança colaborativa, (subcapítulo 4.3.1), baseado em projetos desenvolvidos à medida para cada linha orientadora, com objetivos definidos, recorrendo a parcerias com diversas entidades nacionais, europeias e internacionais, promovendo a inovação produtiva e a transferência do conhecimento aos agentes económicos associados.

A visão e perspetivas do plano estratégico da associação ADVID, não agrega preocupações de sustentabilidade social e de desenvolvimento económico, que conduzam a uma perspetiva de qualidade de vida e bem-estar da população da região. Apesar de se encontrarem definidas linhas orientadoras, para a sustentabilidade económica e para o desenvolvimento da economia circular, não foram identificados projetos e ações coletivas para este objetivo.

O financiamento dos projetos é repartido entre a participação dos parceiros, copromotores, e os programas da união europeia e comunidade científica quando aplicáveis.

No âmbito do desenvolvimento do *cluster* do vinho, a associação promove a inovação, em parceria com outros pares ao nível nacional, nomeadamente no caso concreto, em colaboração com a região do Alentejo, aprovou um laboratório colaborativo, *Vines & Wines*, para trabalhar em investigação.

A ausência de um plano estratégico para o desenvolvimento sustentável da região, participado por todas as partes interessadas, sem metodologia de intervenção adotada globalmente para a região, resulta em:

- Impossibilidade de medir o impacto/efeito, no desenvolvimento sustentável da região, decorrente da implementação dos projetos desenvolvidos individualmente, uma vez que as ações são desenvolvidas unilateralmente, por um conjunto de produtores privados;
- Que os projetos desenvolvidos pela ADVID, de grande mérito e forte capacidade de investigação e desenvolvimento, não são replicados para toda a região, na medida em que os pequenos viticultores não são abrangidos pela inovação tecnológica.

O Alentejo segue um modo de governo participativo, através de uma associação interprofissional, de direito privado e utilidade pública, constituída pelos agentes económicos da região, gestora da região demarcada dos Vinhos do Alentejo, por delegação da tutela do poder público, com modelo de governo descentralizado e autonomia própria para a gestão.

A região adotou um modelo multinível, de cooperação em rede, com governança participada e envolvimento de todas as partes interessadas, assumindo-se que o plano estratégico para o

desenvolvimento do setor na região, é o próprio plano para a sustentabilidade dos vinhos do Alentejo, um plano que funciona como o “chapéu” global para o desenvolvimento.

A CVRA tomou a decisão de avançar com um plano estratégico para a sustentabilidade, com objetivos abrangentes e transversais à comunidade, com foco na perspectiva de sustentabilidade de bem-estar e qualidade de vida, e adotou uma metodologia de intervenção, inspirada num modelo internacional, já implementado, adequando a metodologia às especificidades da região do Alentejo, que resultou no Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo, o PSVA.

Esta metodologia segue o modelo de melhoria contínua, de *Demming*, disponível gratuitamente a todas as partes interessadas, de adesão voluntária, e focado nas três dimensões da sustentabilidade.

Programa inovador, com 18 capítulos, 171 critérios, abrangentes, para a vinha, e a adega, com a integração de capítulos com critérios de promoção do desenvolvimento socioeconómico local, e envolvimento da comunidade local, sendo o financiamento da conceção e desenvolvimento do programa realizado e totalmente gerido pela CVRA, com parte de capitais próprios e parte de capitais da união europeia.

A entidade promotora investiu fortemente no programa de sustentabilidade. Inicialmente o desenvolvimento dos conteúdos do plano de sustentabilidade, foi financiado pelas medidas de ação coletiva da União Europeia, no entanto, uma vez concluído, o mesmo passou a designar-se de programa de sustentabilidade dos vinhos do Alentejo, e a CVRA mantém uma equipa dedicada à sua implementação, acompanhamento e monitorização junto dos agentes económicos aderentes.

O financiamento da equipa de recursos humanos e da plataforma em rede é totalmente realizado com capitais próprios da CVRA.

A região definiu como estratégia diferenciadora, a produção sustentável, dando visibilidade ao programa através da certificação do mesmo por organismos certificadores, acreditados pelo IPAC, entidades de terceira parte.

A região em Portugal foi pioneira, quer na implementação de um programa de sustentabilidade regional abrangente, quer na primeira certificação por terceira parte, de produção sustentável, atribuída aos agentes económicos que comprovadamente cumpram com os requisitos do referencial de certificação.

Em síntese, concluímos que:

No caso do Douro, o modelo seguido, de gestão de parcerias, apresenta uma abrangência limitada, estando focada em objetivos direcionados para a viticultura, não tendo em conta os aspetos sociais e económicos da região.

Tendo em conta que, o modo de intervenção, não segue nenhuma metodologia sistematizada e partilhada por todo o setor, os resultados obtidos aplicam-se apenas aos copromotores e não ao setor

em geral, pelo que não exercem uma influência global para o desenvolvimento da região. Neste contexto, consideramos que o modelo não é replicável.

No entanto, a criação do *cluster* dos vinhos, é um fator crítico de sucesso, que pode evoluir, se desenvolvido em rede, em modo de cooperação, desse modo poderá ser replicado em outras regiões.

A metodologia adotada no Alentejo, o PSVA, conforme já referido anteriormente segue um modelo de governança multinível, com cooperação em rede, através da gestão de uma plataforma digital, implementada em rede, aberta gratuitamente aos seus aderentes, com toda a informação e documentação disponibilizada em rede, promovendo a sistematização das boas práticas para a sustentabilidade da produção de bens e consumo de matérias-primas e subsidiárias, (com integração de critérios, nas três dimensões, em cada área de atuação), com preocupações socioeconómicas, e monitorização contínua dos sistemas implementados.

A metodologia implica a abertura de portas por parte dos aderentes à entidade promotora, para auditoria e verificação dos planos de ação, numa ótica de melhoria contínua. Esta metodologia funciona como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável no longo prazo.

Desta monitorização, resulta a possibilidade de agregação de dados, por capítulo de intervenção, do setor.

A metodologia do Alentejo é replicável em outras regiões, desde que os critérios em cada capítulo de intervenção sejam adequados às características endógenas de cada região, de cada atividade, e seja implementado num modelo de governança multinível, de cooperação em rede.

De salientar que a metodologia seguida, foi inspirada em modelos já implementados e outras regiões do setor, ao nível mundial, conforme amplamente descrito no capítulo 6.

9.3 Limitações/Linhas de Investigação Futuras

▪ Limitações

Durante a realização do estudo empírico confrontamo-nos com algumas limitações, nomeadamente na recolha de dados estatísticos, assim como na obtenção de dados que permitissem a comparabilidade das duas regiões.

Neste sentido para uma avaliação dos resultados apresentados é importante ter em conta as seguintes restrições:

- Falta de dados mensuráveis de modo agregado na região do Douro.
- Não foi possível obter dados estatísticos da região do Douro, do setor da vinha, no que respeita aos dados demográficos e de caracterização económica.
- Os dados disponíveis pelo IVV, não analisam dados setoriais, no que se refere à

capacitação técnica, formação e faixa etária no setor.

- Uma vez que, existem dados publicados pelo INE, e pela Pordata, para a região NUTS (EDM), Entre Minho e Douro, e considerando que a região do Douro está integrada na mesma, estes dados foram utilizados para a análise demográfica do Douro, por se entender, que os resultados, são fiáveis.
- A informação disponível, acerca dos projetos para o desenvolvimento, em curso e encerrados, desenvolvidos pela ADVID, em parceria com outras partes interessadas, é específica para cada projeto em particular, não sendo possível medir os resultados para o setor e região, logo não existem dados mensuráveis, para a região do Douro, que permitam a comparação dos dados agregados entre as duas regiões.
- Tratando-se de um tema específico de duas regiões, os resultados são condicionados pelas respostas obtidas às questões colocadas nas entrevistas, com um grau de subjetividade elevado, devido ao interesse particular de cada interveniente no tema.
- Sendo o PSVA, um programa inovador, e única metodologia de intervenção sistematizada, no país, não é possível comparar a sua performance com outra metodologia de intervenção no âmbito nacional.

Para além das limitações apresentadas, importa salientar que a questão rural, assim como a sustentabilidade rural, não foram o objetivo deste estudo.

▪ **Linhas de Investigação Futuras**

Do estudo realizado foi possível retirar um conjunto de contributos, quer para uso de profissionais que pretendam a aplicação de instrumentos de implementação de programas de sustentabilidade locais, através da metodologia de intervenção desenhada, e proposta no capítulo 8, quer para a sua replicabilidade em outros setores agrícolas, nomeadamente setores onde a plantação de monocultura, e produção intensiva, exigem atuação emergente, ao nível da aplicação de boas práticas de produção sustentável, transversais ao território, como é o caso da cultura do olival e amendoeira no Sul do país.

O estudo contribuiu para a clarificação da influência dos fatores endógenos no desenvolvimento dos territórios, assim como, na determinação das tipologias de modelos de governança adotados.

Para além desta clarificação, estabeleceu a relação entre a tipologia de governança seguida, e a capacidade de adoção e replicabilidade, das várias metodologias de intervenção com resultados comprovados no mundo, na implementação de planos estratégicos para o desenvolvimento sustentável local.

Poderá contribuir ainda, para a reflexão do setor do vinho em Portugal, nas várias regiões, apresentando de forma clara quais as fraquezas e as oportunidades subjacentes ao sucesso da implementação de tais metodologias, potenciando uma estratégia de intervenção que tenha em conta os fatores críticos de sucesso, assim como disponibilizando uma ferramenta para a aplicação das mesmas.

Final

Considerando os resultados obtidos, de acordo com os objetivos apresentados, e tendo em conta as conclusões do estudo empírico, em resposta à nossa questão de investigação, é nosso entendimento, que estamos em condições de responder afirmativamente à nossa questão de investigação:

Dependendo dos modelos de governança aplicados nas regiões vitivinícolas do Alentejo e do Douro, o nível do Desenvolvimento Sustentável do setor, nas regiões é afetado, tendo em conta a influência das características culturais, sociais, geográficas, económicas e históricas de cada região, nas políticas de desenvolvimento adotadas.

10. Referências Bibliográficas

- Aberdeen, T. (2013). Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69–71. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Albagli, S. (2004). Território e territorialidade. *Territórios Em Movimento: Cultura e Identidade Como Estratégia de Inserção Competitiva*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 23–69.
- Angel, H. (2018). Turning water into wine-Exploring approaches for improved water management among five vitivinicultural sustainability programs. *IIIEE Master Thesis*.
- Argiolas, G., Cabras, S., Dessì, C., & Floris, M. (2009). Building innovative models of territorial governance. *Journal of Place Management and Development*, 2(3), 178–210. <https://doi.org/10.1108/17538330911013898>
- Arnaldo, B. (1988). *La costruzione sociale del mercato: studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*. Bologna, Il Mulino.
- Aydalot, P. (1986). Trajectoires technologiques et milieux innovateurs. *Milieux Innovateurs*.
- Aylward, D. (2006). Innovation lock-in: unlocking research and development path dependency in the Australian wine industry. *Strategic Change*, 15(7-8), 361–372.
- Bagnasco, A. (1985). La costruzione sociale del mercato: strategie di impresa e esperimenti di scala in Italia. *Stato e Mercato*, 9–45.
- Bass, S., & Dalal-Clayton, B. (2012). *Sustainable development strategies: a resource book*. Routledge.
- Bathelt, H., & Glückler, J. (2018). Relational research design in economic geography. *The New Oxford Handbook of Economic Geography*, 179–195.
- Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*, 111–128.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. Pyke F, Becattini G, Sengenberger W (eds.) Industrial district and inter-firm co-operation in Italy. *International Institute for Labour Studies (ILO), Geneva*.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 1, 9–32.
- Beekaroo, D., Callychurn, D. S., & Hurreeram, D. K. (2019). Developing a sustainability index for Mauritian manufacturing companies. *Ecological Indicators*, 96, 250–257.
- Belloquim, Á., & Lacombe, B. (2003). Administração: uma disciplina esquisofrênica. *SEMEAD, VI, São Paulo*.
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. W. (2001). *Decentering British governance: from bureaucracy to networks*.
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26–31.
- Bobbio, N., & Viroli, M. (2002). *Diálogo en torno a la república*. Tusquets.
- Boisier, S. (1996). *Modernidad y territorio*.
- Breschi, S., & Malerba, F. (2001). The geography of innovation and economic clustering: some introductory notes. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 817–833.
- BRUNDTLAND, G. H., & Comum, N. F. (1987). Relatório Brundtland. *Our Common Future: United Nations*.
- Calegare, M. G. A., & da Silva Júnior, N. (2011). Progresso, Desenvolvimento Sustentável e abordagens diversas de desenvolvimento: uma sucinta revisão de literatura. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 24.

- California Sustainable Winegrowing Alliance and California Association of Winegrape Growers, W. I. (2012). *California code of sustainable winegrowing workbook*. California Sustainable Winegrowing Alliance; Wine Institute; California
- Cardoso, F. H., & Faletto, E. (1970). *Dependência e desenvolvimento na América Latina*. Rio de Janeiro: J. Zahar Editores.
- Carson, R. (1962). *Silent spring*. 1962.
- Casula, M. (2015). *Opportunity structures for citizens' participation in Italian regions: a case study*.
- Casula, M. (2017a). Quem governa na governança (local)? Reflexões teóricas e evidências empíricas. *Revista de Administração Pública*, 51, 1121–1138.
- Casula, M. (2017b). Who governs in (local) governance? theoretical considerations and empirical evidence. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 1122–1138. <https://doi.org/10.1590/0034-7612161618>
- Cavalcanti, C. (2003). Desenvolvimento sustenta? vel e gesta? o dos recursos naturais:: refere? ncias conceptuais e de poli? tica. *Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas*, 22(2), 96–103.
- Corbo, C., Lamastra, L., & Capri, E. (2014). From environmental to sustainability programs: a review of sustainability initiatives in the Italian wine sector. *Sustainability*, 6(4), 2133–2159.
- Costantino, E., Marchello, M. P., & Mezzano, C. (2010). *Social responsibility as a driver for local sustainable development*.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2004). Principles of qualitative research: Designing a qualitative study. *Office of Qualitative & Mixed Methods Research, University of Nebraska, Lincoln*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design (international student edition): Choosing among five approaches. *Language*, 25(459p), 23cm.
- Cuello, F. A., Mansouri, F., & Hewings, G. J. D. (1992). The Identification of Structure at the Sectoral Level: a Reformulation of the Hirschman–Rasmussen Key Sector Indices. *Economic Systems Research*, 4(4), 285–296. <https://doi.org/10.1080/09535319200000027>
- Dallabrida, V. R. (2015). Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. *Análise Social*, 304–328.
- de Aguiar, F. B. (2005). O Alto Douro Vinhateiro, uma paisagem cultural, evolutiva e viva. *V Congresso Ibérico de Ciências Hortícolas; IV Congresso Iberoamericano de Ciências Hortícolas:[Comunicações]*, 331–337.
- de Campos, A. C., & Callefí, P. (2009). Arranjos Produtivos Locais de confecção no Paraná: uma análise comparativa. *Informe Gepec*, 13(2), 85–103.
- de Lima Fante, C. C., & Dallabrida, V. R. (2016). Governança territorial em experiências de Indicação Geográfica: análises e prospecções. *Desenvolvimento Regional Em Debate*, 6(2), 228–246.
- de Oliveira, G. B., & de Souza Lima, J. E. (2003). Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. *Revista Da FAE*, 6(2).
- del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some “spirited businesses.” *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1–36. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9127-4>
- del Baldo, M., & Demartini, P. (2012). Bottom-up or top-down: Which is the best approach to improve CSR and sustainability in local contexts? Reflections from Italian experiences. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(3), 381–400.
- del Baldo, M., & Demartini, P. (2013). Small business social responsibility and the missing link: The local context. *Journal of Current Issues in Finance, Business and Economics*, 6(2/3), 159–184.
- Dematteis, G., & Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local. La contribución del modelo SLOT. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*.

- Ehrlich, P. R., & Holdren, J. P. (1971). Impact of Population Growth. *Science*, 171(3977), 1212–1217. <https://doi.org/10.1126/science.171.3977.1212>
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Fadda, S. (2003). Governança territoriale e progettazione integrata. *Governance e Sviluppo Territoriale*.
- Fajertag, G., & Pochet, P. (2001). *La nouvelle dynamique des pactes sociaux en Europe*. PIE Lang.
- Fernandez, B. P. M. (2011). Ecodesenvolvimento, desenvolvimento sustentável e economia ecológica: em que sentido representam alternativas ao paradigma de desenvolvimento tradicional? *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 23.
- Ferrão, J. (2012). Responsabilidade social territorial e localismo ético. *Revista de Economia Solidária*, 5, 18–39.
- Ferrão, J. F. (2002). Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. *Interações (Campo Grande)*.
- Ferreira, F., & Seixas, P. C. (2017). Portugal 2020 e o novo glossário do desenvolvimento territorial: territorialização ou neoinstitucionalização? *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 9, 487–499.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347–368.
- Furtado, C. (1963). The economic growth of Brazil. In *The Economic Growth of Brazil*. University of California Press.
- Gehlen, I., & Riella, A. (2004). Dinâmicas territoriais e desenvolvimento sustentável. *Sociologias*, 20–26.
- Gertler, M. S., & Wolfe, D. A. (2006). Spaces of knowledge flows: Clusters in a global context. In *Clusters and regional development* (pp. 236–253). Routledge.
- Giannetti, D., & Lewanski, R. (2007). Inclusione, efficacia e qualità della deliberazione: uno studio di caso. *Rivista Italiana Di Politiche Pubbliche*, 2(2), 15–48.
- Giannetti, D., Lewanski, R., Bobbio, L., Romano, I., & Crosby, N. (2007). Cinque risposte a Lyn Carson. *Rivista Italiana Di Politiche Pubbliche*, 2(2), 143–162.
- Giddens, A. (2001). *El gran debate sobre la globalización*.
- Goodwin, C. J. (2005). *História da psicologia moderna*. Editora Cultrix.
- Goodwin, M. (1998). The governance of rural areas: some emerging research issues and agendas. *Journal of Rural Studies*, 14(1), 5–12.
- Gray, R. H. (1994). Corporate reporting for sustainable development: accounting for sustainability in 2000AD. *Environmental Values*, 3(1), 17–45.
- Greiner, A., & Semmler, W. (2008). *The global environment, natural resources, and economic growth*. Oxford University Press.
- Grote, J. R., & Schmitter, P. C. (1999). The Renaissance of National Corporatism: unintended side-effect of European Economic and Monetary Union or calculated response to the absence of European Social Policy? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 5(1–2), 34–63.
- Gruver, G. W. (1976). Optimal investment in pollution control capital in a neoclassical growth context. *Journal of Environmental Economics and Management*, 3(3), 165–177. [https://doi.org/10.1016/0095-0696\(76\)90016-4](https://doi.org/10.1016/0095-0696(76)90016-4)
- Gwynne, R. N. (2008). UK retail concentration, Chilean wine producers and value chains. *Geographical Journal*, 174(2), 97–108.
- Haesbaert, R. (2003). Da desterritorialização à multiterritorialidade. *Boletim Gaúcho de Geografia*, 29(1).
- Hamdouch, A. (2005). ÉMERGENCE ET LÉGITIMITÉ DES INSTITUTIONS, COORDINATION ÉCONOMIQUE ET NATURE DE LA RATIONALITÉ DES AGENTS. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 18(2), 227–259. <https://doi.org/10.1080/13511610500096558>

- Harris-Curtis, E. (2002). World development: an introduction edited by PRODOMOS PANAYIOTOPOULOS and GAVIN CAPPS. (London: Pluto Press, 2001. ISBN 0 7453 1402 3, pp. 288, p/bk) Globalization and development studies: challenges for the 21st century edited by FRANS J. SCHUURMAN. (London: Sage, 2001. ISBN 0 7619 7266 8, pp. 212, p/bk) Development theory: deconstructions/reconstructions by JAN NEDERVEEN PIETERSE. (London: Sage, 2001. ISBN 0 7619 5292 6, pp. 195, p/bk). *Journal of International Development*, 14(7), 1050–1052. <https://doi.org/10.1002/jid.898>
- Hettne, B. (2008). 1.2 Current trends and future options in development studies. *The Companion to Development Studies*, 8.
- Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Three Essays on the Role of Social Innovation in Territorial Development. *Geographie, Economie, Societe*, 6(2), 129–152.
- Hillis, V., Lubell, M., & Hoffman, M. (2010). Winegrower Perceptions of Sustainability Programs in Lodi, California. *Center for Environmental Policy and Behavior, University of California Davis*.
- Hirschman, A. O., & de Silva Herzog, M. T. M. (1961). *La estrategia del desarrollo económico* (Vol. 2). Fondo de cultura económica México.
- Hogg, T., & Rebelo, J. (2014). Rumo estratégico para o setor dos Vinhos do Porto e Douro. *Relatório Final-Estudios de Base, Instituto Dos Vinhos Do Douro e Do Porto, IP Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, INNOVINE&WINE, Vila Real, Portugal..*
- INE. (2021). Recenseamento agrícola 2019, Distaque, “Resultados.” *Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, IP*.
- Isard, W. (1969). Some notes on the linkage of the ecologic and economic systems. *Papers of the Regional Science Association*, 22(1), 85–96. <https://doi.org/10.1007/BF01941166>
- Isard, W. (2005). REGIONAL SCIENCE, THE CONCEPT OF REGION, AND REGIONAL STRUCTURE. *Papers in Regional Science*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5597.1956.tb01542.x>
- Jonas, H. (1979). Toward a Philosophy of Technology. *The Hastings Center Report*, 9(1), 34. <https://doi.org/10.2307/3561700>
- Keiner, M. (2006). *The future of sustainability*. Springer.
- Keller, P. F. (2008). Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão*, 8(16), 30–47.
- Kemp, R., & Martens, P. (2007). Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved?. *Sustainability: science, practice and Policy*, 3(2), 5-14. <https://doi.org/10.1080/15487733.2007.11907997>.
- Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2007). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. *The International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 14(1), 78–91.
- Klonsky, K., Zalom, F., Chandler, M., Ohmart, C., Elmore, C., & Tourte, L. (1998). The Lodi-Woodbridge Winegrape Commission: a framework for implementing IPM. *Integrated Pest Management Reviews*, 3(4), 243–255.
- Kooiman, J., & van Vliet, M. (2000). Self-governance as a mode of societal governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(3), 359–378.
- Krugman, P. (1994a). The fall and rise of development economics. *Rethinking the Development Experience: Essays Provoked by the Work of Albert O. Hirschman*, 39–58.
- Krugman, P. (1994b). The Myth of Asia’s Miracle “Foreign Affairs. *Nov/Dec Pp62-78*.
- Loorbach, D.A. (2007). *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books. <http://hdl.handle.net/1765/10200>
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 547–562. <https://doi.org/10.1590/0034-7612129503>

- Mantino, F. (2005). The vertical co-ordination in the rural governance. *Proceedings of the OECD International Conference "Designing and Implementing Rural Development Policies," Oaxaca, Mexico*, 7–8.
- Mantino, F. (2009). *Typologies of governance models: assessing the impact of rural development policies (incl. LEADER): deliverable D3. 2.*
- Mantino, F. (2014). *Localised Agri-food Systems in Italy: strategies for competitiveness and role of institutional factors.*
- Mariani, A., & Vastola, A. (2015). Sustainable winegrowing: current perspectives. *International Journal of Wine Research*, 37. <https://doi.org/10.2147/IJWR.S68003>
- Marsden, T., Murdoch, J., Lowe, P., Munton, R. C., & Flynn, A. (2005). *Constructing the countryside: An approach to rural development.* Routledge.
- Marshall, A. (1890). "Some Aspects of Competition." The Address of the President of Section F-- Economic Science and Statistics--of the British Association, at the Sixtieth Meeting, held at Leeds, in September, 1890. *Journal of the Royal Statistical Society*, 53(4), 612. <https://doi.org/10.2307/2979546>
- Martin, R., & Sunley, P. (2011). Conceptualizing Cluster Evolution: Beyond the Life Cycle Model? *Regional Studies*, 45(10), 1299–1318. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.622263>
- McCormick, J. (1991). *Reclaiming paradise: the global environmental movement* (Vol. 660). Indiana University Press.
- Meadowcroft, J. (2009). What about the politics? Sustainable development, transition management, and long term energy transitions. *Policy Sciences*, 42(4), 323–340.
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2017). The Limits to Growth (1972). In *The Future of Nature* (pp. 101–116). Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300188479-012>
- Meier, G. M., & Baldwin, R. E. (1968). Desenvolvimento Econômico: Teoria, História. *Política. São Paulo: Editora Mestre Jou.*
- Mencarelli, F., & de Propriis, L. (2014). Mappa dei modelli di produzione sostenibile: gli indicatori della sostenibilità del vino. *Forum per La Sostenibilità del Vino (Ed.), Primo Rapporto Sulla Sostenibilità Del Vino*, 35–61.
- Merckx, T., Marini, L., Feber, R. E., & Macdonald, D. W. (2012). Hedgerow trees and extended-width field margins enhance macro-moth diversity: implications for management. *Journal of Applied Ecology*, 49(6), 1396–1404. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2664.2012.02211.x>
- Moretto Neto, L., Garrido, P. O., & Justen, C. E. (2011). Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. *Cadernos Ebape. Br*, 9, 828–845.
- Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a paradigm for mixed methods research. *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: SAGE Publications, Inc*, 25–44.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990. <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies*, 37(3), 289–302. <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>
- Muhr, D., & Rebelo, J. (2011). *Innovation in wine SMEs: The Portuguese douro boys.* American Association of Wine Economists.
- Myrdal, G. (1965). *O valor em teoria social.* Universidade de São Paulo.
- Nederveen Pieterse, J. (1995). The development of development theory towards critical globalism. *ISS Working Paper Series/General Series*, 187, 1–24.
- North, D. C. (1977). Markets and other allocation systems in history: the challenge of Karl Polanyi. *Journal of European Economic History*, 6(3), 703–716.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. In *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science.* John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514>

- Perroux, F. (1962). Considerações em torno da noção de polo de crescimento. *Revista Brasileira Estudos Politicos*, 13, 215.
- Perroux, P. F. (1955). Prise de vues sur la croissance de l'économie française, 1780–1950. *Review of Income and Wealth*, 5(1), 41–78.
- Porter, M., & Competitividade, F. para. (1994). *Construir as vantagens competitivas de Portugal*.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73, 91.
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19(1–2), 85–90.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, Issue 6). Harvard Business Review Boston.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Poston, M. M. D. L. (1998). *Continuities in sociological human ecology*. Springer Science & Business Media.
- Potthast, T., Meisch, S., & Meijboom, F. (2015). Introduction: Climate Change and Sustainable Development: Ethical Perspectives on Land Use and Food Production. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 28(3), 407–412.
- Profeti, S. (2010). Il potere locale tra politica e politiche. *Rubettino, Soveria Mannelli (CZ)*.
- Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. International Institute for Labour Studies.
- Rabellotti, R. (1995). Is there an “industrial district model”? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development*, 23(1), 29–41.
- Rammel, C., & van den Bergh, J. C. J. M. (2003). Evolutionary policies for sustainable development: adaptive flexibility and risk minimising. *Ecological Economics*, 47(2–3), 121–133. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(03\)00193-9](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(03)00193-9)
- Ray, C. (2000). Editorial. The eu leader Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40(2), 163–171. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00138>
- Redclift, M. (2003). Sustainability Discourses: Human Livelihoods and Life Chances. In *Environment across Cultures* (pp. 175–184). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-07058-1_12
- REGINI, M. (2000). Between Deregulation and Social Pacts: The Responses of European Economies to Globalization. *Politics & Society*, 28(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/0032329200028001002>
- Regonini, G. (2005). Paradossi della democrazia deliberativa. *Stato e Mercato*, 25(1), 3–32.
- Resende, R. (n.d.). *Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI Related papers*.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.
- Ribeiro, F. F. O., Haddad, A. N., & Nobrega, J. S. W. (n.d.). *Sustentabilidade Corporativa na Produção de Vinho: Análise comparativa entre as ações sustentáveis tomadas na indústria vinícola da Itália*. <http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics>
- Robbins, P. (2007). *Encyclopedia of Environment and Society: Five-Volume Set*. Sage Publications.
- Rossman, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and Words. *Evaluation Review*, 9(5), 627–643. <https://doi.org/10.1177/0193841X8500900505>
- Rostow, W. W. (1974). *Etapas do desenvolvimento econômico: (um manifesto não-comunista)*. Zahar Rio de Janeiro.
- Rotmans, J. & D. Loorbach (2007). Transition management: reflexive steering of societal complexity through searching, learning and experimenting. *The Transition*

- to Renewable Energy: Theory and Practice. J. Van den Bergh and F. R. Bruinsma. Cheltenham, Edward Elgar.
- Rullani, E. (2003). *The Industrial District (ID) as a cognitive system* (pp. 63–87). https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0393-4_4
- Rural, S. B. de E. e S. (2005). *Revista de economia e sociologia rural* (Issue vol. 43). A Sociedade. <https://books.google.pt/books?id=SpNEAAAAYAAJ>
- Sachs, I. (2004). Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. In *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado* (p. 151).
- Sachs, I. (2008). Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. 151p. *Garamond, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ISBN X, 85761704.*
- Santiago-Brown, I., Metcalfe, A., Jerram, C., & Collins, C. (2014). Transnational Comparison of Sustainability Assessment Programs for Viticulture and a Case-Study on Programs' Engagement Processes. *Sustainability*, 6(4), 2031–2066. <https://doi.org/10.3390/su6042031>
- SAQUET, M. A. (2016). Uma concepção de pesquisa voltada para a cooperação e para o desenvolvimento territorial. *DALLABRIDA, VR Território, Governança e Desenvolvimento Territorial: Indicativos Teórico-Metodológicos, Tendo a Indicação Geográfica Como Referência. São Paulo: LiberArs*, 7–14.
- Schimmenti, E., Migliore, G., di Franco, C. P., & Borsellino, V. (2016). Is there sustainable entrepreneurship in the wine industry? Exploring Sicilian wineries participating in the SOStain program. *Wine Economics and Policy*, 5(1), 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2016.05.001>
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism, and Democracy University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN 1496200.
- SISTEMAS, R.-R. D. E. P. E. M., & PRODUTIVOS, E. I. L. (2004). Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.br/redesist.br> >. Acesso em.
- Smith, G. W. (1973). Comercialização e desenvolvimento econômico: o estudo de um caso brasileiro-1930-1970. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 3(1), 89–120.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Stoker, G. (1996). Introduction: Normative Theories of Local Government and Democracy. In *Rethinking Local Democracy* (pp. 1–27). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-24756-1_1
- Stoker, G., & Pyper, R. (1997). Understanding Governance. In *Public Policy and Administration* (Vol. 12, Issue 2, pp. 1–3). Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Storper, M., & Scott, A. J. (1995). The wealth of regions. *Futures*, 27(5), 505–526. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00020-W](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00020-W)
- Strong, M. F. (1973). One Year after Stockholm: An Ecological Approach to Management. *Foreign Affairs*, 51(4), 690. <https://doi.org/10.2307/20038013>
- Swift, T., & Zadek, S. (2002). *Corporate responsibility and the competitive advantage of nations*. Copenhagen Centre.
- Szolnoki, G., & Hoffmann, D. (2013). Online, face-to-face and telephone surveys—Comparing different sampling methods in wine consumer research. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.10.001>
- Tapia, J. R. B. (2005). Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. *São Paulo Em Perspectiva*, 19, 132–139.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2021). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. SAGE publications.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2010). Overview of contemporary issues in mixed methods research. *Sage Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 2, 1–44.
- Tricker, R. I. (1994). *International corporate governance: Text, readings and cases* Prentice. Hall.

- Vale, G. M. V., & de Castro, J. M. (2010). Clusters, arranjos produtivos locais, distritos industriais: reflexões sobre aglomerações produtivas. *Análise Econômica*, 28(53).
- van der Hel, S., & Biermann, F. (2017). The authority of science in sustainability governance: A structured comparison of six science institutions engaged with the Sustainable Development Goals. *Environmental Science & Policy*, 77, 211–220. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.03.008>
- van Zeijl-Rozema, A., Cörvers, R., Kemp, R., & Martens, P. (2008). Governance for sustainable development: a framework. *Sustainable Development*, 16(6), 410–421. <https://doi.org/10.1002/sd.367>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.
- Weber, M. (2013). *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge.
- Wilderer, P. A., Schroeder, E. D., & Kopp, H. (2006). *Global Sustainability: The Impact of Local Cultures, A New Perspective for Science and Engineering, Economics and Politics*. John Wiley & Sons.
- Wohlgemuth, L. (2009). Development cooperation with multilateral organisations. *Where Is Swedish Aid Heading?*
- Wolfe, D. A., Davis, C., & Lucas, M. (2005). Global networks and local linkages: an introduction. *Global Networks and Local Linkages: The Paradox of Cluster Development in an Open Economy*, 1–23.
- Yin, R. K. (2003). Applied social research methods series. *Case Study Research: Design and Methods*, 5(1), 1–181.
- Zadek, S. (2006). The logic of collaborative governance. *Harvard Kennedy School of Government Working Paper*, 14.
- Zadek, S., & Radovich, S. (2006). Governing collaborative governance. *Enhancing Development Outcomes by Improving Partnership Governance and Accountability*.
- Zadek, S., Sabapathy, J., Dossing, H., & Swift, T. (2002). Corporate Responsibility Clustering, Leveraging Corporate Responsibility for National Competitive Advantage. *Copenhagen Centre, Dinamarca*.
- Zanon, B. (2010). Planning Small Regions in a Larger Europe: Spatial Planning as a Learning Process for Sustainable Local Development. *European Planning Studies*, 18(12), 2049–2072. <https://doi.org/10.1080/09654313.2010.515822>
- Zucca, G., Smith, D. E., & Mitry, D. J. (2009). Sustainable viticulture and winery practices in California: What is it, and do customers care? *International Journal of Wine Research*, 1, 189–194.

ANEXOS

Anexo 1- Princípios de *BELLAGIO*

Anexo 2- PSVA Metodologia

Anexo 3- Estudo sobre Região do Douro: “Rumo Estratégico para o setor dos Vinhos do Porto e do Douro

Anexo 4- Estudo sobre a Evolução do PSVA

Anexo 5 - Plano Estratégico - Douro e Alentejo: ODS’s

Anexo 6– Indicadores para a Governança

Anexo 7 – Guião de Entrevista Estruturado

Anexo 8 – Seleção e Codificação de Entrevistas

Anexo 9 – Mapa de Transcrição de Entrevistas

Anexo 10 – Tabelas – Estudo Comparativo – Estudos de Caso

Anexo 1 – Princípios de Bellagio

Princípio 1: Visão orientadora
A avaliação do progresso com vista ao DS, será orientada, com o objetivo de oferecer bem-estar e qualidade de vida (<i>well being</i>), dentro do respeito pela capacidade da biosfera, para a sustentar nas gerações futuras. Para tal, é necessário ter em conta a definição de desenvolvimento sustentável: “ <i>a humanidade tem capacidade de realizar o desenvolvimento sustentável para garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades</i> ”, (Gro Harlem Brundtland: 1987).
Princípio 2: Considerações Essenciais
A avaliação do progresso em direção ao DS, deverá considerar: O sistema social, económico e ambiental subjacente, como um todo e as interações entre os seus componentes, incluindo as questões relacionadas com a governança; Dinâmicas e interações, entre as tendências atuais e os impulsionadores de mudança; Riscos, incertezas e atividades que podem ter impacto para além das fronteiras; Implicações para tomada de decisões, inclusive trocas e sinergias.
Princípio 3 : Âmbito adequado
A avaliação do progresso em direção ao DS, deverá adotar: Um horizonte de tempo apropriado, que deverá abranger todos os efeitos de curto e longo prazo, das atuais decisões políticas e atividades humanas; Um alcance geográfico apropriado, abrangendo do local para o global.
Princípio 4: Estrutura e indicadores
A avaliação do progresso em direção ao DS, será baseada em: Uma estrutura conceptual que identifique o domínio que deve ser coberto pelos indicadores; Os dados mais recentes e fiáveis, projeções e modelos para descobrir tendências, e construir cenários; Métodos de medição padronizados, tanto quanto possível, com interesse na comparabilidade; Comparação dos valores, dos indicadores, com metas e referências, quando possível.
Princípio 5: Transparência
A avaliação do progresso em direção ao DS, irá: Assegurar que os dados, indicadores e resultados da avaliação sejam acessíveis ao público; Expor as escolhas, suposições e incertezas que influenciam nos resultados da avaliação; Divulgar as fontes dos dados e dos métodos; Divulgar todas as fontes dos recursos financeiros e possíveis conflitos de interesses.
Princípio 6: Comunicação Efetiva
No interesse de uma comunicação eficaz e apelativa, a avaliação do progresso em direção ao DS, irá: Usar uma linguagem clara e simples; Apresentar as informações de uma forma honesta e objetiva, para inspirar confiança; Usar ferramentas inovadoras, visuais e gráficas para auxiliar na interpretação, e a contar uma história; Disponibilizar os dados com bastante detalhe de uma forma confiável e prática.
Princípio 7: Ampla Participação
Para reforçar a sua legitimidade e relevância, a avaliação do progresso em direção ao DS, irá: Encontrar caminhos apropriados que reflitam a opinião pública, e providenciar uma liderança ativa; Envolver-se desde o início com os utilizadores da avaliação para que ela melhor se ajuste as suas necessidades.
Princípio 8: Continuidade e capacidade
A avaliação do progresso em direção ao DS, exigirá: - Repetidas medições; - Sensibilidade a mudanças; - Investimento para desenvolver e manter capacidade adequada; e Melhoria e aprendizagem continua.

Fonte: Elaboração própria, reconstrução a partir dos “Princípios de Bellagio”(2019)

Anexo 2 - PSVA Metodologia de Implementação e Avaliação

Figura 37 - Âmbito do Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo



Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Capítulos de Intervenção Primária	Capítulos de Intervenção Secundária
Produção Vitícola	Qualidade do Vinho
Gestão de Solos	Gestão Sustentável de Ecossistemas
Gestão de Água na Vinha	Qualidade do Ar
Gestão de Doenças e Pragas na Vinha	Manuseamento e Gestão de Materiais na Produção
Eficiência Energética na Vinha	Opções de Embalamento & Componentes
Gestão de Resíduos na Vinha	Comunidade Envolvente (Comunicação e Envolvimento das Partes Interessadas)
Conservação e Qualidade de Água na Adega	Socio-Economia e Desenvolvimento Regional
Gestão de Resíduos na Adega	
Eficiência Energética na Adega	
Gestão de Doenças e Pragas na Adega	
Recursos Humanos	

Âmbito do Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (continuação)

Capítulo	Número de Critérios
Produção Vitícola (PV)	14
Gestão de Solos (GS)	12
Gestão de Água na Vinha (GAV)	4
Gestão de Doenças & Pragas na Vinha (GDPV)	23
Eficiência Energética na Vinha (EEV)	3
Gestão de Resíduos na Vinha (GRV)	2
Conservação e Qualidade da Água na Adega (CQAA)	15
Eficiência Energética na Adega (EEA)	8
Gestão de Resíduos na Adega (GRA)	16
Gestão de Doenças & Pragas na Adega (GDPA)	1
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	10

Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Figura 38 - Ciclo de Melhoria Continua e Implementação do Programa de Sustentabilidade



Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Exemplo de Autoavaliação

Capítulo 2. Gestão dos Solos (GS) > Critério GS 2.4 Gestão de Azoto

O objetivo final é atingir a categoria Desenvolvido

Se a situação não se adequar à sua operação de vinha ou adega, clica na caixa de "Não Aplicável"

Critério	Pré-Inicial	Inicial	Intermédio	Desenvolvido	N/A
Gestão de Azoto	Nos últimos 6 anos não foram executadas nenhuma análises aos solos nem ao tecido vegetal da vinha OU Todos os anos foi aplicado Azoto sem recurso a análises prévias ou sem considerar o vigor da vinha	Nos últimos 6 anos foram executadas análises aos solos ou ao tecido vegetal da vinha E Foi aplicado Azoto apenas quando necessário e justificado por análises ao tecido vegetal, ou por um vigor desadequado da vinha* e/ou equilibrado pela remoção de nutrientes através da poda E O Azoto foi apenas aplicado quando as videiras tiveram capacidade de retirar o máximo proveito deste nutriente	Nos últimos 3 anos foram executadas análises aos solos ou ao tecido vegetal da vinha E Foi aplicado Azoto apenas quando necessário e justificado através de análises ao tecido vegetal, ou por um vigor desadequado da vinha* e foram tomadas medidas preventivas para limitar a sua volatilização, tais como rega, mobilização do solo com grade (escarificador), ou o Azoto foi aplicado antes da queda de chuva E O Azoto foi apenas aplicado quando as videiras tiveram capacidade de retirar o máximo proveito deste nutriente E Quando da decisão sobre qual	Nos últimos 3 anos foram executadas análises aos solos, e no último ano efetuaram-se análises ao tecido vegetal da vinha E Foi aplicado Azoto apenas quando necessário e justificado por análises ao tecido vegetal, ou por um vigor desadequado da vinha* e foram tomadas medidas preventivas para limitar a sua volatilização, tais como rega, mobilização do solo com grade, ou o azoto foi aplicado antes da queda de chuva E O Azoto foi apenas aplicado quando as videiras tiveram capacidade de retirar o máximo proveito deste nutriente E	
A sua avaliação	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

O AE clica na Categoria que considera adequada

Exemplo de Programa de Ação individual

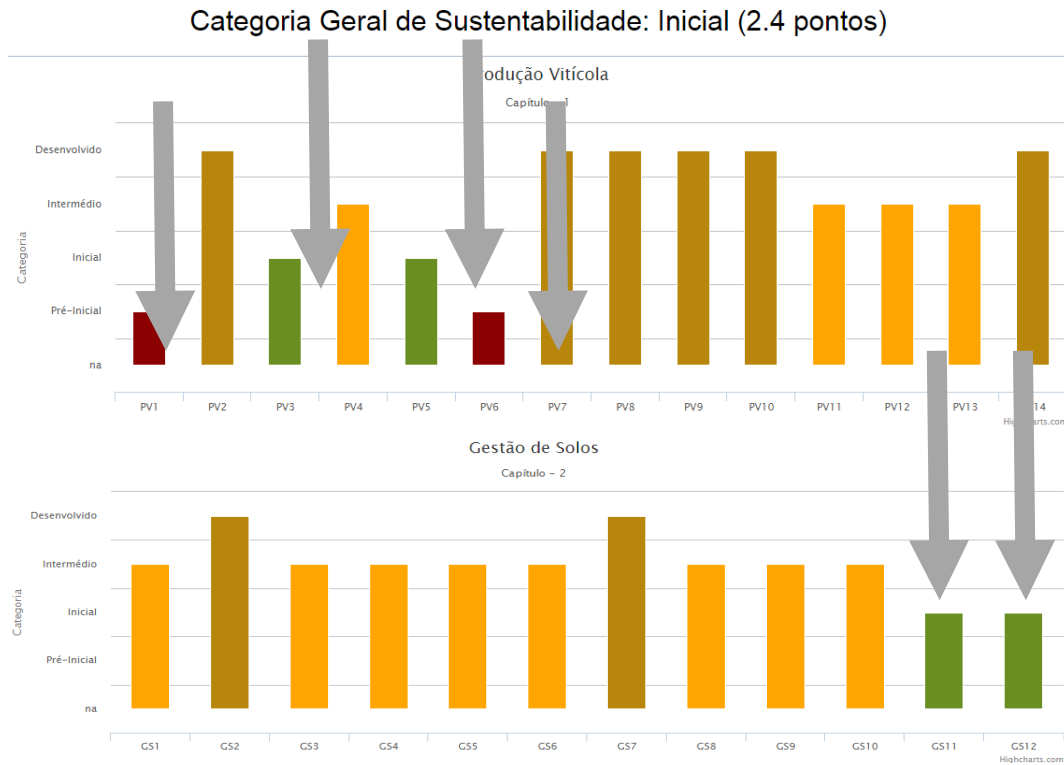
PSVA – Plano de Ação						
Capítulo do PSVA	Critério	Especificar o tema e a área de ação	Categoria	Descrição	Calendário para a implementação	Responsabilidade
Capítulo 2- Gestão de Solos (GS)			Desenvolvido	Acompanhamento de análises com novas análises foliares.	Abril 2016	Criar um calendário realístico para realizar a ação
			Desenvolvido	Criação de Plano de Fertilização para Vinha; Registo das Análises Foliares no Plano de Fertilização.	Outubro 2015	Viticultura
	GS 2.4 Gestão de azoto		Desenvolvido	Criação de um Plano de Fertilização para Vinha (incluir plano de aplicação de azoto); Monitorização do Objetivo: Eficiência de aplicação de azoto na vinha (Qtd N aplicado / Qtd N assimilado pela planta)	Fevereiro 2016	Viticultura
	GS 2.5 Ferrirrigação		Desenvolvido	Criação de Plano de Fertilização.	Outubro 2015	Viticultura
	GS 2.6 Melhorias e alterações para a penetração de água		Desenvolvido	Registrar plano de longo prazo para correção de problemas de infiltração e escorrimento superficial; Melhoramento do sistema de rega e aumento do enrelvamento; Realização de auditoria ao sistema de rega por entidade externa.	Abril 2016	Viticultura
	GS 2.8 Preservação ou aumento do conteúdo de Matéria Orgânica		Desenvolvido	Monitorização das entradas e saídas de nutrientes; Plano de Fertilização e análises; Investigação e implementação de práticas para evitar o escorrimento de nutrientes incluindo o uso de linhas tampão, e vegetação ao longo das estradas e valas.	Fevereiro 2016	Viticultura
	GS 2.11 Gestão da erosão em estradas, acessos, valas e galerias		Desenvolvido	Desenvolvimento de um plano de controlo de erosão, mesmo sendo o risco muito baixo; Proceder à manutenção das estradas de forma regular e evitar usar as estradas durante e após fortes chuvadas.	Março 2016	Viticultura

Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

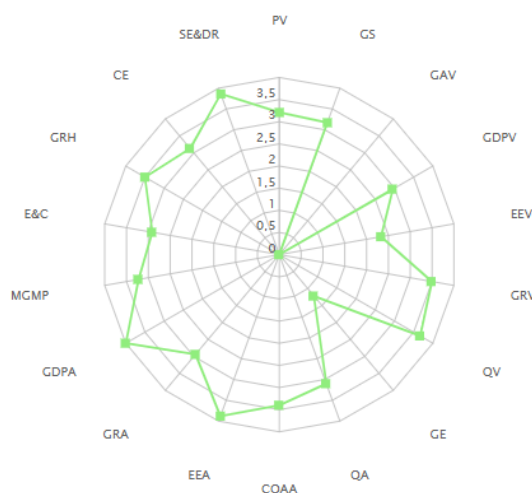
Categoria Geral de Sustentabilidade

- ✓ Elaborada após a conclusão da autoavaliação para os 11 capítulos de intervenção primária
- ✓ Gera um valor para cada capítulo que são então combinados para dar uma pontuação
- ✓ Esta pontuação vai cair dentro de uma das quatro categorias definidas na Categoria Geral de Sustentabilidade.

Exemplo de Interpretação do Desempenho

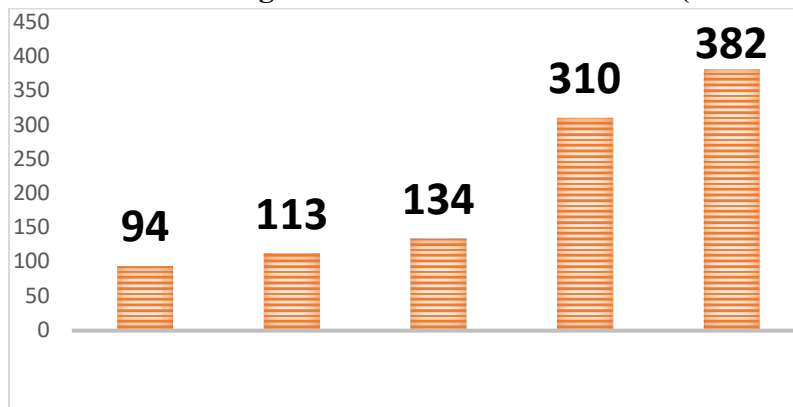


Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)



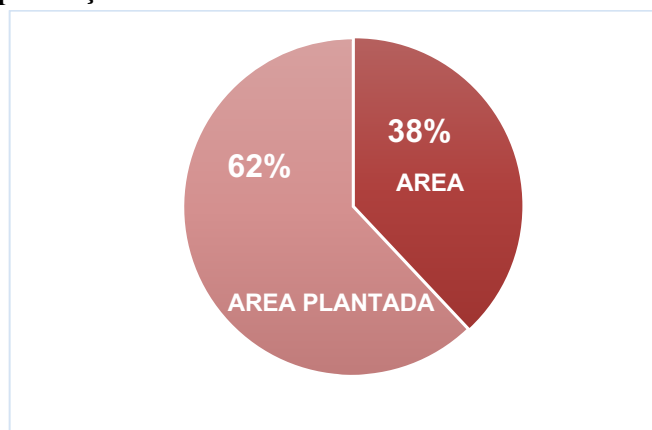
Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Evolução da Adesão dos Agentes Económicos ao PSVA – (2015-2018)



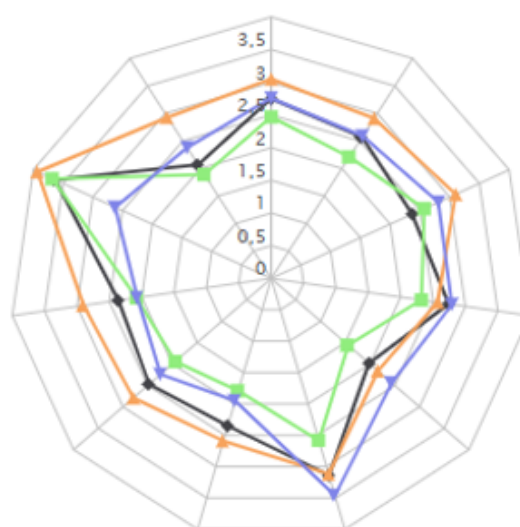
Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Evolução da implantação do PSVA NA AREA TOTAL DE VINHA - 2015 a 2018



Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Análise Regional do PSVA - 2015 a 2018



◆ 2015 ◆ 2016 ◆ 2017 ◆ 2018

Fonte: Arquivo dados CVRA – (2019)

Anexo 3 – Estudo sobre Região do Douro:

“Rumo Estratégico para o setor dos Vinhos do Porto e do Douro”

A síntese deste estudo é apresentada em conjunto com a presente tese, em ficheiro *pdf*, que anexamos.

Anexo 4 – Estudo sobre a Evolução do PSVA:

A síntese deste estudo é apresentada em conjunto com a presente tese, em ficheiro *pdf*, que anexamos.

Anexo 5 - Plano Estratégico - Douro e Alentejo: ODS's

Tabela 66 - Relação entre ODS's e Ações Estratégicas do Douro e do Alentejo

ODS	OBJETIVOS	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO ALENTEJO	CONTRIBUIÇÃO DOURO
ODS1	Erradicar a pobreza	Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares	Cap.17 Comunidade envolvente; Cap.18 -Socioeconómica e Desenvolvimento Regional	na
ODS2	Erradicar a fome	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável	Cap.17 Comunidade envolvente; Cap.18 -Socioeconómica e Desenvolvimento Regional	na
ODS3	Saúde de Qualidade	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades		
ODS4	Educação de Qualidade	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos	Cap.16 - Gestão de recursos humanos, obrigação para todos os agentes económicos aderentes	Linha 10- Formação, programa disponibilizado para a viticultura pela ADVID
ODS5	Igualdade de Género	Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas	Cap.16 - Gestão de recursos humanos; Cap.18-- Socio economia e desenvolvimento regional;	na
ODS6	Água potável e saneamento	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos	Cap. 3 Gestão de água na Vinha; Cap.10 Conservação e Qualidade da Água na Adega;	Linha 1 - Alterações Climáticas, projetos desenvolvidos direcionados para a gestão de água
ODS7	Energias renováveis e acessíveis	Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos	Cap.5 Eficiência Energética na Vinha; Cap.11 Eficiência Energética.	na
ODS8	Trabalho digno e crescimento económico	Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho para todos	Cap.16 - Recursos humanos; Cap.18 - Socioeconómia e Desenvolvimento Regional; Cap.17 - Comunidade envolvente; Cap.7 - Qualidade do Vinho	Linha 8 - Economia circular. Linha 9-sustentabilidade económica - Ações de sensibilização e projetos direcionados para a valorização da qualidade do vinho
ODS9	Indústria, Inovação e Infraestruturas	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação	Cap.18 -Socioeconómia e Desenvolvimento Regional; Cap.17 - Comunidade envolvente;	Linha 2 - Viticultura de precisão/ Projetos para a inovação. Linha 3-Potencial enológico
ODS 10	Reduzir as Desigualdades	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países	Cap.18 -Socioeconómia e Desenvolvimento Regional; Cap.17 - Comunidade envolvente;	na
ODS 11	Cidades e Comunidades Sustentáveis	Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis	Cap.18 -Socioeconómia e Desenvolvimento Regional; Cap.17 - Comunidade envolvente;	na
ODS 12	Produção e Consumo Sustentáveis	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis	Cap. 14. -Manuseamento e Gestão de Materiais na Produção; Cap. 15 Opções de embalamento e componentes; Cap. 8 Gestão de Ecossistemas. Cap.12 Gestão de Resíduos	Linha 6 Observatório vitícola; e Linha 7 - Produção sustentável na viticultura
ODS13	Ação Climática	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos	Cap.1 Produção Vitícola; Cap.8 Gestão de Ecossistemas; Cap. 7 Qualidade do Ar	Linha 1 Projetos para combater as alterações climáticas, na viticultura
ODS14	Proteger a Vida Marinha	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável		
ODS15	Proteger a Vida Terrestre	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade	Cap.1 Produção vitícola; Cap.2 Gestão de solos; Cap. 4 Gestão e controlo integrado de doenças e pragas; Cap. 8 Gestão de Resíduos na Vinha.	Linha 2- Viticultura de precisão; Linha 4 - Biodiversidade em viticultura e Linha 5-Diversidade genética da videira.
ODS16	PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES			
ODS17	Parcerias para a implementação dos Objetivos	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável	LUND, UEVORA, APA, EDIA, ADME, CDDR, TODOS OS Agentes Económicos Aderentes	UTAD, FCUP, IVDP, agentes económicos Sogrape, Symington, Real Companhia Velha.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 6– Indicadores para a Governança

Tabela 67 - Indicadores para a Governança

Indicadores da Governança	Variáveis Relevantes	Definição
Prestação de Contas Responsabilização	Grau de Responsabilização Atores que adotam iniciativas de responsabilidade social	O grau de responsabilização mede a capacidade de resposta da rede social em relação aos seus stakeholders. Em conjunto com transparência, responsabilização, implica evolução na quantidade e na qualidade da informação transmitida aos <i>stakeholders</i> . A existência de um <i>reporting</i> de sustentabilidade é considerado um passo no sentido de comunicar e gerir a informação.
Voz	Liberdades civis Independência da imprensa Organizações que têm voz ativa na expressão das suas preocupações nas alterações às leis e à política	Monitorização da liberdade de expressão em contexto local. O reconhecimento das liberdades civis e dos direitos políticos, liberdade de imprensa, independência dos <i>media</i> , a possibilidade de expressar as preocupações com mudanças de leis, características do sistema político, todas são consideradas.
Estado de Direito	Direitos Políticos Processo Político Lobbing Instabilidade Política Intervenção militar na política	Estado de arte de um território na relação com a Instabilidade Política e Violência. A existência de militares e/ou as mudanças drásticas no governo oferecem sugestões úteis sobre a facilidade de implementar uma governança de coordenação de redes
Eficácia governamental	Perceção da qualidade da oferta dos serviços públicos Eficiência da burocracia Competência dos funcionários públicos Independência dos funcionários públicos das pressões políticas Mecanismos de reclamação dos cidadãos Sistemas <i>standard</i> de avaliação e desempenho e informação interna Processos de auditoria Eficiência do sistema de gestão económico	Avaliação global da qualidade do sistema de serviços da sociedade civil nos diferentes elementos – processos, produtos e recursos humanos – através da medida da eficiência da burocracia, da independência das pressões políticas, da existência de mecanismos de queixas/reclamações, da perceção da qualidade dos serviços públicos, da competência e formação dos funcionários públicos, da existência de um sistema de avaliação e da eficácia das auditorias internas e externas.
Carga Regulamentar	Políticas de mercado hostis Perceção de carga regulamentar excessiva	Intervenção governamental predominante, apesar das iniciativas de redes de cooperação realizadas.
Corrupção	Perceção de corrupção Nível de transparência Medidas de combate à corrupção	Existência de corrupção nos organismos públicos e privados não encoraja a criação de redes de <i>multi-stakeholders</i> eficazes, orientadas ao desenvolvimento sustentável, este último focado no “bem comum”.
Governança - Multinível	Nível de descentralização Tradição de Governança local Modos de governança para o desenvolvimento sustentável Modos de coordenação	A monitorização do tema da “ <i>multi level governance</i> ” em conjunto com a participação e as parcerias, tem como objetivo definir a existência de algum modo de rede de cooperação. Primeiramente o nível de descentralização e das principais características de governo local são examinadas. Para além disso a definição dos modos de governança – hierárquico/mercado base.
Políticas	Sistemas de gestão sustentável partilhados Políticas de desenvolvimento sustentável Políticas de desenvolvimento sustentável a nível local e regional Políticas de promoção de participação Políticas de promoção de coesão social	Identificação das forças políticas e o tipo de política predominante, elas poderão ser, fortes, fracas ou moderadas, as perspetivas no desenvolvimento sustentável (sustentabilidade ecológica/bem estar), as abordagens políticas no desenvolvimento local e regional (participado ou obrigatório) e a existência de políticas que promovam a participação e coesão social.
Participação	Tomada de decisão inclusive/processo de consulta às partes interessadas ou envolvimento dos cidadãos/das partes interessadas. Abordagens inovadoras e tecnologia para a participação Abordagem de consulta aos <i>stakeholders</i> Profundidade e dimensão da participação dos <i>stakeholders</i> Eficácia das iniciativas de participação Perceção mutual da eficácia da participação	O processo de participação numa região, pode ser realizado de diferentes modos e em diferentes condições, dependendo da natureza do processo – voluntário, obrigatório, formal/informal, da tipologia das partes interessadas – <i>stakeholders</i> - envolvidos, a profundidade e dimensão da participação dos <i>stakeholders</i> , a eficácia do processo. Estes são alguns dos aspetos descritos.
Parcerias	Parcerias publico privadas Parcerias intersetoriais	As parcerias expressam o nível/grau de cooperação entre os atores que operam num determinado território. Esta cooperação também pode ser avaliada quantitativamente, através do número de parceiros ativos ou qualitativamente através da sua dimensão e complexidade (diferentes tipologias de organizações). Enquanto uma parceria publico privada se foca numa relação one to one, as parcerias intersectoriais destacam as relações multisectoriais e <i>multi – stakeholders</i> .

Fonte: Constantino *et.al.*, 2017

Anexo 7 – Guião de Entrevista Estruturado

Tabela 68- Matriz de Variáveis Relevantes e Guião de Entrevista Estruturado

Variável Relevante	Guião Estruturado
1. Fatores Endógenos Território	Caracterização das Regiões
1. Caracterização socioeconómico	Caracterização da região, do ponto de vista socioeconómico, tendo em conta as dimensões:
1.1 História e Cultura	- História, cultura e tradição
1.2 Geografia	- Clima e características geográficas (orografia)
1.3 Demografia – (perfil da população de cada região no setor)	- Densidade populacional e perfil da população de cada região no setor
2. Inovação produtiva	
2.1 Rentabilidade	Tecido empresarial (dimensão das unidades produtivas) Tipologia das Unidades Económicas (dimensão, privado, associativo) Inovação Tecnológica, aplicada à produção
2.2 Capacitação Técnica dos Agentes Económicos	Capacitação técnica dos gestores das unidades produtivas
2.3 Política de empregabilidade local	Nível de literacia das populações no setor Faixa etária dos recursos humanos dedicados à atividade Tempo dedicado à profissão (amador/profissional/tempo inteiro/tempo parcial) Políticas de Recursos Humanos, quanto a: -Políticas de recrutamento local; - Ações de sensibilização e formação para aumento de capacitação técnica local;
3. Inovação social	
3.1 Participação de organizações da sociedade civil	Políticas de Regulação social
3.2 Comunidade Envolvente	Políticas de Concertação social
4. Governança	
4.1 Modelo de Governo (Central-Local)	
4.1.1 Eficácia Governamental	Quanto à organização e modo de governo do setor vitivinícola na região
4.1.2 Governo central	Instituições, organismos Nível de regulamentos e legislação do setor Tipo de descentralização por parte do poder central
4.1.3 Carga Regulamentar	Identificar quais as delegações de poder, nomeadamente quanto ao financiamento e à gestão dos recursos naturais Quem define a política para o desenvolvimento local
4.1.4 Nível Descentralização - Decisão Estratégia	Quem define o planeamento e a estratégia
4.1.5 Governança Regional setor Vitivinícola	Relações entre o poder central e local
4.1.6 Autonomia financeira	Identificar a estrutura de governança local
: 4.2 Modelo de Governança Local	Qual o modelo de governança local adotado, na região. Nível de Participação
Modelos de Governança: Colaborativa; Multinível (em rede);	Formas de articulação e coordenação entre as partes interessadas e relação com o poder político
a) - Participação	Modelo de cooperação (em rede) ou em parceria)
b) - Decisão	Intervenientes locais com vista à eficácia das políticas públicas
4.3 Metodologia de Intervenção para o DS	
4.3.1 Planos Estratégicos/Programas de Intervenção para o Desenvolvimento Sustentável	Identificação das metodologias de intervenção locais Qual o nível do poder local na tomada de decisão p/ a implementação de metodologias de intervenção
4.3.2 Partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de sustentabilidade	Qual o nível de participação das partes interessadas nos planos de intervenção local para a sustentabilidade para a região/setor vitivinícola
4.3.3 Modelo de implementação do DS sistematizado e monitorizado	Quais os modelos de inovação seguidos na região Qual a capacidade de acompanhamento e monitorização dos planos implementados

Fonte: Elaboração própria

Anexo 8 – Seleção e Codificação de Entrevistas

Tabela 69 - Codificação dos Entrevistados Selecionados

Tipologia	Perfil	Entidade	Cargo	Método aplicado	Data	Tempo de entrevista
Tipologia 1 - Perfil 1						
ETp111		Herdade do Esporão	Administração	1 gravado e transcrito	mai 20	40 min
ETp112		Quinta das Murças	Administração	1 descrito, confirmado	abr 20	40 min
ETp113		Encostas de Alqueva	Administração	1 descrito, confirmado	mai 20	55 min
		Herdade dos Grous	Administração			
		Quinta de Bicais	Administração			
Subtotal entrevistas				3		2h 15min
Tipologia 1 - Perfil 2						
ETp121		Sogrape	Desenvolvimento	1 descrito, confirmado	mai 20	60 min
Subtotal entrevistas				1		1h
Tipologia 1 - Perfil 3						
ETp131		Casa Relvas	Administração	1 descrito, confirmado	abr 20	30 min
ETp132		Fundação Eugénio de Almeida	Cons. Executivo	1 descrito, confirmado	mai 20	25 min
Subtotal entrevistas				2		55 min
Tipologia 2 - Perfil 1						
ETp211		CVRA	Presidente	1 gravado e transcrito	abr 20	90 min
ETp212		IVDP	Presidente	1 resposta por escrito	mai 20	na
ETp213		CVRA	Ex Presidente	1 gravado e transcrito	abr 20	30 min
Tipologia 2 - Perfil 2						
ETp221		CVRA	Gestor PSVA	1 gravado e transcrito	abr 20	30 min
ETp222		IVDP	Gestor p/ DS	1 descrito, confirmado	abr 20	30 min
Tipologia 2 - Perfil 3						
ETp231		ADVID	Presidente	1 gravado e transcrito	ago 21	90 min
Tipologia 2 - Perfil 4						
ETp241		UEVORA	Professor	1 descrito, confirmado	abr 20	30 min
ETp242		UTAD	Professor	1 descrito, o, confirmado	jun 20	30 min
ETp243		ISEP	Professor	1 descrito, confirmado	abr 20	30 min
Subtotal entrevistas				9		6 h
Tipologia 3 - Perfil 1						
ETp311		SATIVA	Diretor	1 descrito, confirmado	mai 20	40 min
ETp312		CERTIS	Diretores	1 descrito, confirmado	mai 20	40 min
ETp313		SGS	Auditora	1 descrito, confirmado	mai 20	40 min
ETp314		Bureau Veritas	Diretora Auditora	1 descrito, confirmado	mai 20	40 min
Subtotal entrevistas				4		2 h 40 min
Total de entrevistas				19		10 h 35 min

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

Tipologia 1- Perfil 1 - Tp11-AE – Agente Económico com instalações Douro e Alentejo	3
Tipologia 1- Perfil 2 – Tp12-AED – Agente Económico, maior produtor do país, com origem no Douro	1
Tipologia 1 - Perfil 3 – Tp13-AEA – Agente Económico com instalações no Alentejo –privado e cooperativa	2
Tipologia 2 – Perfil 1 - Tp21-GLA – Governo Local Presidentes IVDP, CVRA e ex-presidente CVRA	3
Tipologia 2 – Perfil 2 – Tp22 – Gestores para o Desenvolvimento, dos Governos Locais	2
Tipologia 2 – Perfil 3– Tp23 – Direção ADVID – Associação para o Desenvolvimento	1
Tipologia 2 – Perfil 4 – Tp24 – Professores Universidade de Évora (UEvora), Trás-os-Montes (UTAD) e Porto (ISEP) – com participação nos programas de desenvolvimento do setor nas regiões e ao desenvolvimento sustentável	3
Tipologia 3- Perfil 1 – Tp31 -EC – Entidades certificadoras PSVA	4
	19

Tabela 70 – Número de Entrevistados por Tipologia e Região

Entrevistados com conhecimento profundo da Região do Douro: n=10	Entrevistados com conhecimento profundo da Região do Alentejo: n=10
3 Agentes Económicos Douro e Alentejo	3 Agentes Económicos Douro e Alentejo
1 Agente Económico Douro	2 Agente Económico Alentejo
2 IVDP-Instituto do Vinho do Douro e do Porto	3CVRA-Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
1 ADVID – Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense	1 UEVORA – Universidade de Évora
1 ISEP – Instituto Superior do Porto	
2 EC's -Entidades Certificadora (*)	1 EC - Entidade Certificadora (*)

Fonte: Elaboração própria

(*) - 3 entidades certificadoras, ligadas ao setor agrícola, em ambas as regiões, nomeadamente: - produção integrada da vinha (PRODI); - vinho biológico; - programa de certificação dos vinhos do Alentejo (PSVA).

Anexo 9 – Sistematização das Entrevistas por Variável Relevante/Questão

Tabela 71 – Mapeamento da Sistematização das Entrevistas

Categoria/ Código de Entrevistado	Respostas
Categoria 1: Dimensão Sócio Económica	Caracterização sócio económica do setor vitivinícola na região História; Cultura; Clima e características geográficas (orografia); Tecido (Dimensão, faixa etária, conhecimento técnico);
Código Entrevistado	
ETp111 ³²	<p>O Douro é a região demarcada mais antiga do mundo, e o produto do Douro Vinho do Porto já teve uma importância enorme naquilo que é o volume de exportações, e é um produto conhecido no mundo inteiro. O Douro é uma “Velha Senhora”, uma mulher que era muito bonita e nunca teve que convencer ninguém de nada, ou de fazer charme para ninguém, e isso nota-se muito, até nas pessoas mais humildes não há nada melhor que o Douro, e isso tem a ver com o facto de os avós e bisavós já fazerem vinho naquele bocadinho de terra, já fazerem viticultura, já faziam uvas para o vinho melhor do mundo, portanto há ali um orgulho muito grande e muito ancestral, e portanto mudança há uma grande resistência à mudança. Aquilo é muito duro... aquilo para andar de um lado para o outro e difícil, para falar com as pessoas, eu passo temporadas no Douro, e se for à janela vejo pessoas do outro lado, e eu nunca tive com eles... demoro 3 quartos de hora a chegar lá, portanto o Douro é um sítio muito bonito, um sítio muito especial, que faz vinho especial e de qualidade, mas tem esse lastro, essa bagagem, se por um lado tem aspetos interessantes, não é suscetível a modas (...).</p> <p>A viticultura e maioritariamente de montanha e há como em poucas regiões no mundo problemas de erosão do solo, baixa produtividade, fertilidade, região produz pouco, há um desequilíbrio no Douro, que apesar de tudo não é notado no Alentejo, e há uma distração pela dimensão da região e pelo lastro que ela tem (...).</p> <p>Questão emocional, das regiões, a capacidade de mudança no Douro e muito difícil, nem os vizinhos se conseguem comunicar. No Douro (...) a sustentabilidade nunca se coloca a nível ambiental, e devia ser, é uma desgraça, é uma tragédia ecológica a escala do Douro, coloca-se na sustentabilidade a nível social, (...) o Douro tem uma base de pequenos agricultores que vivem basicamente do <i>Sistema de Benefício</i>, que lhes permite pelo simples facto de terem vinha, e dessa vinha ter umas quaisquer uvas, a partir daí receber uma receita da venda de umas quaisquer uvas produzidas para o vinho do Porto. À medida que se tenta fazer algo no Douro esbarra-se com esta realidade, que é uma questão de sustentabilidade social. A importância que esta situação tem no Douro, faz com que tudo</p>

³² Entrevistado tipologia 1 – Agente Económico com instalações operacionais nas duas regiões e conhecimento profundo das regiões: - Douro e Alentejo. Entrevista nº1 dentro desta tipologia.

	<p>o resto se passe para segundo plano (...) Em 2008 fiquei espantado quando compramos a Quinta das Murças, e não tinha ETAR, e fiquei a saber que no Douro não era obrigatório ter uma ETAR, ... há uma larga maioria de produtores do Douro com licenças industriais que por serem de uma qualquer data anterior a uma certa data ... não estão obrigadas a ter ETAR (...).</p> <p>No Alentejo somos novos, (...), mas não tanto, o Alentejo apareceu como DOP nos anos 50 e foi regulamentado nos anos 80, (...) há 2000 anos que os romanos faziam vinho em talhas no Alentejo, (...) as talhas vão ser um nicho de Mercado, são uma herança histórica, caso que deve ser investigado e estudado.</p>
ETp113 ³³	<p>O Vinho do Porto é um vinho protegido e por isso beneficia do “<i>Cartão Benefício</i>” (...). É uma das regiões mais bonitas do mundo, património da UNESCO, mas com maior dificuldade na produção pelas características específicas do Douro. Impossibilita a mecanização, apesar dos esforços de práticas inovadoras para minimizar o esforço da cultura nas encostas, como a condução ao alto. Não se está a ter a rentabilidade no vinho de mesa e Porto. Os vinhos do porto Vintage/LBV/Twany 30 a 40 anos, têm que ser vendidos a um preço muito superior, para valorização do trabalho e dos anos de estágio associados, o que não está a acontecer.</p> <p>A rentabilidade do Alentejo é enorme pelo uso de mecanização, como por exemplo, a possibilidade de vindima mecânica. Financiamento apoiado pela Comunidade Europeia, através de projetos para o desenvolvimento sustentável, nomeadamente biodiversidade. No Douro não é possível evidenciar -se pela biodiversidade, porque é uma região de monocultura, é necessário reinventar e inovar para a convivência conjunta do homem, com a fauna e a flora existentes. O Douro vai sofrer mais, pela sua antiguidade, falta de cultura, e ignorância, com recursos humanos com muito conhecimento empírico, com muito valor, mas sem conhecimentos sobre matéria de sustentabilidade, económica e ambiental. Não medem consumos de água, não têm ETAR's, não avaliam o seu desempenho, nem o seu contributo para a sustentabilidade. Os pequenos lagares e grandes adegas, todas se situam a beira do rio Douro, sem infraestruturas adequadas para o tratamento dos resíduos da produção de vinho, e deitam tudo para o rio. Mesmo nas Grandes Casas do Douro (GCD), nem o consumo de água é medido, as GCD vivem dos pequenos lavradores, que toda a vida trabalharam para essas casas, passando de geração em geração.</p> <p>Cerca de 90% do Douro, são pequenos lavradores, produtores de vinho, pequeninos, autossuficientes, com toneis de madeira, lagares, sem formação técnica, sem conhecimento sobre biodiversidade, ou técnicas amigas do ambiente... ou sequer sensibilidade para preocupação, com o que deitam para o rio.</p>
ETp121	<p>A sustentabilidade das duas regiões, quanto à história e às origens, são sítios sócio económicos muito distintos, com especificidades que condicionam a sua realidade. O Douro tem escala industrial, três séculos com sustentados modelos de governança. No Douro foi construído um edifício regulamentar de proteção da região, o Douro tem um conjunto de instituições que a governam de modo diferente.</p> <p>O Alentejo tem quatro décadas como região vitivinícola, situação anacrónica em relação à Casa do Douro, IVDP, Associação de Casas Exportadoras, devido ao conjunto de situações que foram acontecendo e foram levando a modelos de governança, que remontam ao século XIX, no tempo da <i>filoxera</i>, onde houve o risco da viticultura desaparecer, a viticultura representava mais de 50% do setor vitivinícola (...)</p> <p>A escala de diversidade, ganha mais o produtor que cobre os diferentes perfis de consumo do que aquele que se especializa num tipo de perfil de mercado, escala mais abrangente. Definição na qualidade do vinho.</p> <p>Historicamente, relativamente aos quatro séculos de montagem de um sistema de governança, foi mais de construção do que disruptivo, desde a constituição da DO, (Denominação de Origem).</p>

³³ Entrevistado tipologia 1 – Agente Económico com instalações operacionais nas duas regiões e conhecimento profundo das regiões: - Douro e Alentejo. Entrevista nº2 dentro desta tipologia.

	<p>Do ponto de vista da dimensão do território, a região do Douro é uma região de montanha, os terrenos são marginais, impróprios para a viticultura.</p> <p>No caso do Alentejo, passou a ser vitícola quando Portugal deixou de produzir cereais para a sua autonomia, o que influenciou muito no modelo de governança.</p> <p>A atividade agrícola desenvolveu-se junto ao rio Douro, onde as populações se instalaram pela necessidade de escoamento.</p> <p>Climaticamente é comparável com o Alentejo, do ponto de vista vitivinícola são muito parecidos.</p> <p>A grande diferença está na montanha versus planície, e a muito baixa fertilidade do solo do Douro com a forte fertilidade do Alentejo.</p> <p>A estrutura fundiária do Douro, com predominância do minifúndio em contraste com a estrutura fundiária do Alentejo de latifúndio, que se traduz numa reduzida rentabilidade económica no Douro.</p> <p>O vinho do Douro é mais fácil para exportação porque é um vinho diferente, pelas castas tradicionais, enquanto o Alentejo é mais comparável com os <i>vinhos da moda</i>, e determina a diferença pela adoção de castas estrangeiras, no Douro há uma tendência para vinhos mais frescos, com menos álcool, perfil Douro.</p> <p>O perfil Alentejo é comparável com a Califórnia, Austrália e Chile. O mercado doméstico prefere o perfil Alentejo.</p> <p>As castas no Douro são tradicionais. A lista de castas Douro, (115), 50 são estrangeiras, mas a casta dominante é <i>Aragonês</i>, e <i>Tinta Roriz</i> (espanhol), diferentes castas e diferentes solos.</p> <p>Seleção <i>clonal</i> das castas estrangeiras maior que a nacional, o que melhora a qualidade das castas, o que significa que quando o Alentejo em 90, introduziu a <i>Touriga Nacional</i>, à época já havia castas internacionais, com <i>clones</i> muito produtivos, com maximização da produtividade.</p> <p>Há a percepção que há uma variação na produtividade, castas com fertilidade totalmente diferente, ou seja, produtividade conseguida implica redução da variedade genética, com efeito de perda de relevância para perda de diversidade, como se observa no Douro, nas regiões que fizeram o mesmo que o Alentejo, há uma maior visibilidade dos efeitos afetadas das alterações climáticas.</p> <p>A dimensão das castas, é o fator diferenciador, o Alentejo optou pelas castas estrangeiras, implica limitação à exportação, diferentes castas e diferentes análises sensoriais, os mesmos fatores de produção com margens mais baixas, com preços mais baixos, e menores quantidades, leva a que os produtores no Alentejo estejam mal.</p> <p>O Douro tem o Vinho do Porto, o DOC Douro diferencia-se pelos fatores de produção.</p>
ETp211	<p>O Alentejo apresenta uma faixa etária nova nos gestores das unidades produtivas, pessoas com capacitação no seu negócio, isso significa saber, que quanto melhor tratarem os meios naturais, melhor será o seu negócio, pelo que realizar investimentos em tecnologia e recursos humanos com capacidade de execução, para proteção dos meios naturais que permitem a sua produção com qualidade e sustentabilidade a longo prazo apresenta-se como um bom investimento, uma boa opção.</p> <p>É um ganho tangível, medir a sua poupança, medir os ganhos de implementação das práticas sustentáveis, aprendizagem com a partilha de conhecimento com outros agentes económicos, com a academia, com a entidade promotora, numa cultura que sabem de longo prazo, 20 a 30 anos.</p>
ETp213	<p>É indiscutível que a realidade económica e social da região (em especial a sua “maturidade” e relevância económica) terá influência no modelo de governo a adotar. Porque é que a região de Champagne tem um modelo de governo inteiramente privado e a região de Douro tem um modelo quase inteiramente público?</p> <p>Por outro lado, a maior ou menor presença do Estado igualmente não será responsável por um maior ou menor desenvolvimento económico? A maior presença do Estado não explicará a inércia da estrutura produtiva para se organizar? Onde está a causa?</p> <p>Mais uma vez terá de discutir o papel do Estado (uma maior ou menor esfera pública).</p>

ETp222	<p>A mudança de mentalidades constitui um dos maiores desafios para os viticultores. O setor vitivinícola é regra geral tradicional e conservador. Não é por acaso que a grande maioria dos programas de sustentabilidade mundial se situam no Mundo Novo do vinho, onde a capacidade de adaptação e de adoção de novas tecnologias, ou formas de estar e pensar “fora da garrafa” estão muito mais presentes. O atual Alentejo vinhateiro, apesar de ter a expressão de mercado que todos conhecemos, é relativamente novo quando comparado com outras regiões nacionais. Fez um percurso extraordinário de afirmação nos últimos 30 anos, que muito se deve precisamente à capacidade do seu tecido empresarial em investigar, inovar, experimentar e partilhar. E a criação do primeiro programa de sustentabilidade nacional é disso exemplo.</p>
ETp231	<p>A região do Douro já sofreu várias evoluções, ou várias alterações, até porque foi demarcada em 1756, aliás diz-se que é a primeira região não bem demarcada, mas regulamentada, (...) houve sempre ao longo do tempo interesses políticos e económicos! Porque (...) o Vinho do Porto foi sempre um produto essencialmente de exportação com a grande influência que os ingleses tiveram na sua comercialização, portanto foi um produto que era essencialmente de exportação, aliás só nos últimos anos é Portugal tem vindo a subir em termos de mercado consumidor, (...) de vinho do Porto, que não era (...). Tinha um peso muito importante no PIB, agora já não tem, tinha um peso relativo muito importante nas nossas exportações, porque em Portugal, (...), exportávamos pouco, o que fazia com que o peso do vinho do Porto fosse muito importante, e houvessem muitos interesses políticos e económicos.</p> <p>Quanto a organização produtiva, (...) se formos ver, uma percentagem grande... que está nas estatísticas do IVV, dos tais 20.000 produtores de uvas na região do Douro, não são propriamente viticultores, não no que respeita ao termo viticultores no sentido de dizer que produzem vinhos, não são produtores de uvas, eles não vivem disso, é um complemento ao seu rendimento e que será muito importante para a estrutura familiar e será muito importante para a manutenção da paisagem do Douro, que será muito importante para a manutenção da região classificada como Douro património mundial, porque quando esses desaparecerem não sabemos... porque não são propriamente viticultores mas são muito importantes para manter a região e a estrutura, e também importantes, como fornecedores de mão de obra para os outros produtores, mas não são viticultores, quando nós estamos a dizer: “ ah mas temos que defender os interesses dos pequenos viticultores” (...) mas se eles não são viticultores!!! (...) deveríamos pensar se não seria mais económico, e com certeza que o aspeto social é muito importante, (...) arranjar alternativas para essas situações, porque depois temos que ver o aspeto económico, as empresas têm que ser rentáveis no sentido de trazer mais riqueza para a região, verificamos que uma região com tanta história tanta legislação, (...), e depois vamos ver as estatísticas e é uma das regiões mais iletrada, mais pobre, penso que hoje em dia esta situação está um pouco alterada, (...) porque a criação da UTAD foi muito importante, quando eu vim para o Douro (...) foi há 30 anos, eu vim ainda para a DRAP de Trás os Montes, chamavam-nos (...) e foi uma política boa, uma maneira de nos atraírem para cá era darem-nos casa, as casas do PDTRIM, (...) foi muito importante, (...), agregavam pessoal técnico (...), a UTAD mesmo na enologia formou muitos técnicos, (...) alguns de famílias chamadas “bem” do Douro, como os Vallado,...e outros que tais., e essas gerações mais novas ficaram a viver no Douro, o que também foi muito importante, alocar as pessoas em termos de famílias (...) já com uma exigência de condição de vida diferente do que as que já cá viviam. Requerem cuidados e ensino para os seus filhos (...), foi muito bom e notou-se, hoje em dia há um conjunto de jovens com influência no setor (...), importante porque captam outro tipo de pessoas, de amigos, com outro nível de exigências, ..., e não significa que tenham feito a mudança, mas contribuíram, como exemplo... os <i>Douro Boys</i>, (...) têm todos nomes de famílias sonantes, portanto tem influência, mas ainda não estamos no ponto, eu estive de 2007 a 2010 a fazer análise de projetos PRODER ... e as uvas de mesa, as tais uvas para Douro, eram pagas a 150€ a pipa, há muito pouco tempo é que subiram, significa receber 150€ para 750 kgs de uva, não estou a falar de vinho do Porto, isto não chegava para pagar os custos suportados, só que</p>

tinham o vinho do Porto que era pago a 1000€ a pipa, veja a diferença, 150€ para 1000€ ainda hoje há uma grande diferença, ... , não tem nada a ver, eu estive de 2005 a 2007 como chefe de divisão do Centro de Estudos Vinícolas do Douro, ... que é o que tem os poderes delegados do IVV para a questão da vinha, do potencial vitícola, e tinha muitos agricultores. Sucede que, “eu planto uvas” com um determinado direito que estava na lei B e na lei C, umas dão direito ao *Beneficio*, outras não dão direito ao *Beneficio*, e então houve situações com viticultores (...) que diziam: “venho aqui... vou arrancar a minha vinha porque comprei uma letra, dessas do vinho do Porto...”, e eu digo assim: “mas vai arrancar a vinha porquê?...”(…) e o viticultor respondia: “porque ... aquela licença não tem direito a vinho do Porto, portanto eu vou arrancá-la, e vou plantar lá uma licença para o vinho do Porto”, (...), “não quero saber, eu quero é vinho do Porto...”, (...), portanto, o vinho do Porto é que contava! Ainda hoje conta muito, e era o vinho do Porto, porquê? porque para o vinho do Porto ele sabia que tinha um determinado rendimento, e que o que não fosse vinho do Porto, não tinha interesse nenhum, ..., porque 150€ a pipa na realidade não era nada... e se aquilo não tivesse lá o vinho do Porto (...) algumas empresas dizem que o vinho do Porto financia o vinho do Douro, talvez, ... e se calhar financia mesmo, (...). Voltando à nossa questão do aspeto económico, houve e ainda há problemas com a produção, porque não se conseguem entender, (...) não há ainda uma “produção” forte para poder ter uma voz, (...) existe o interprofissional mas não há a tal unanimidade que devia haver, (...) é importante, não se fala muito das outras regiões, mas no Douro é diferente há sempre a questão do vinho do Porto (...), as parcelas são classificadas de A a D, consoante a qualidade da uva atribuída (...), legalmente é possível vender o direito. O *direito ao Beneficio* é um subsidio social, funciona como um rendimento mínimo (...), até porque a viticultura é a principal cultura, apesar de eu não considerar monocultura, porque nós associamos monocultura a um deserto, e se nós passeamos pelo Douro vemos que o Douro é um mosaico, pode ter uma situação ou outra com uma maior agregação de vinha, mas é raro não haver... um mosquete ou uma floresta... uma floresta no sentido figurado..., mas uma linha de água arborizada, um laranjal... é difícil não encontrar, ... os olivais..., uma bordadura..., enfim é uma monocultura em termos económicos, não considero que seja uma monocultura em termos ambientais, mas com tudo aquilo que já referi pode-se ver que em termos económicos é um modelo difícil, (...) e depois há outra coisa, vivemos durante muitos anos protegidos, (nós... e será Portugal inteiro, nós na questão do vinho), o facto de existir Junta Nacional dos Vinhos, que retirava os excedentes de maneira a não baixar os preços, no caso do Douro, existia a Casa do Douro, que retirava os excedentes de maneira a não baixarem os preços do vinho, fez com que nós, portugueses, não nos tornássemos comerciantes, ao longo da história fomos produtores mas não comerciantes, porque havia sempre alguém que nos ia (...) ajudar a complementar o nosso sustento (...).A Symington apresentou em 2019 uns dados muito interessantes da Viniportugal, (...) onde compara o preço médio duma garrafa do Douro, com o preço médio duma garrafa do Alentejo ou do tipo “duma Austrália”, ou “duma Califórnia”, e na realidade há aqui uma diferença muito grande, dos custos, porquê? Porque nós temos, (e estou a falar de viticultura, não de enologia), desde logo uma instalação que é muito mais cara do que numa região plana e que não tenha pedra, porque aqui o solo é feito, logo quando eu estou a preparar o meu solo ou fazer o meu solo para instalar uma vinha, tem um custo muito mais elevado, porque a preparação de um solo é um custo muito elevado, depois eu tenho ... se tiver vinha ao alto, tem menos planos por hectare, o que faz com que a produtividade media, legalmente podia ir aos 7500 kgs, e a nossa produtividade média abaixo dos 4000kgs por hectare, estamos a metade, temos custos em termos de trabalho na vinha, muito mais agressivos,... temos os taludes que os outros não têm, os taludes são muito difíceis, que acarretam muita mão de obra, e os trabalhos também são penosos, ..., até mesmo a vindima, andar naquelas vinhas inclinadas, é duro, andar com calor numa coisa plana é difícil, mas com inclinação é mau mas se eu tiver que andar a subir e a descer é mau a dobrar, .. é duro, ... em termos económicos era muito importante aumentar a rentabilidade, ou aumentar o preço da uva, que teria que se refletir no aumento com certeza do preço do vinho, ou na diminuição dos custos ou do aumento da produtividade, porque

o Douro divide-se em 3 regiões Douro Superior em Cima, Cima Corgo, e Baixo Corgo, e a produtividade do Baixo Corgo é superior à do Douro Superior, no Baixo Corgo consigo ter produções de 6000 a 7000 kgs, e no Douro Superior não consigo. Portanto é urgente, todos estamos cientes disso, é urgente, o comércio está ciente de que é urgente... estão cientes disso também por causa da perenidade do negócio, que nós estamos a verificar é que as explorações que sofrem mais com esta situação dos custos são as explorações em que, eu já não posso, já tenho capacidade, porque é maior do que aquilo que permite o meu trabalho... não consigo trabalhar sozinha lá, preciso contratar mão de obra, mas também não tenho dimensão suficiente para ganhar economias de escala, explorações até aos 15 hectares, (porque aqui a dimensão é pequena), são os que estão a sofrer mais em termos de rentabilidade, 15ha e em algumas situações mesmo até 20 hectares. Há outras situações, mesmo as explorações maiores que estavam bem até uma determinada altura, que agora têm dificuldades (...) é verdade que a a nossa economia viveu sempre com salários muito baixos, o que também não é possível (...) houve muita gente que saiu de cá para fazer os seus cursos e que ficaram por Lisboa, e no Porto, tinham as suas quintas, mas agora os filhos (...), têm a sua vida noutros sítios, noutros países (...), mas quando deixa de ter rentabilidade (...) as pessoas estão a vender,... e algumas quintas não estão abandonadas, mas semi-abandonadas (...), se tenho para o *Beneficio* não preciso de me preocupar mais, a minha produção não vai toda para o *Beneficio*, eu tenho uma quota consoante a letra que tenho, (...) o modelo tem que ser alterado tem, é preciso aumentar a rentabilidade. Depois temos outro problema que veio afetar, que advém de não haver estruturas locais, situações que sejam atrativas para cativar a mão de obra ... e surge o problema da falta de mão de obra, ... cada vez mais nos debatemos com esse problema, as pessoas têm menos filhos, os filhos saem porque na realidade..., os salários são baixos, mas agora já não são só os salários, são as condições de vida e o *status*, se pergunta: "... onde trabalhas? ... trabalho no campo...", (...) em 2012 fiz um conjunto de reuniões com os associados maiores para perguntar quais eram os seus problemas, alguns falavam de falta de mão de obra, outros diziam, que não tinham falta de mão de obra, porque tinham uma gestão de bolsa de horas, (no Inverno como precisavam de menos horas, pagavam o mês inteiro, mas ficavam com aquela bolsa de horas, como entretanto na vindima precisavam dessas horas, então os trabalhadores davam as horas que tinham recebido no Inverno, e assim conseguiam um equilíbrio), o ano passado, desde há dois anos que estas mesmas empresas dizem que o problema que têm é a falta de mão de obra, e quando se perguntam o que mudou, respondem que enquanto a construção esteve em crise não houve falta de mão de obra (antes do COVID), como agora a construção já não está em crise, as pessoas já não querem ficar aqui, e quando questionados quanto à diferença de valor pago, os associados responderam que oferecem mais valor na agricultura, mas as pessoas não querem ir para a agricultura, preferem a construção, estão debaixo de teto, (...) temos também de algum modo de dignificar o trabalho na agricultura, valorizar, (...) às vezes é pela designação, se vai a uma bomba de gasolina, a pessoa que está a servir o gasóleo ou a gasolina, já é designada de "gestor de combustível", portanto o termo, a designação também é importante", e nós temos que valorizar, eu acredito que a chamada digitalização, em que as máquinas são muito mais robotizadas, são muito mais digitais, faça com que muita mão de obra jovem se sinta atraída pela agricultura, em que a ferramenta já não é a "enxada" (já não o é há muito tempo), mas é um computador, que ele terá tanto aqui como terá se for para um escritório, acho que pode ser muito importante, até porque irá exigir mão de obra mais qualificada, (...) mas é um problema com que se debate o meio rural é com a falta de mão de obra, no Douro acresce a falta de mecanização adaptada à nova realidade., para nós, a nossa viticultura requer mais mão de obra, por causa do relevo do terreno, do modo como a vinha está implantada, em patamares, e depois temos menos máquinas ainda, a vindima mecânica para nós ainda é um sonho, está agora a Symington de há 2 anos para cá que está a ensaiar uma máquina adaptada aos patamares, mas ainda é preciso fazer muita coisa para evoluir, porque a máquina não está adaptada às nossas condições, as nossas vinhas não estão adaptadas à máquina, perdem se

	<p>muitas uvas ainda, (...), é algo que está ligado a dimensão económica mas reflete –se na parte social(...)</p>
ETp241	<p>As alterações na estrutura e comportamento da indústria do vinho têm sido um desafio, mas também uma oportunidade para inovar e ganhar competitividade. Isto aplica-se à região do Douro e outras regiões vitivinícolas baseadas no modelo de <i>terroir</i>, caracterizadas por uma estrutura económica muito fragmentada com elevado número de viticultores heterogéneos, empresas vinícolas de pequena dimensão e forte regulação pública.</p> <p>Elevada intervenção pública, com a intervenção da Junta Nacional que fazia e controlava as quantidades de vinho do Porto financiando o stock, e posteriormente com a fundação da Casa do Douro, que fazia a gestão do stock, sendo uma entidade pública com autonomia financeira, enquanto instituto público.</p> <p>Desde 1974, o regime democrático impeliu o país para a adoção de políticas que respondessem aos desafios da integração na Comunidade Económica Europeia, implicando a «agonia» do corporativismo e preparando o setor vitivinícola para responder à globalização dos mercados. Todavia, o setor do vinho do Porto só começou a libertar-se da tradição corporativa bem mais tarde, a partir de 1995, quando surgiram os primeiros projetos de adesão ao modelo de interprofissionalismo, com a criação da Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro, (CIRDD), que agrupa o comércio e a produção, foi o primeiro passo para a criação de uma CVR, com uma delegação na Régua, vindo a concretizar-se definitivamente com a legislação de 2003, que criou o novo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, (IVDP), absorvendo aquela comissão. No entanto esta evolução trouxe vozes discordantes, e “resistências” que dificultaram a consensualização entre agentes económicos com interesses divergentes.</p> <p>O IVDP, é dirigido pelo conselho diretivo composto por um presidente e por um vice-presidente. O conselho interprofissional é o órgão de gestão das denominações de origem e indicação geográficas da RDD, em que se encontram representados os agentes económicos envolvidos na produção e no comércio do vinho do Porto e do vinho do Douro, este instituto só surgiu em 1993, com a missão de promoção, controlo, e fiscalização do vinho.</p>
ETp242	<p>Há muito trabalho a fazer sobre as especificações de cada região, trabalho com realidade, as especificações são determinantes para os bons resultados de um programa de sustentabilidade, não podem ser copiados os critérios de cada região, o que significa necessidade de investimento, de colaboração e de investigação, (pela via do suor).</p> <p>O Douro tem a paisagem mundial, como fator diferenciador, e investe prioritariamente na proteção da paisagem que é uma bandeira., um fator diferenciador.</p>
ETp311	<p>(...) maior conhecimento do Douro. A vinha no Alentejo é mais nova que no Douro, pelo que a gestão é mais virada para o mercado, no Douro continuam a existir muitas dificuldades de adaptação.</p> <p>Há ainda uma grande diferença no modo de produção.</p> <p>Gestão da vinha, gestão da cadeia de valor, embora no Douro existam Grandes Casas no vinho, têm grandes dificuldades de rentabilização da vinha. A região do Douro é protegida. A paisagem do Douro é protegida. O Plano dos Mecanismos Integrados de Trás-os-Montes, tem uma série de medidas de proteção do Douro, ligado ao vinho, sempre com a paisagem, assim como apoios económicos à produção da vinha com peso relevante na produção da vinha e do vinho.</p> <p>Não há grande simpatia por parte dos produtores de uva e vinho, no Douro Interior, pela CCDR do Norte, porque vai buscar o volume e densidade populacional do Douro e Trás-os-Montes para juntar a densidade populacional do Litoral, de modo a garantir candidaturas a fundos comunitários para o Litoral. A CCDR de Lisboa, não tem verbas que possa atribuir/candidatar-se. A própria gestão das cooperativas não é profissional, o que tem a ver com a dimensão da propriedade.</p> <p>A Casa Agrícola Grande no Norte, tornou-se independente na forma de gestão do vinho. Quem está são os pequenos agricultores.</p>

	<p>No Douro os proprietários de pequena dimensão trabalham com uma Casa Vitivinícola, (a Sogrape, a Symington, estas grandes casas vão buscar as Casas de media dimensão, produtores que garantem a quantidade e a qualidade da uva, sem resíduos). Pagamento da uva com quantidade e grau. O pequeno produtor chega ao fim do ano e vê o clima, não vai arriscar perder a uva, por isso vai aplicar químicos.</p> <p>A Adega Cooperativa trabalha com muita gente. A Grande Casa do Douro trabalha com poucos, tem maior capacidade de gestão. Não faltarão pessoas no Douro (Baixo), mas não há pessoas no Alto Douro, acima de Pinhão/Moncorvo, e o facto de não haver pessoas é cada vez maior. Coloca grandes restrições à produção da vinha, com poucas pessoas e população envelhecida.</p> <p>O Alentejo tem Casas Agrícolas com dimensão, com vinha com dimensão, que permite a mecanização, o operador não depende tanto das pessoas. No Douro, mesmo as de maior dimensão têm dificuldades com as pessoas. O vinho do Porto está muito dependente das Adegas Cooperativas que trabalham com pessoas/agricultores de muito pequena dimensão, com idades avançadas. O tipo de herdade se for 0,5 ha, como não vai vender, não se preocupa. O peso da tradição no Douro condiciona a evolução e a inovação. O peso que a vinha tem na Direção Regional é desmesurado, nada se fazia sem ter em conta “<i>a vinha e o vinho</i>”. O PDRITM, foi em 1985, um dos primeiros programas, promovido pelo Banco Mundial, a seguir ao 25 de Abril (...), no Douro os pequenos agricultores têm sempre conhecimento das medidas em curso através de avisos colocados em sítios estratégicos na aldeia, e funciona o "boca a boca", ninguém fica de fora por desconhecimento. É raro um agricultor viver só da agricultura, sobretudo as faixas etárias mais novas. As aldeias tinham metade das Casas Agrícolas de grande dimensão, sistema feudal.</p> <p>A grande diferença do Alentejo para o Douro, é que no Norte todos têm um bocadinho de terra para cultivar, e enquanto no Douro as pessoas têm agricultura, mas não vivem dela, no Alentejo a agricultura tem empresários agrícolas de faixa etária baixa, que vivem da agricultura, pelo que o nível de formação e a forma de gestão nas duas regiões é diferente.</p>
ETp312	<p>Caracterização da diferença das políticas inter-regionais: - faixa etária, sul agricultores mais novos; Formação do agricultor do Sul muito superior comparativamente ao Norte; mais cultos no Sul, mais novos, mais empreendedores, maior poder económico. O agricultor no Sul conhece exatamente o que está a fazer, o caderno de campo, os fatores de produção, o <i>know-how</i> (o conhecimento técnico), recorre às associações de agricultores para realização de candidaturas. No Norte, a faixa etária é mais idosa, com nível de iliteracia, e analfabetismo superior, (ver estudo comparativo económico do século XIX. Em 2018, mais de 500.000 pessoas analfabetas (António Candeias <i>et al.</i>, 2007: contabilidade de dados de Alfabetização XIX/XX, IPG).</p> <p>A CERTIS em 2020, mantém 8.000 contratos de produção biológica agrícola assinados de cruz (X; impressão digital). Nas auditorias de testemunho no Norte muitos dos agricultores do Norte são acompanhados pelas associações, não sabem o que é uma agricultura integrada biológica. A política das associações é a de implementação da totalidade, 2020.</p> <p>Como exemplo das diferenças na evolução, a faturação eletrónica está implementada a 100% no Sul, no entanto no Norte há 30% dos clientes que não têm um <i>e-mail</i>, ou alguém de confiança para receber a fatura por <i>e-mail</i>.</p> <p>Diferenças inter-regionais que facilitam a implementação deste tipo de modelo no Sul e é mais difícil no Norte do país. A viabilidade económica dos agricultores no Alentejo, em geral, é maior do que no Norte, devido à dimensão, no Alentejo há um desenvolvimento das empresas, o setor agrícola tem empresários e gerem as empresas de acordo com a necessidade de rentabilidade do negócio. No Norte a política do pequeno agricultor torna este tipo de modelo de cooperação em rede mais difícil de implementar, ha muitas unidades de pequenos agricultores, visão muito diferente inter-regiões.</p> <p>Há uma política nacional vocacionada para o pequeno agricultor. No Douro há uma disparidade significativa na tipologia dos operadores económicos, há "Casas" muito grandes, com dimensão e gestão profissional, grande poder económico, evolução</p>

	tecnológica, tecnologia de ponta e capacitação técnica, são as grandes Casas do Douro, que na generalidade estão historicamente associadas à produção do vinho do Porto. No entanto paralelamente há uma quantidade elevada de pequenas unidades de agricultores, o que se traduz numa visão diferente nas duas regiões. Deverá existir uma política de agregação das propriedades pequenas.
ETp313	Há um problema com o tipo de “Associativismo”, com poucas pessoas que dominam cada setor, cada região, o mais pequeno não tem acesso, não tem capacidade de se pronunciar, as medidas não incluem os mais pequenos. São engolidos pelos maiores.
Categoria 2: Dimensão Governança - Descentralização	Como está organizado o modo de governo do setor vitivinícola na região? Instituições, organismos;
Código Entrevistado	- Quem define a política para o desenvolvimento local; - Quem define o planeamento e a estratégia; - Tipo de descentralização por parte do poder central; Quais as delegações de poder, nomeadamente quanto ao financiamento e à gestão dos recursos naturais.
ETp111	No Douro a realidade é muito mais complexa do que no Alentejo, tem uma tutela do IVDP, diretamente dependente do Ministério da Agricultura, o Douro é uma região que nasce as suas regras no século XVIII, tem a questão do Vinho do Porto, que continua a ser a cultura dominante, no que é a forma de organização da região, produto único e protegido, produto conhecido a nível mundial os vinhos de mesa são uma coisa anterior (...) há uma dificuldade muito maior de governação com os vinhos do Porto e a agenda deles, muitos deles não têm visões alinhadas, com visão diferente, alguns só produzem Vinho do Porto, e outros só vinhos de mesa, há necessidade de implementar um plano no Douro, que aborde as questões sociais de modo mais premente, e não se adivinha nos tempos mais próximos algo muito diferente disto. No Alentejo o plano de sustentabilidade nasce no próprio Conselho Geral da CVRA, no Douro não existe um plano de sustentabilidade, (...) no Douro há um plano estratégico com um capítulo dedicado à sustentabilidade, mas julgo eu, que tem muito menos impacto e uma visão muito menos central do que o plano de sustentabilidade do Alentejo, mais uma vez esta a questão dos líderes...
ETp112	Os programas para o desenvolvimento têm que partir do pressuposto da boa-fé dos envolvidos. As boas práticas têm de ser promovidas, neste pressuposto da "bondade das pessoas". Falta na política pública, espera-se que no próximo quadro comunitário na próxima PAC, que fala muito de produção integrada e <i>greening</i> , mas é só uma forma de distribuição de dinheiro, não se tem a capacidade de alterar as políticas agrícolas no terreno. Os modelos têm que partir de cima, coadjuvados pelo estado e depois vincular as Associações para que seja vertical, e que o dinheiro seja aplicado e atinja os focos a que se propõem. Há que haver definição da Comunidade europeia e dos estados, que seja uma diretriz para as propostas a seguir. Se isso acontecer e depois houver a capacidade dos governos/de governação para apoiar tecnicamente os produtores a implementar e ter a capacidade de produção e metodologias para poder trazer valor adicional a produto. O IVDP só tem a ótica da certificação, porque a promoção do Douro é só o património da humanidade, paisagem UNESCO, a sustentabilidade está ligada ao Vinho do Porto e à paisagem. A política macro da agricultura para o país é a PAC, o valor total é bom, o problema coloca-se na redistribuição do valor. A voz discordante sobre a pecuária interessa de 2PER SI", mas é o setor que mais dinheiro recebe da PAC. Falta de alinhamento vertical. Por um lado, é dado um subsídio às vacas leiteiras de 35%, mas por outro lado temos quotas de limite à produção. Exemplo de medidas contraproducentes, a propósito da proteção dos grous e das abetardas, nessas áreas só se podem produzir cereais. Há inconsistência nas políticas centrais públicas, pelo

	<p>que os s adaptam a seguir esse caminho. As CCDRS não olham para a sustentabilidade, (exemplo: no quadro comunitário atual, os pilares eram para a eficiência energética, como ninguém pegou nisso, ao nível do território, o esforço das CIM's, (Comissões Intermunicipais) e CCDR's é fazer pressão para redistribuir para os outros eixos). Vai dar um mau resultado ao nível da eficiência energética, não dá visibilidade de curto prazo, não dá votos.</p>
ETp113	<p>Situação desleal entre o modo de governança do Douro e do Alentejo. O Douro é subsidiado e concorre na prateleira com uma região que não é subsidiada, como o caso do Alentejo. O remédio é a sustentabilidade, e o mercado é que deve resolver. O <i>Custo Benefício</i> desacredita todo o resultado. Região dourada, com classificação das vinhas de A a F, um indivíduo com tudo perfeito, castas, ..., influência o <i>terroir</i> que determina o atributo do <i>Cartão Benefício</i>, para as uvas do Vinho do Porto</p>
ETp121	<p>Não responde</p>
ETp131	<p>A política de desenvolvimento não é conhecida (...). Ligação a ANJE, com incubadora de <i>start-ups</i>, deveria haver mais apoio para um maior investimento para as empresas de tecnologia se adaptarem às necessidades dos diferentes setores de atividade, nomeadamente no setor primário, com ênfase para a monitorização e medição dos resultados das medidas adotadas em cada um, caso do vinho, caso do olival moderno, entre outros.</p> <p>Programas comunitários, são a principal fonte de financiamento das regiões. A PAC é o instrumento que permite distribuição e alocação dos recursos.</p>
ETp132	<p>As duas regiões têm diferente origem da entidade reguladora. O IVDP é uma entidade pública, a CVRA é uma associação privada com utilidade pública. Desde a aplicação do Decreto-Lei 212, que a CVRA elegeu os seus órgãos sociais, o Conselho Geral, (equivalente a uma Assembleia Geral numa empresa) e a Direção com um presidente profissional, para o exercício da função (gestor). O modelo de governança mudou, há um profissional que se dedica a tempo inteiro a gerir a CVRA, característica muito importante em relação à sustentabilidade da CVRA. A sua única função do presidente é de gestão, dependente do Conselho Geral, onde apresenta e discute um plano de atividades e orçamento, para cada ano de atividade, é importante a representação em igualdade de circunstâncias para haver equilíbrio na tomada de decisão da Produção e Comércio com interesses interligados, onde existem 20 conselheiros com discussão participada.</p> <p>Os recursos económicos e financeiros para garantir a sua atividade são gerados nas suas atividades de controlo com vista à certificação, assim como os recursos para controlo no mercado, a garantia da genuinidade do produto referente à <i>certificação DO e IG</i>, e à <i>uni casta</i>. Para a sustentabilidade das boas contas, as taxas têm que ser pagas e bem cobradas, que permite a autonomia financeira para exercer a sua atividade.</p>
ETp211	<p>Como sabe, trabalhei no IVV mais de 30 anos, (...), há uma boa relação entre o IVV e as CVR's mas no que respeita ao desenvolvimento de cada uma das regiões não existe uma visão do IVV para cada região, existe uma visão global para o desenvolvimento, não estou a falar de sustentabilidade, essa visão é algo muito recente, só há muito pouco tempo passou a estar presente no poder central.</p> <p>Agora no Alentejo, não sinto que da parte do IVV haja uma aproximação, contacto com cada região no sentido de promover o tal desenvolvimento sustentável para cada região.</p> <p>No caso concreto do Alentejo, mais do que uma vez falei com o presidente do IVV, dispondo-me a disponibilizar o trabalho que foi feito no PSVA, e eles dizem que sim que é uma boa ideia, que vamos ter que fazer (...) mas depois na prática não acontece nada, ... isto não acontece só com o IVV, com a tutela do Estado. A Comissão, em 2019 pediu à LUND, aquela Universidade sueca, que vem há 4 anos ao Alentejo, um estudo, um trabalho, onde fizessem uma ligação entre o que se sabia há um ano, sobre sustentabilidade neste setor, com o objetivo de saber se nós estávamos alinhados com as práticas implementadas noutros lugares do mundo, mas também para entende se o modelo que o Alentejo está a aplicar pode ser replicável nas outras regiões portuguesas, (...), e mandamos o estudo para o setor público .. para mostrar que era possível fazer algo no setor</p>

	<p>do vinho. Depois disso, estive com o Secretário do Estado, e? ... nada! Eu acho que há alguma admiração pelo trabalho que o Alentejo está a fazer ... por exemplo o IVV está sempre a felicitar-me pelo trabalho, aquele prémio europeu... que sim senhor é o caminho... mas manifestamente há uma incapacidade, (...). Eu acho que a CCDR (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional), está mais atenta, sem ter que falar sobre o assunto, (...) vai acompanhando com atenção (...) acho que acaba por haver mais presença da CCDR nas coisas que vamos fazendo, do envolvimento com os agentes económicos (AE's), várias vezes a CCDR convidou a CVRA para estar presente em alguns eventos para apresentação do PSVA, nomeadamente em eventos de promoção no Enoturismo. Eles têm presente o trabalho que a CVR está a fazer. Eu acho que há certas atividades económicas, e que não é só no Alentejo, que quando as coisas têm bons resultados não são olhadas como setores preocupantes, ...eu julgo que não têm uma atenção especial, e acho que nesse aspeto (...) o que acontece com a CCDR, é que eles têm os programas do 2020 dos Fundos Europeus, (...) têm obviamente envolvimento com o Alentejo 2020, e têm números que lhes permite tirar fotografia do que é o setor do vinho, do que representa, qual a importância que tem na região, quais os resultados, sabem o que é que vamos fazendo na sustentabilidade, apoiam, (...) e posso dizer que com alguma frequência pedem uma declaração aos produtores em como estão no PSVA, fator de credibilidade. O setor do vinho no Alentejo conseguiu dar um passo mais à frente do que aquilo que conseguiu a política pública. Nós já temos uma coisa montada, está a funcionar, e por isso eles vêm que se vem dali ... está alinhado. Eu também vejo da parte do IVV um bocadinho isto. (...) o apoio que nos podia dar, era no sentido de reforçar os resultados que têm sido atingidos, dando como referência o modelo que o Alentejo utilizou e empurrando o conceito para as outras regiões (...), acho que aquilo que nós estamos a fazer, é um excelente caminho podia estar melhor, podia estar pior ... a verdade é que a região através da CVR, é financiada pelos produtores, e a verdade é esta, com o investimento dos produtores, entendeu em determinada altura que este projeto deveria ser concebido e depois executado ...</p>
ETp212	<p>Em 2013, a PAC (Política Agrícola Comum), indicava a necessidade de dar continuidade à política de desenvolvimento básica de proteção integrada para o desenvolvimento sustentável. O facto de a região compreender a possibilidade de captar meios financeiros e por outro lado ser o pioneiro numa política desta natureza. Importante compreender a importância de explicar os ganhos económicos na implementação deste tipo de programas.</p>
ETp213	<p>O modo de governo no setor vitivinícola em Portugal assenta, quanto à sua natureza jurídica, em dois modelos: público (na região demarcada do Douro e na região demarcada da Madeira) e privado, embora monopolístico (nas outras regiões vitícolas). Diga-se que nas outras DOP/IGP se optou por um regime inteiramente privado e de livre concorrência. Numa outra perspetiva, podemos ter modelos de governo de autorregulação e de heteroregulação (puros ou mistos). Na região demarcada do Douro temos um sistema misto, mas com uma forte componente de heteroregulação; na região demarcada da Madeira é, do ponto de vista legal, inteiramente de heteroregulação; nas outras regiões vitícolas é predominantemente de autorregulação, embora sob a supervisão do Instituto da Vinha e do Vinho (pois entende-se que existem poderes públicos delegados).[Não nos esqueçamos que todo o direito é político-ideológico].A evolução histórica destes modelos é muito interessante – Na impossibilidade de explicar aqui todos os modelos referidos em detalhe, impõe-se a leitura de toda a legislação do setor vitivinícola (do país e de cada região). Obviamente que sendo matéria que cai sob a alçada do direito da União Europeia, uma visão completa desta problemática exige uma compreensão do modelo europeu e das opções que os Estados-Membros da União efetuaram, (...) analisar as delegações de poder e a definição das diversas políticas referidas exige um grande esforço interpretativo da legislação vigente e uma articulação entre diversas entidades, locais, regionais e nacionais.</p>
E2p221	<p>A mudança de mentalidades constitui um dos maiores desafios para os viticultores. O setor vitivinícola é regra geral tradicional e conservador. Não é por acaso que a grande maioria dos programas de sustentabilidade mundial se situam no Mundo Novo do vinho, onde a</p>

	<p>capacidade de adaptação e de adoção de novas tecnologias, ou formas de estar e pensar “fora da garrafa” estão muito mais presentes. O atual Alentejo vinhateiro, apesar de ter a expressão de mercado que todos conhecemos, é relativamente novo quando comparado com outras regiões nacionais. Fez um percurso extraordinário de afirmação nos últimos 30 anos, que muito se deve precisamente à capacidade do seu tecido empresarial em investigar, inovar, experimentar e partilhar. E a criação do primeiro programa de sustentabilidade nacional é disso exemplo.</p>
ETp45	<p>O Instituto do Vinho do Porto foi criada em 1931 e foi assim que se chamou até 2003, ano em que se fundiu com a Associação Interprofissional do Douro, e passou a chamar-se IVDP, ou seja integrou a CIIRD, por acaso na altura eu estive na Direção do Vinho do Porto de 1999 a 2004, (...), desde a sua criação houve factos importantes históricos, (...) e foi em 1931 que se criou o Grémio, que depois deu origem à Associação dos Exportadores, o Instituto do Vinho do Porto e se criou a Casa do Douro. A Casa do Douro que representava a produção, o Instituto do Vinho, que era organismo público mas com autonomia financeira, começou a perder autonomia e ao longo do tempo ficou exatamente como uma entidade pública, (perdeu totalmente a autonomia financeira em 2004), o que também teve repercussões de como o Instituto do Vinho funciona, (...), dentro da região sempre se produziu Porto e Douro nas mesmas parcelas, não há parcelas para Porto e parcelas para Douro, (...), vim para o Douro desde 1990, estou cá desde essa altura e trabalho (...) na área da vinha e do vinho, ou na Direção Regional ou no Instituto do Vinho do Porto, (...), estou na ADVID desde 2010, (...) quando cheguei ao Douro não existia a denominação de origem do Douro, existia “o Porto” ainda, havia “o Porto”, falava-se “do Porto”, e ainda hoje, ... não com o mesmo peso (...). Era importante ser público, foi sempre público enquanto o vinho do Porto tinha a importância que tinha no peso nas exportações, era importante que ficasse sob a tutela do Estado, enquanto nas outras regiões começaram a ter as CVR’s, e a partir dessa altura, no Douro passa a ser um organismo interprofissional e passa a ter o presidente do IVDP, que tem direito de veto, a CDD passaria a ter a produção (...) até à criação da CIIRD, o benefício era marcado com o IVP e a CDD, a regulamentação e a intervenção pública ficam claras ao longo do tempo, ainda agora há uma intervenção pública, porque o IVDP ainda é um organismo mais público do que era ... apesar de haver o interprofissional e se pretender que o interprofissional decida , regulamente, não se diz que regulamente o geral, pois o vinho e a vinha no geral está sob a tutela do IVV, que regula o geral da vinha e das regulamentações gerais mas depois o IVDP tem o controlo sobre a DO, porque há outra coisa em termos de vinha e do vinho, uma coisa é um enquadramento legal, eu só posso plantar vinha se tiver um direito, e esse direito advém ou porque arranquei vinha e planto uma área igual, ou tinha comprado direitos ... ou porque ia a reserva, ... as CVR’s e o IVDP não têm poderes sobre o enquadramentos legais, eles não legalizam, apesar do IVDP ser uma entidade pública não é o IVDP que legaliza a vinha, é o IVV que legaliza. O IVDP e as outras comissões tem poderes sobre a atribuição da DO Douro, e Porto e neste caso concreto os regionais, o Duriense, e o Alentejano. As CVRS não têm os mesmos poderes de fiscalização que o IVDP, porque é um organismo público, a participação dos AE’s, o interprofissional tinha essa função, mas teve muito tempo manco, a Casa do Douro (CDD) faliu, e depois a produção não tinha quem os representasse, ainda hoje andam em luta, porque temos duas fações, a fação que quer implementar novamente a CDD, com poderes públicos, porque acham que de algum modo podem vir defender os interesses dos pequenos agricultores, ou dos pequenos produtores e existe a outra ainda em funções que é a federação do Douro, mais abrangente, no sentido de não invocar novamente os poderes públicos mas sim mais os interesses gerais da produção.</p>
ETp241	<p>Hoje, apesar do Interprofissional, e a tutela do setor estar com o IVV, é o IVDP que atribui a DO. A luta atual situa-se entre a Casa do Douro, público, onde estão os pequenos agricultores, cerca de 20.000 produzem uvas no Douro e não são viticultores, não vivem disso, é um complemento para a manutenção da paisagem do Douro, importante para a manutenção da paisagem, património mundial pela UNESCO. A componente social é importante, a região tem um grande índice de população iletrada e pobre. A UTAD, e a</p>

	<p>DRAP têm tido um papel importante na agregação de pessoal técnico. Com o Plano para o Desenvolvimento Regional (PDRITM), desenvolveram-se medidas para alocar pessoas na região, e com a UTAD alguns jovens com influência ficaram no Douro, jovens que captam influência e interesses, os “Douro Boys”, ... ponto forte com voz consensual.</p>
ETp242	<p>A governança em geral não é muito diferente entre as duas regiões. A grande diferença situa-se ao nível da autonomia, o IVDP, instituto público mantém uma autonomia ao nível do IVV, e as CVR's estão dependentes do IVV. Ambos têm como missão a gestão de marcas coletivas, as DO e IG, com objetivos iguais, pelo que não se compreende o porquê de persistir esta diferença. Seria muito útil acabar com esta diferença, igualando as situações, para terminar com os "bairrismos existentes". As estratégias do ponto de vista de internacionalização não são assim tão diferentes. As diferenças estão na autonomia e na intervenção no terreno ao nível da gestão de marcas coletivas. O Alentejo seguiu com a decisão de lançar o PSVA, como um fator diferenciador para a região. O Douro poderia fazer o mesmo.</p> <p>As decisões ou iniciativas para promoção de planos de sustentabilidade, tem que ver com o que é a definição estratégica de cada região, como prioridade.</p> <p>O Douro tem a paisagem mundial, como fator diferenciador, e investe prioritariamente na proteção da paisagem que é uma bandeira., um fator diferenciador. Um plano de sustentabilidade, enquanto estratégia de longo prazo, tem que ser estratégico. É necessário este reconhecimento para evitar o perigo do objetivo de imagem de <i>marketing</i>.</p>
ETp312	<p>Em Portugal as políticas públicas surgem por via da Comissão Europeia e não como políticas nacionais. Em novembro de 1998, os regulamentos europeus trazem um maior nível de exigência, tais como, os regulamentos de proteção integrada, nomeadamente na vinha e no olival, com particular incidência no Alentejo a partir de 2003/2004. Em 2006/2007 surge o foco na agricultura biológica, e a estratégia nacional baseada nos regulamentos europeus inicia um nível de exigência para as regras de certificação, que até esta data eram feitas ao nível regional sem obedecer a requisitos internacionais, como sejam os requisitos de acreditação dos organismos certificadores, dos produtos regionais, NP EN ISO IEC 17065 e 17065, que veio substituir em 2012 a NP 45011. O poder local está organizado com Associações Interprofissionais, nomeadamente no setor do vinho as entidades promotoras das regiões, Comissões Vitivinícolas Regionais, criadas pelo IVV, com presidentes nomeados pela tutela até 2004. Em 2004 houve uma mudança de paradigma, e desde então as Comissões passaram a estar organizadas com representação do setor (Conselho Geral com representação dos Agentes Económicos) e presidentes eleitos colegialmente.</p>
ETp313	<p>Há uma busca de fundos comunitários por parte das organizações. As Associações locais, surgem com novos modelos de governo local, é o caso das Comissões Intermunicipais e das Associações de Distritos que promovem projetos de ação coletiva, (CIM's e ADM'S), e estabelecem o elo de ligação para fazer a intermediação entre as políticas de desenvolvimento local e central. Assiste-se a uma política microeconómica, onde as organizações agem com estratégias isoladas.</p>
ETp314	<p>Políticas públicas atualmente apostam no quadro comunitário Agenda 20-30, com poucas oportunidades para empresas mais pequenas. Maior preocupação global, e sensibilidade por parte dos agentes económicos.</p>
<p>Categoria 3: Dimensão Governança - Coordenação e Participação na Tomada de Decisão</p>	<p>Qual o modelo de governança adotado, na região?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de articulação e coordenação e relação com o poder político; - Modelo em rede; -Intervenientes locais com vista à eficácia das políticas públicas; - Governança participada.
Código de Entrevistado	
ETp111	<p>O caso do vinho do Porto e deste modelo de governação em que se estabelece que a viticultura do Douro é uma coisa à parte do resto do país, é uma coisa que só tem prejudicado o Douro, e tem prejudicado o país também, ou o resto do setor, se bem que o setor está a fazer o seu caminho e o vinho do Porto está “...há não sei quantos anos” a</p>

	<p>perder quota de Mercado, e a conseguir relançar os vinhos de mesa, mas tem que haver uma altura em que o IVDP deixa de ser o IVDP para ser uma CVR.</p> <p>(...) Primeiro começou por ter um plano estratégico, depois pôs-se a ideia do Plano de Sustentabilidade, que no início foi (...) estamos a falar ainda na liderança da Dora, (...) o plano dos vinhos dos EUA da Califórnia, feito pela Fetzer Vineyards nos anos 70, (...) a Dora depois voltou a dizer que tinha achado muito interessante e que devíamos fazer algo deste género do Alentejo, (...), e começou aí uma dinâmica muito própria da CVR, (...) um processo, estas coisas levam tempo, existe uma grande heterogeneidade, no que são as empresas que estão no Conselho Geral, as cooperativas e empresas maiores, empresas mais pequenas, etc. ..., uns mais interessados outro menos interessados, os tempos eram o que eram.. estávamos a falar de 2008, 2009, 2010... este tema não estava tão presente como está hoje em dia, (...) depois a partir do momento em que houve o acordo dentro do Conselho Geral de que era algo importante de prosseguir, a Dora geriu bem o processo, do ponto de vista político de acreditar que o importante era pôr o <i>plano</i> a funcionar, e dar pequenos passos, ter algumas conquistas pelo caminho, o tempo foi passando e a certa altura a decisão de institucionalizar a função de alguém que fosse gerir o PSVA, dando-lhe mais corpo (...), para além de uma outra decisão que foi muito discutida, mas que acabou por avançar no Conselho Geral, de deixar de haver dois <i>planos</i>, ou seja, não haver um plano estratégico para a região e depois o plano para a sustentabilidade, (...) e o próprio plano de sustentabilidade ser uma parte estruturante para a região e fazer parte dos objetivos e do posicionamento da visibilidade que a região tinha, isso explica muito do sucesso que existiu de haver primeiro haver apoio da liderança e de quem pode tomar as decisões na região, e ter da boa decisão de se de facto isto é importante então temos que ter pessoas e recursos focados aqui e fazer caminho, acho que a visão foi acertada.</p> <p>Mudou uma cultura dentro da CVR que sentiu isto como uma oportunidade e algo que queria fazer com motivação muito forte como algo que queria fazer, útil para toda a gente e para os produtores algo que os ajudava a vender os seus vinhos e ter presença nos mercados e uma visão diferente dos seus vinhos. É um resumo da história do que é o Alentejo.</p>
ETp132	<p>Política e filosofia de gestão da região no seu todo. Destaca-se o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA), bandeira não de marketing, mas sim o caminho definido pela região, entendimento pela CVRA, baseado em práticas de produção sustentável, capacidade de gerar e reproduzir as boas práticas de produção sustentável para o setor na região em que se insere. Tem um papel fundamental, não só ecologicamente sustentáveis, mas também que a região tenha uma saúde economicamente sustentável. É importante a robustez da economia e a sustentabilidade ecológica que são muito preocupantes com custos associados que têm que vir do rendimento das empresas. A CVRA tem um papel importante na valorização dos Vinhos do Alentejo, ao prestar serviço ao setor, presta serviço à região, desenvolve estreita ligação com entidades, como a CCDR, políticas integradas em outros setores.</p>
ETp211	<p>Participação do setor privado e cooperativo. O setor cooperativo necessitou de encontrar pontos de motivação para que os agricultores vissem interesse na participação da cooperativa no programa, um desafio aos pequenos viticultores.</p> <p>Medidas de incentivo como pagar melhor as uvas aos viticultores inscritos no PSVA. No caso dos AE's privados é mais ágil, uma vez que os próprios tomam decisões sobre os seus objetivos e planos estratégicos para atingir os resultados a que se propõem.</p> <p>O IVDP é um instituto público, do Ministério da Agricultura, com Conselho interprofissional consultivo, onde há vontade por parte dos AE's, mas não há avanço por parte do IVDP.</p> <p>No PSVA (CVRA), o Conselho Geral decide o caminho, para além de existir uma associação, como a ATEVA, ou a ADVID, que defenda a utilização de recursos numa ou outra situação.</p> <p>É o resultado da ação da sociedade civil a interferir, o ser dona do seu destino, assumir os desafios por si.</p>

	<p>O IVV criou associações de direito privado interprofissionais, as CVRS, a quem delegou a gestão da DO e IG, que são públicos, e a certificação dos vinhos DO e IG.</p> <p>Durante anos, até 2004, nomeava o presidente destas comissões, a partir de 2004, deixou de o fazer e criou um modelo de gestão participativo, onde as decisões da região são tomadas pelos Conselhos Gerais, compostos por todas as partes diretamente interessadas, produção e comércio. No Douro a gestão é diferenciada das demais regiões vitivinícolas.</p> <p>O IVDP, um instituto público, por ser Ministério da Agricultura, tem um poder mais lacto que as CVRS, para criar e definir regras que passam a ser leis. Essa a grande diferença, do modelo de gestão das CVRS em Portugal em relação ao Douro. Se o poder político decidir fazer uma regra para o Alentejo pode fazer, no caso do Douro é o próprio IVDP que faz as suas regras, muito diferenciador das demais. O Estado deve ouvir as partes. É difícil obrigar o IVDP a assumir a "missão" que a CVRA assumiu.</p> <p>No Alentejo não se mudou a estrutura do governo para avançar com o modelo de sustentabilidade. A região replicou modelo já existente noutra região do mundo, com provas dadas de execução, não teve que prestar contas ao poder político central, apenas ao setor local, vantagem de ser associação de direito privado, porque é o setor que põe recursos neste programa. O IVDP não tem dinâmica nem historial, que permita uma fácil aplicação deste modelo. Nos organismos do Estado há sempre receio por parte dos destinatários (AE's), que a lei orgânica possa ser mudada, imposição. Não é o setor que define. A participação não existe. De modo geral não somos crentes nos organismos públicos, demora tempo até acreditar na capacitação de disponibilizar recursos. O IVDP poderá envolver -se financiando e apoiando, deixando a parte de execução mais livre. Linha de investigação, trabalhos executados, apoio nas universidades para ir moldando. O IVDP tem uma filosofia e um pensamento público, (exemplo: PAC nova), pensamento "como nos vamos encaixar?", no Alentejo a CVRA adotou critérios já existentes. A realidade da região do Alentejo, é um modelo voluntário e participativo ao ritmo que persegue ... Um exemplo de falta de poder do setor no Douro foi em 2017, foi notícia: "AE's Douro, revoltados com Ministério da Agricultura" (expresso 2017), "Lavoura e comércio insurgem-se com o aumento das novas linhas do Douro". O Estado delega a gestão, no entanto as regras são públicas, definidas pelo poder central, deveria haver maior subsidiariedade, a legislação vai se adaptando. Este artigo acontece em 2017, onde o Conselho Interprofissional, (que funciona no IVDP onde Presidente é comum), na discussão da abertura da DO, com a maior área, o Ministério da Agricultura, em Lisboa, afastado do local/palco dos acontecimentos, opta por abrir a região, contrariamente à vontade do setor. No final este é um Conselho consultivo, representa o setor, mas é o poder político que decide. No caso do Instituto público este fator é mais relevante, não obstante na CVRA também acontecem situações semelhantes...</p>
ETp212	<p>A Implementação de planos de sustentabilidade devem ser colaborativos.</p> <p>O início da vontade, o despertar do interesse, é uma vontade pessoal, não é uma vontade que comece nos governantes, inicia nos AE's, os líderes do setor, que depois de pensar e refletir, com políticas já implementadas em algumas empresas, veem o interesse de ganhar no seu negócio com este tipo de ações. São várias constelações, em diferentes tempos, com diferentes conjunturas que levam à vontade de alguns agentes económicos iniciarem programas com políticas no seu próprio negócio.</p> <p>Depois de iniciarem em alguns AE's, então há organismos, associações que adotam os modelos e tentam captar o interesse de outros agentes económicos. Depois 80% das situações são promovidas e implementadas pelas instituições, ou seja, depois de alguns implementarem projetos individuais, que projetam o interesse para o setor, que depois de o organismo entender ser uma boa pratica, a seguir os restantes AE's seguem a ideia. Vantagens e benefícios de modelos de autoavaliação, e estabelecimento de objetivos de modo próprio, ao ritmo de cada um, integração de objetivos dentro da organização.</p> <p>Grande passo necessário, após implementação e certificação, pode fazer cursos para formação, gestão <i>balanced scorcard</i>, com base no PDCA (<i>Plan, Do Check Act</i>).</p>
ETp213	<p>Na região demarcada do Douro existe um modelo de governo participado, mas é muito forte a tutela pública. <i>Vide</i> o que dissemos nos pontos anteriores.</p>

ETp231	<p>A legislação é igual, no caso do interprofissional, há representação das várias partes..., mas depois existe uma guerra com as cooperativas, porque os outros acham que é lavoura, e as cooperativas acham que também são comércio... mas esta é uma guerra nacional. No Douro o interprofissional é relativamente igual no que respeita à estratégia e desenvolvimento, ..., já em relação à marcação do <i>Benefício</i>, e depois a legislação, ... não sei se é ... O IVDP tem um plano estratégico e nomeadamente para uma das coisas que é muito importante, a promoção, (...) os planos de promoção, que são definidos (...) para 3 anos, e onde a produção é natural que tenha alguma influência, o problema de produção tem mais a ver na falta de consenso entre as partes, mas depois há decisões importantes para a estratégia regional, onde o interprofissional é consultado mas a decisão é do IVDP, dou-lhe um exemplo..., a determinada altura, foi decidido que no Douro, não era possível, ou devia ser proibido, aumentar a área de vinha do Douro, precisamente para tentar que os preços não baixem, porque uma das coisas a que é atribuído ao facto de não se conseguir melhorar os preços para o vinho do Douro e para o vinho do Porto, é a existirem excedentes de vinho que advém dos excedentes de área, e pensa-se que os preços poderiam ser diferentes se houvesse mais raridade, e foi decidido (...) no interprofissional que o Douro iria estar fechado, não se podia trazer direitos de outras regiões, e foi decidido com o avale das duas profissões (produção e comércio) e com o avale do IVDP, no entanto ao nível nacional a política seguida não foi essa, em suma, a região decidiu que não queria mais, mas a política nacional não seguiu essa decisão, (...) há sempre alguns AE que não se reveem nisso, porque querem aumentar a sua área de vinha, mas estamos a falar do coletivo, e o coletivo acha que não devemos aumentar a área de vinha, tem que haver aqui vozes dissonantes, mas o governo central não acatou a decisão do coletivo, e há outras situações em que o governo central não acatou a decisão do coletivo, mesmo quando a decisão é unânime, o que é difícil, mas mesmo quando a decisão tem os votos da produção e do comércio o governo central não tem acatado. Um dos problemas com o qual nós nos debatemos é o conceito de área de vinha, que nós ainda não conseguimos estabilizar e que é muito importante para a economia regional.</p>
ETp312	<p>Como gestores da CERTIS, não há a sensibilidade e o conhecimento quanto às políticas de cooperação em rede, enquanto auditores não têm esse conhecimento.</p>
ETp313	<p>Falta de auscultação dos Agentes económicos, não há um modelo para o setor, o COVID 19 é um espelho do que se passa ao nível da governança, sem estratégia de longo prazo. Verifica -se falta de integração das partes interessadas, políticas isoladas, falta de participação, e falta de comunicação.</p>
Categoria 4: Dimensão Governança – Estrutura de Governo Local	<p>Qual a estrutura de governança local? - Regulação social; -Concertação social.</p>
Código do Entrevistado	
ETp121	<p>Douro muito regulamentado com proliferação de institutos, IVDP, IVV, AEVP, Casa do Douro, que era o representante dos produtores e que nos últimos anos foi vítima entre o modelo ancestral e o contrário, que não se adaptou. O Conselho Interprofissional, nomeado pelo Estado, foi a maior evolução da governança desde o 25 de abril. As CMI's, criadas para intervenção para gerir o território, com insucesso. Fator que separa o Douro do Alentejo, a paisagem protegida, Património da UNESCO, através de uma série de restrições à atividade gerida pela CCDR, com intervenção e com impacto direto no negócio. Turismo associado. Grupo Vinho do Porto Turístico, Taylor. Condiciona a governança, protegida. Alentejo, jovem, menos regulado, IVV-CVRA, gestão das DO e IG. Interior.</p>
ETp231	<p>(...), no Douro não se evoluiu. (...), porque na realidade há muita legislação, ... talvez tenha servido para a região se manter como está, mas na realidade há muita regulamentação, o vinho do Porto é regulamentado à entrada e à saída. O vinho do Porto é um monopólio, não deixa de ser ... tem regras à entrada, (...) depois tem a chamada “lei do terço”, depois tem a chamada a “capacidade de venda”, ... associada a esse tipo de monopólio, depois só a partir de 1978 foi possível exportar vinho do Douro, porque toda</p>

	<p>a exportação... tinha que ser feita através do vinho do Porto. O vinho era engarrafado em Gaia, os produtores tinham que vender aos exportadores do vinho do Porto, (...), dentro da região não é um mercado livre... quando não se conseguia vender todo a Casa do Douro intervia, chamada de Junta Nacional, para ficar com o vinho que não era vendido, havia aqui ao fim e ao cabo um equilíbrio nos preços, porque se havia uma intervenção duma entidade que retirava o excedente, os preços nunca poderiam claro que este modelo ao longo do tempo tornou-se insustentável, de tal maneira que a Casa do Douro acabou por falir, ..., mas era o modelo que seguia a Junta Nacional dos Vinhos, depois a CDD envelhecia esses vinhos que depois mais tarde vendia a comerciantes de vinho do Porto, portanto há aqui um conjunto de história e um conjunto de legislação que... se calhar à luz do conhecimento de hoje poderemos dizer que houve demasiada intervenção, (...) se formos mais atrás temos a Companhia Geral ... que hoje é a Real Companhia Velha, ..., em 1993 existia o IVP, a Casa do Douro e a Associação dos Exportadores, era muito pouco, podíamos contar pelos dedos da mão a quantidade de casas do vinho do Douro..., não havia nada destas empresas..., depois de 1990 é que começaram a ter notoriedade os vinhos do Douro. O Instituto do Vinho do Porto só fazia o controlo do vinho do Porto, a CIIRD (...) foi um passo no sentido de criar uma CVR, era uma Comissão Interprofissional, pretendia-se agregar as duas funções, a produção e o comércio, a CIIRD viveu 10 anos, em 1993 foi criada a delegação do Instituto do Vinho do Porto na Régua, (...) em 1997 criou-se a CIIRD, que foi extinta em 2003, passando os seus poderes todos para o IVP que se passou a chamar IVDP, foi portanto a história ...,</p>
ETp241	<p>Região com uma carga regulamentar e uma intervenção pública muito elevada. Desde a criação do <i>Triângulo Corporativo</i>, com a fundação da Casa do Douro, em 1932, e o aparecimento do <i>Grémio dos Exportadores do Vinho do Porto</i> e do <i>Instituto do Vinho do Porto</i>, em 1933, ao <i>Instituto dos Vinhos do Douro e Porto</i>, (IVDP), em 2003, houve uma grande evolução na organização da RDD.</p>
ETp313	<p>O vinho é tão regulamentado que tem de se diferenciar pela qualidade. O setor do vinho é muito regulamentado, e a maior regulamentação, leva à necessidade de influenciar esta regulamentação. Os AE's, autocontrolam-se.</p>
<p>Categoria 5: Dimensão Governança – Metodologia de Intervenção no setor vínico</p>	<p>Estão identificadas metodologias de intervenção locais?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Sustentabilidade para a região/setor vitivinícola; - Programa de Investigação para o desenvolvimento sustentável da região/setor vitivinícola; - Modelo de Inovação na região;
<p>Código de Entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação no setor.
ETp111	<p>Eu acho que o caso do Alentejo é um caso mais interessante que o Douro, acho que é a única região em Portugal que de facto tem um Plano. (...) o mundo convergiu para aqui, para uma maior apreciação daquilo que são todos os aspetos da sustentabilidade, que convergem e se relacionam com a sustentabilidade. O Alentejo tem condições muito fortes nesse sentido, e acho que o nível de abrangência que criou e de cooperação que criou, excedeu as expectativas, há agora os passos seguintes, eu lembro-me nas primeiras reuniões que se falou do plano de sustentabilidade havia pessoas à volta da mesa que acreditavam que esta coisa da sustentabilidade não fazia muito sentido, eu dizia que se houvesse um plano de sustentabilidade pelo menos uma das coisas que havíamos de fazer, era que quem participasse no plano, fizesse uma agricultura dentro das regras de produção integrada, houve muita gente que disse logo que não era possível, disseram que não era possível fazer esta produção no Alentejo, sem mobilização de solos (...), hoje verifica-se que é possível (...).</p> <p>No Douro a ADVID é uma associação bastante válida e muito boa mas é uma associação técnica para a viticultura, eles são a contraparte da ATEVA no Douro, sendo que enquanto associação técnica, (...) de facto tem como associados alguns dos representantes da indústria e técnica da viticultura, (...) mas está mais focada para a geração e transferência do conhecimento, do que propriamente para um plano de sustentabilidade.</p>

	<p>No caso do Alentejo a questão da continuidade é o grande desafio daqui para a frente (...) o programa cumpriu nos primeiros anos, (...) como posso explicar, era quase os <i>loan higinis fruits</i>, vamos organizar as pessoas, vamos aproximá-las, vamos criar um movimento, vamos trocar conhecimento daquilo que já foi feito, entre as pessoas, não vamos reinventar a roda, vamos criar aqui um movimento e criar melhorias, que já foram alcançadas, agora ... estes programas quando reúnem uma região inteira, (...) e uma região que tem à volta de 2000 agentes económicos (...), é muito agente económico, muitas cabeças pensantes e muitas empresas diferentes, com visões e objetivos diferentes, aqui o desafio é saber quais é que podem ser os mínimos denominadores comuns. Há duas opções, ou há de facto um mínimo denominador comum entre todos, e temos que gerir bem as expectativas do que é que este programa vai conseguir fazer, (...) porque se calhar já cumpriu grande parte daquilo que conseguia fazer, ou o programa vai arrancar, e o comboio vai partir e só alguns é que vão conseguir partir com o comboio e outros é que se vão querer juntar ao comboio, ... e eu não estou a dizer que uma é mais válida do que a outra, porque acho que têm as duas os seus méritos e os seus contras. Eu acho que de facto, não só a propósito do Programa de Sustentabilidade do Alentejo, mas no Plano Estratégico do Alentejo, uma das partes mais importantes que foi colocada, foi a necessidade de investigação e desenvolvimento aplicado à viticultura no Alentejo, falou-se muito daquilo que seria um plano e desenvolvimento que nos ajudasse a tomar melhores decisões e a posicionar melhor aquilo que são os vinhos do Alentejo, ou seja, por exemplo a questão dos DOC's, nós vamos à génese daquilo que são as sub-regiões DOC no Alentejo, e elas maioritariamente obedecem a um critério geográfico e histórico, ou seja, têm a ver com onde estavam os viticultores e as cooperativas a certa altura cristalizou-se aquilo em algumas regiões geográficas, eu concordo com isso, acho que isso é indicativo de que era naqueles sítios onde se melhor plantava vinha e onde a vinha tinha melhores resultados, portanto isso é uma coisa indicativa, mas quando vamos ao caderno de encargos das sub-regiões ou DOC Alentejo, o conjunto das sub-regiões, eu vejo aquilo como tecnicamente pouco consubstanciado, ou seja, eu acho que a parte geográfica é importante, mas falar de denominação de origem é falar da tipicidade também, e falar de tipicidade é falar das castas, de solos e de métodos de vinificação, portanto eu acho que deveríamos depois já dos 50 anos destas denominações criadas e do sucesso do Alentejo, devemos ser humildes e perceber que se o Alentejo teve esse sucesso foi porque alguma coisa foi bem feita nessas denominações de origem, para estarmos cá todos, e se existe alguma coisa que de facto é inegável é um vínculo espetacular com o consumidor português com os vinhos do Alentejo, e mesmo alguns consumidores internacionais, mas eu acho que poderíamos ir mais longe naquilo que era a investigação e substanciar mais estas regiões do ponto de vista técnico e até emocional, naquilo que vem a seguir, daquilo que são as sub-regiões do Alentejo, nas diferenças dos tipos de solos, ou não, ou que os solos de facto, é uma das riquezas do Alentejo, é os solos serem completamente variados em pequenos talhões, a adequação das castas, é um projeto de ampelografia que pudesse dar um bocadinho mais de pistas sobre as castas nas diferentes regiões, e portanto eu acho que esse projeto esta adiado (...)</p>
ETp112	<p>A sustentabilidade, traz valor acrescentado, foi uma política certa para o setor, trouxe incentivos para os agricultores, remunera o mais rentável.</p> <p>Toda a gente fala de sustentabilidade. Um dos problemas para o desenvolvimento da sustentabilidade é a falta de capacitação técnica. Há uma parte da formação que é dada, mas é pouco. Importa perceber o que é mais importante? Se é seguir os produtores no terreno ou continuar com os planos de formação que continuam a formar as pessoas em profissões desatualizadas e desajustadas às necessidades atuais.</p> <p>Com o PSVA, o Alentejo vai um passo à frente do Douro. O Douro ainda não iniciou o programa. No entanto, é necessário criar diretrizes e regulamentos. O programa, não pode ser de <i>marketing</i>. A partilha de conhecimento é o grande valor acrescentado. As ações individuais têm muito mérito, mas têm que ser integradas em algo mais global para que dê resultados no longo prazo. Os problemas são globais. A atual conjuntura que está a ser</p>

	vivida agrava os problemas pré-existentes. O mercado internacional está disponível para pagar algo diferenciador. Deverá existir apoio para o investimento.
ETp113	Inovação no PSVA leva a inovação no Douro, é o caso da Biodiversidade. Na Herdade dos Grous desenvolvemos um projeto próprio de biodiversidade. Pretende começar a cobrar quotas de carbono. O Douro tem um problema muito grave de biodiversidade. A Herdade dos Grous, contratou a empresa "...", que só recolhe plantas autóctones, que reproduz em viveiro e depois vende, com grande procura pelos AE's mas também pelos Arquitetos, promovendo a sustentabilidade com a biodiversidade, com jardins bem adaptados. A Herdade dos Grous candidatou-se a um projeto para repovoamento de toda a herdade, para recuperar os "pântanos espontâneos". No caso do Alentejo a EDIA é uma organização que tem contribuído significativamente para o desenvolvimento de modelos para a inovação. Um trabalho incrível no desenvolvimento de soluções para a redução da pegada de carbono. Como exemplo, no caso da Herdade dos Grous, concebeu um projeto para plantação de árvores de diferentes espécies, promovendo a biodiversidade. Do ponto de vista da biodiversidade, a fauna e a flora tem que coexistir com a humanidade, facto que tem vindo a desaparecer, com a destruição dos animais e plantas com a implementação de culturas "monoculturas". No Douro há um projeto inovador, através da reutilização dos "Mortórios", que existem por toda a região, que consistem nos terrenos que ficaram após abandono das vinhas na altura da filoxera. Há exemplos notórios da mudança de comportamento das empresas (...), o Esporão fez um trabalho notável e produziu um relatório de sustentabilidade com transparência, assim como a Sogrape. A Herdade dos Grous, também se encontra em mudança na constituição e conteúdo deste relatório, assim como está em curso a mudança de política de comunicação da valorização da herdade, é mais importante capitalizar o investimento em ações operacionais para a redução da pegada de carbono, por exemplo fazer alteração das embalagens para redução de peso, com poupança financeira e evidenciar a sua pegada de carbono. A Herdade dos Grous é um dos membros do PSVA, estamos fortemente motivados e procuramos soluções para o desenvolvimento de novas tecnologias e inovação, nomeadamente na biodiversidade. Com a subscrição no PSVA, iniciamos uma nova filosofia, com foco na melhoria contínua, com vista ao Desenvolvimento Sustentável. Em 2020 a um nível muito inicial, já estabelecemos como objetivos o cumprimento de 5 ODS's, no relatório de sustentabilidade.
ETp121	Fator diferenciador, a criação do PSVA, inspirado nos melhores modelos internacionais. O Alentejo é um terreno mais fértil para a inovação, mas mais vulnerável às oscilações socio económicas que não controlam. Há um fator de dependência do mercado nacional. Portugal é o país com maior consumo per capita que os outros países, na UE é o 20º país, e fatalmente associado ao consumo de álcool, caso social e alimentar e não tóxico. O Douro tem uma associação, a ADVID, dedicada à transferência de conhecimento para o setor, há 40 anos que promove a sustentabilidade. Esta associação iniciou-se com um Plano de Desenvolvimento, entre 1985 e 1990, via Banco Mundial, para a modernização do Douro, focado na viticultura, onde se procurou saber: - quais as melhores castas? - quais os melhores fatores de produção? Os AE's juntaram-se e financiaram a ADVID com a vinda do Banco Mundial. Após a retirada do Banco Mundial, questionou -se se estava esgotado o modelo? Como funcionou bem continuou a sua missão, e como parte é servir de acesso à investigação aplicável, ao mesmo tempo surgiram as primeiras propostas de agenda sustentável. Tornou-se no 1º veículo para o tecido do Douro, como entrada acreditada para o apoio técnico à produção integrada, mantendo uma atualização permanente, de modo continuado. Não tendo um Plano de Sustentabilidade, promove e dinamiza o <i>Cluster do Vinho</i> , com associados em território nacional e colaboração com Alentejo, aprovou um laboratório colaborativo, <i>Vines & Wines</i> , para trabalhar em investigação. Este laboratório foi contratado pelo SONOMA. No Douro os pontos críticos em análise são: - As alterações climáticas e a produção com biodiversidade.
ETp131	A CVRA tem feito mais que o seu trabalho, ajuda a medir a sustentabilidade dos AE's. A CVRA tem demonstrado uma boa capacitação para acompanhar e motivar as organizações

	<p>a implementar boas práticas, com o PSVA. O programa tem funcionado como um centro de partilha, com novos horizontes, o que é mais importante do programa é a partilha, o envolvimento. A CCDR e a APA, apadrinham e apoiam o programa. Este programa poderia ser alargado a toda a agricultura, é o caso do olival. O olival moderno tem trazido sustentabilidade à economia. A gestão dos quadros comunitários tem sido bem feita, mas sem apoio. Por exemplo os olivais não são participados e a vinha é muito pouco apoiada. Há muita burocracia, organismos como o IFAP e a CCDR, não ajudam a agilizar as boas práticas, exemplos: a economia circular, o caso das lamas da ETAR, que são geradas na adega e são um fertilizante que só pode ser utilizado nas vinhas, se formalmente pertencer a mesma entidade, ora no caso em que a adega é formalmente uma sociedade diferente da vinha, mas é a mesma organização, deixa de ser possível utilizar, não faz qualquer sentido. Outra situação aplicável o reaproveitamento de lixos industriais, para compostagem, a dificuldade de obtenção de licenciamento impede as organizações de serem expeditas na implementação deste tipo de práticas sustentáveis. Economia da microagricultura caiu, economia do produtor que vendia à porta e/ no mercado, venda direta ao consumidor final, sem intermediação, por razões de segurança alimentar deixou de ser permitido.</p> <p>Com a pandemia, (COVID 19) os supermercados pequenos estão a ressuscitar, readaptaram-se, recebem encomendas.</p> <p>No Alentejo, a EDIA tem um plano para uma iniciativa associativa, realização de "Centros de Compostagem" para todos os associados, onde seria entregue a matéria por parte dos AE's à Associação e em troca recebe como resultado o produto. A grande valia deste projeto, é a partilha de recursos, seja ao nível da capacitação técnica, seja ao nível da tecnologia. "Todos juntos teremos técnicos válidos, capacidade para fazer o produto de compostagem."</p> <p>Um dos fatores fortes do programa de sustentabilidade é a partilha de conhecimento, nomeadamente de tecnologia assim como de envolvimento entre as partes. Uma novidade deste programa foi levar a abertura das casas aos "vizinhos", exemplo: A CARMIM abriu as portas para os seus pares terem a possibilidade de ver a tecnologia de inertização de energia. Ou no nosso caso, a ETAR da Casa Relvas. Foi partilhada a informação, cooperação informal e partilha formal, através da newsletter da CVRA que compila as notícias do PSVA.</p>
ETp132	<p>Este PSVA é uma abordagem pioneira em Portugal, tem conseguido envolver grande parte dos AE's, conseguiu demonstrar aos associados em sessões de partilha, ações de benchmarking para a divulgação e disseminação que a região quer para si. Ações promovidas através do plano. O caminho da sustentabilidade abrange assumidamente a sustentabilidade económica e social, abrangendo a grande maioria dos Vinhos do Alentejo, DO e IG. Sustentabilidade económica das empresas, o investimento aplicado, a cooperação e a partilha traz também os benefícios económicos. As empresas constatarem a redução de custos, quer nos gastos com produtos químicos, quer no consumo da água e da energia, que se traduzem em ganhos ambientais, mas também económicos.</p> <p>A capacidade que a região tem através do seu associativismo, faz com que o próprio viticultor, mesmo o mais pequeno, tenha a capacidade de olhar para o PSVA e ver os muitos benefícios.</p> <p>A preocupação são as dificuldades de recursos técnicos/científicos para adesão aos compromissos que se propõem. As metas são definidas pelos próprios ao ritmo de cada um. Métricas e patamares serão definidos.</p> <p>O Alentejo tem uma resposta para esses casos. Tem havido situações de cooperativas que vêm vantagem na adesão ao PSVA, são ótimos divulgadores, no modo como dispõem e apoiam os viticultores nos seus percursos no controlo dos Vinhos do Alentejo. Fazem o acompanhamento da vinha, quais as castas a plantar, para além de existir a ATEVA, que tem tido, em ligação com a CVRA e o PSVA, um papel muito importante na divulgação do programa de sustentabilidade aos seus associados e apoiado no processo administrativo. O associativismo agrícola no Alentejo tem ajudado também a sua agricultura na integração no plano. Quando uma organização faz este trabalho contribui</p>

	<p>para o desenvolvimento na região, associada ao vinho desenvolvem-se <i>sites</i>, indústrias e serviços associados. Importa replicar a abordagem noutros setores de atividade agropecuária e regional. O caso do olival, a partilha com o olival e com o Centro de Estudos do Azeite, o CEPAL.</p> <p>Como já referi, nasceu no seio da Direção e do C Geral da CVRA, nasceu com a resposta de 20 conselheiros que representam grande parte do Alentejo. Adere a uma ideia que representa a massa crítica desse setor na região com estrutura profissional como a CVRA do Alentejo, destinada ao sucesso. Quanto à agenda de investigação, foi decidida em sede de Conselho Geral da CVRA a identificação de quais serão os desafios para a viticultura do futuro, significa encontrar solução para essa situação. Aprovada há 2 anos e divulgada no último simpósio. Exemplos: Partilha com viticultores, operadores inscritos na CVRA;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de investigação de vários países europeus; <p>FEA (Fundação Eugénio de Almeida), estuda a possibilidade de utilizar as águas residuais na adegas e na rega da vinha. Economia Circular.</p> <p>O Plano Estratégico de Investigação da CVRA, integrado com o PSVA e com os AE's e também o conhecimento demonstrado em tantas outras entidades e universidades estrangeiras.</p>
ETp211	<p>O PSVA funciona como um fator de credibilidade, um facilitador para os AE's quando se candidatam aos fundos disponibilizados/programas apoiados com fundos comunitários.</p> <p>No caso do Alentejo, a CVRA como Associação Privada, avançou com um Programa único no país, com políticas que vão à frente das políticas públicas implementadas.</p> <p>A conceção do modelo do PSVA foi financiada com apoios comunitários, mas a sua implementação e manutenção é financiada pela CVRA, mantendo uma equipa a tempo inteiro dedicada ao Programa, financiada indiretamente pelos AE's, privados que certificam o seu vinho. A certificação representa a principal fonte de financiamento da CVRA.</p> <p>A CVRA, detém capacidade técnica para formação, e acompanhamento aos AE's aderentes, adoção de postura de <i>coaching</i>, promoção de partilha de conhecimento.</p> <p>Tem capacidade para estar a frente dos AE's em conhecimento. Tem uma equipa dedicada, significa sustentabilidade a tempo inteiro, e capacidade para acompanhamento aos produtores, não pode ser alguém que também tem outras funções na instituição, exemplo, não pode ser o mesmo que fiscaliza a adegas. As pessoas que trabalham nesta área têm que estar envolvidas diariamente a pensar e focadas neste tema.</p> <p>Problema no IVDP ao pensar em criar um grupo de trabalho interno com funcionários que têm outras funções na instituição, significa sustentabilidade a <i>part time</i>, significa desconhecimento da área e do tema, significa falta de proximidade com os AE's, para acompanhamento, significa o promotor estar atrás da capacitação técnica do AE.</p> <p>O programa foi implementado com metodologia participativa, modelo de governança participado, com promoção de cooperação e partilha de conhecimento, tecnológico e de boas práticas de Desenvolvimento Sustentável.</p> <p>Resultados excelentes na evolução da implementação do PSVA.</p> <p>Identificados como fatores de sucesso, os seguintes: - na cultura latina, é normal ficar a espera do que os outros fazem para nós avançarmos.</p> <p>Projeto inovador e diferenciador. Exportação com sustentabilidade aprovada. Inovador e único no país, fator diferenciador na exportação.</p> <p>Exportar com sustentabilidade aprovada, fator diferenciador das outras regiões a nível nacional e dos outros países que não apresentam esta inovação.</p> <p>Orgulho de pertença, das pessoas pertencerem a região do Alentejo.</p> <p>Importância para todos de fortalecer a região. O objetivo do AE é estar numa região forte, significa ser bom para o indivíduo, bom para a região, quanto mais aderentes ao PSVA, mais fortes são porque mais forte é a região. Ser forte significa: - notoriedade; qualidade; poderes de sustentabilidade; poderes de financiamento; ser séria, certificação própria da região implica credibilidade.</p> <p>Há inovação no conhecimento das pessoas.</p>

A CVRA tem promovido *workshops* conjuntos, *fóruns* de discussão que promovem a partilha entre as *Partes Interessadas*, é inovador.

Com o PSVA, as adegas abrem as portas aos vizinhos para conhecerem as suas práticas, e tecnologia inovadora, partilhando conhecimento com os pares. Desta partilha surgem:

- Reconhecimento de dificuldades comuns;
- Procura por soluções; - apoio por parte de recursos humanos com capacidade para ajuda na implementação, saber ouvir, saber partilhar, envolvimento.
- Ser voluntário, e ter um nível de exigência, mas o ritmo com que cada um avança é definido por cada um.
- A partilha, e a comparação funcionam como motivação para melhorar.

A certificação do PSVA é marcante, os AE que aparecerem com certificação diferenciam-se dos restantes, quer nacionais quer estrangeiros. Com uma comunicação diferente, "produção sustentável".

A região evoluiu, há ritmos diferentes, uns avançam mais rápido do que outros, mas ninguém quer ficar atrás. Cooperação, partilha, parceria

Quanto à diferença entre as cooperativas e privado..., postura, comportamento... eu acho que as cooperativas inicialmente numa forma geral tiveram que pensar como é que iam interiorizar o PSVA, os primeiros passos que deram foi na parte que eles controlavam, foi na adegas, e estamos a falar de 5, é relativamente fácil, e penso que agora começam a focar-se na parte dos viticultores, que penso que é a parte mais desafiante e a parte mais importante, e isso é positivo. Eu percebo que isto demora algum tempo, porque a cooperativa manda em si própria, mas não manda em cada viticultor, este trabalho de mostrar aos viticultores quais são as mais valias que a cooperativa pode ganhar com isto, e obviamente pondo algum dinheiro, porque os viticultores naquelas cooperativas que estão mais desenvolvidas no PSVA, os viticultores são mais bem remunerados quando estão dentro do programa e quando cumprem com as boas práticas, e portanto isto demora mais tempo, no caso dos privados a coisa é mais fácil, estão a falar da casa deles e portanto as decisões são internas, o ritmo com que avançam só depende deles, e depois temos situações em que a questão de sustentabilidade e vista como um fator crítico para serem mais bem sucedidos na exportação, e está mais bem assimilada, é mais fácil ter um PSVA onde vão ver o que está previsto, monitorizando.. eu acho que isto é um ritmo normal, nestes 5 anos que temos de PSVA as coisas estão a correr muito bem, ainda para mais porque somos uma cultura latina em que por vezes ficamos a espera de ver o resultado dos outros para ver se corre bem e avançar. É mais fácil fazer isto no Alentejo porque o Alentejo tem muita gente nova, e tem pessoas com formação, e não tem que ser necessariamente académica, tem pessoas com formação, tem pessoas preparadas, que olham para o negocio mas que também sabem que quanto mais bem tratar os ativos naturais que existem, mais bem sucedido vai ser o negocio, portanto acho que isto tem sido um caminho em que as pessoas vão ano após ano, vão descobrindo que nos temos mesmo que tratar bem as coisas com as quais trabalhamos, sejam os naturais, os investimentos que fizemos, as pessoas, a questão da energia, porque esta é a parte mais tangível, estamos a fazer isto quanto é que estamos a poupar? .. e isso é bom porque é claramente uma postura *win win*, e o Alentejo se calhar tem essa facilidade aí, tem muita gente nova e na parte das adegas tem pessoas que estão dentro da sustentabilidade, tornou a coisa mais fácil, o caminho é positivo.

Quanto à cultura de associativismo no Alentejo, não vou dizer que não estou de acordo de que existe, mas não sei se é assim (...), eu acho que aqui o que vem é que as pessoas trabalham no seu dia a dia, e trabalham para ganhar dinheiro, eu percebo isso, porque produtores e viticultores, de uma forma geral também podem ver isto como uma forma de ganharem dinheiro, por gastarem menos, ...a cultura da vinha é um investimento de 20 a 30 anos, há investimento, há poupança, há ganhos,.. e depois temos que ver que as empresas no Alentejo, obviamente não serão todas, porque também há empresas muito pequenas, percebem que isto é algo que os diferencia, o levarem Portugal ao estrangeiro... com esta coisa da sustentabilidade agarrada torna-os diferentes, .. e torna-os diferentes de países onde isto não existe, ... eu acho que há algum orgulho das pessoas em serem

	<p>produtores no Alentejo e reconhecem que isto é positivo para eles, é bom para eles é bom para a região, quanto mais forem, mais fortes vão estar, a questão da partilha é algo que é inovador que nós temos conseguido fazer de forma até relativamente simples, .. é pôr as pessoas a conversarem umas com as outras, a conhecerem-se, e a perceberem que as dificuldades muitas vezes não são só de uns, são de todos, as pessoas vão pensando nos assuntos, vão encontrando soluções, e o facto de nós termos na Comissão uma equipa que está dedicada ao assunto, que procura soluções, que convida pessoas que já testaram soluções, isso também ajuda, porque mostra da nossa parte, da CVR, um compromisso grande com o tema, mostra que não foi só fazer o dossier e agora andar a recolher as evidências, para ver como as coisas estão, nós também vamos ajudando a que as coisas da parte dos produtores seja mais fácil, temos atenção às necessidades deles, ouvimo-los, queremos que eles partilhem que eles deem opinião que sejam parte envolvida nos aspetos mais técnicos do dia a dia, que são depois o que é considerado nas praticas que são passadas ao produtor. Nós tentamos que o programa esteja mais próximo da forma de trabalharem, e isso é positivo, faz com que percebam o que têm que fazer, as coisas são possíveis de fazer, não é uma imposição administrativa, não é uma coisa que se tem que fazer, ou se não faz está errado ou mal...isso não existe no programa, “isto agora tem que se fazer assim, se não for assim está mal”.</p> <p>O ser voluntário nesta fase é importante, mas eu diria que o mais importante ainda e que há um nível de exigência, mas o ritmo com que cada implementa as práticas, com que cada um avança na sustentabilidade é o ritmo de cada um. O bom aqui e que com essa partilha vão se comparando, e o ser humano nunca gosta de sentir que estando no mesmo grupo de trabalho está a ficar para trás , ninguém quer ficar para trás.</p> <p>Quem entra agora, não quer entrar no nível 2, quer estar ao nível dos que já lá estão, algumas empresas contactam a dizer ... pois essa coisa da sustentabilidade ... nós para já não estamos interessados, mais tarde são eles que vêm ter connosco, com um discurso acomodado dizendo que ... nós não estávamos interessados, mas agora já estamos preparados... Isso é bom, é bom par a região... há um sentimento intrínseco, de que se nós não entramos ficamos ultrapassados... Eu acho que o passo que vamos dar com a certificação vai ser importante, já não se trata de uma declaração, mas é uma coisa que diz que a minha produção e sustentável”</p>
ETp212	<p>O CSWA apresentou o que fazia há 20 anos. A Gallo é o maior contribuinte do CWSA, não é obrigatório, mas quem não está não é considerado de qualidade. O CWSA é voluntario, e uma associação, que é constituída pelos agentes económicos locais, a Califórnia por via dos problemas climáticos que têm são muito sensíveis as questões biológicas, comercio justo, economia circular... e começa a desenvolver programas de boas praticas, com formação de colaboração aos seus associados nestas áreas, e as empresas começaram a seguir o programa de sustentabilidade para a viticultura, e SONOMA, e foi crescendo e construíram com uma boa liderança nas organizações bons programas, com bons técnicos. O IVV cobra a taxa de controlo e de certificação.</p> <p>Sustentabilidade como chapéu de gestão. Necessário reorganizar a empresa de modo a melhorar o modelo. A CVRA tem que continuar a investir no conhecimento técnico, para conseguir acompanhar e ajudar e estar a frente dos AE's. Para a monitorização ser possível, é contribuir, é motivar, tem que ser o motor, os AE têm que ter interesse em continuar a fazer parte do PSVA, é necessário estar sempre a par das tendências, e estar sempre em busca das melhores praticas, onde existem as melhores praticas. Gilberto Igrejas, gente da UTAD. Ainda estamos muito no início, tem que haver o faro para descobrir quem esta a aplicar a investigação de ponta, inovadoras e trazer essa informação, não recomendar técnicas, isso e muito perigoso, deve recomendar-se técnicas fidedignas, e não ir atras do que é novo, falta de conhecimento fundamentado. Com o cuidado de encomendar o que é sólido. Reconhecimento por parte do AE de que é relevante. A CVRA tem que andar sempre a frente do que os AE fazem, tem que ouvir e perceber o que estão a fazer. Organizar instrumentos e colocar a disposição. (exemplo da plataforma SIVA). Aveleda, Vale de D Maria, Sogrape, Esporão, José Maria da Fonseca, Bacalhoa e as Caves Aliança. Nova classe dos grandes graneleiros.</p>

A Sogrape é 3 vezes maior que o 2º da lista. A dimensão é desproporcional ao 2º da lista. Comunicam para autopromoção e não partilha de conhecimento. Mais *marketing*. Divulgação e interesse necessita de comunicação, ações de casos de sucesso, promoção de ações de sensibilização com o convite a personagens de peso para sensibilizar, partilhando as experiências.

A Califórnia é parecida com o Alentejo, com estrutura organizativa gerível. Com *players* líderes nesta área, com interesse próprio, só para si, não pensando na região, tal como no Douro, os AE são isolados. As estruturas informais, não perduram no tempo. Os *Douro Boys*, são um exemplo, grupos informais, ficam fechados, não tem efeitos para o tecido empresarial do Douro, é até invertido, se não fazes parte do grupo, és visto como do Douro fora do grupo. O caso exemplo era o Esporão, a Herdade dos Lagos também fazia algumas iniciativas, mas sem impacto. A CVRA tem obrigação de fazer de modo organizado, a vantagem e poder chegar a quem quiser entrar e tem que ser de modo organizado, o formato de trabalho e visível, com instrumentos disponíveis para todos, promove a partilha entre os vários AE, um dos grandes benefícios, foi esbater as rivalidades entre os empresários e gosta de mostrar o que faz.

É uma prática anglo saxónica, modelo de trabalho que veio da CWSA, com mentalidade e espírito aberto, com boa aderência. (...). Tem que ser colaborativo, no entanto eu não acho que as vontades aconteçam todas em simultâneo é necessário que as vontades partam todas ao mesmo tempo. É necessário que a vontade de implementação de planos de sustentabilidade que aconteçam... normalmente eu penso que em primeiro lugar há interesse, no meu entendimento, de quem retira ganhos para o seu próprio negócio, é onde se despoletam as vontades. Vê-se que pode haver retorno para o negócio se se tiverem algumas atitudes, Numa fase inicial no despertar do interesse parte de uma decisão empresarial, não me parece que sejam as câmaras, ou os governos locais institucionais a ter a iniciativa, porque esses nunca são os *early adpaters*. Os *early adpaters* são os que estão no campo e vêem o que vai acontecer, que preveem aquilo que vai ter interesse para o seu produto ou benefício para o seu serviço, e tal como aconteceu no Alentejo, há interesse pelos AE estarem a frente na liderança, e tal como no Alentejo quando foi pensado e apresentado pela 1 vez, em 2009 foi apresentado, eu entrei em 2008 e logo de seguida apresentei o programa à Direção e levei ao Conselho Geral, e não houve vontade nessa altura, embora todos aquelas pessoas fossem da empresa, todos que ali estão, ao fim e ao cabo todos os membros da organização são AE .. e tal como no Alentejo, pelo menos um deles o caso do Esporão já tinha essa política na empresa, inspirado noutros casos internacionais, como foi o caso de empresas do Chile, Nova Zelândia, Emiliana, (o que o João Roquete contou ...), o que aconteceu foi que ao fim de algum tempo, eles pp como AE, há várias constelações que se e vários níveis, há uma vontade de fazer melhor, como houve gente a fazer o biológico... e uma vontade pequena que depois passam para um maior,.. institucional, a CVR, ou ... se quiserem, eu acho que eles não têm que o fazer, podem ajudar a região a consolidar se a crescer melhor e a desenvolver-se, a parte dos AE's se começa a crescer, e depois por no caso da UE está atenta as estas questões que começam a surgir apoios, ... para adotar estas medidas

Muitos outros AE's nunca pensaram nisso, só qoo irão fazer quando virem vantagens só, quando aparecem os programas, os subsídios ... onde nasce o bicho? São os *early adpaters*, raras vezes são na génese os organismos, ou instituições a desenvolverem que se movem, se bem que no fim para 80% dos produtores são as instituições que fazem. Há uns que adaptam... os produtores visionários, mas quando esses já estão a andar, já existe a parte da legislação, regulamentação, quando já tudo está a andar, (...), a ideia vem de cima.

No caso do Alentejo a CVR decidiu fazer o que 2 AE's já estavam a fazer, ma é certo que quando ete organismo decidiu fazer, apresentou aos outros 80%. Quando se passaram 3 anos, então já houve vontade, e porquê, porque em todos os anos nos eventos ligados ao setor, simpósios, fui convidando pessoas para falarem de sustentabilidade. Foi uma forma de o fazer ao nível local. Quando o *Wines Institute Californian* apresentou o seu programa, e apresentou de forma muito aberta o que faz há *Ever Australian Wine Institute*, Lisa

	<p><i>Sustainable Wine California</i>. Mas também na imprensa o tema começa a ser falado por tudo e por nada.</p>
<p>ETp231</p>	<p>Desenvolvimento sustentável e políticas para o desenvolvimento para a sustentabilidade (...) não é possível dissociar a parte económica e social e da ambiental, porque (...) a questão social e a ambiental, dependem se eu tenho dinheiro para isso, ... e podemos falar do Alentejo também (...). acho que a dimensão ambiental ainda é a que está melhor, para nós o facto de em 2001 o Douro ficar classificado como património mundial, aliado a um ano muito difícil, aquele ano que choveu muito, choveu todo o inverno, houve derrocadas, ..., a água rebentava por todo o lado..., portanto tivemos uma lição da natureza, e essa lição da natureza aliado a classificação do Douro e às regras que se tiveram que implementar, teve muita influência na questão ambiental, porque a partir de 2005 começamos a implementar (eu estava na DRAP) e com a Comissão da Coordenação, começamos a implementar um despacho 473/2004, no sentido de preservar o bem, neste caso o bem, a paisagem do Douro, com um conjunto de regras, como por exemplo: - não se pode destruir as linhas de água, quando vais plantar tem que deixar x metros, ... até a linha de água, manter as galerias ripícolas, se mais de 5ha planos de ... não podes destruir bosquetes, nem florestas, mais de 15ha é obrigado a plantar árvores nas bordaduras, nomeadamente as oliveiras, os cobreiros não podem ser destruídos. Estas medidas foram implementadas de facto, porque para fazer novas plantações de vinha, os viticultores recorriam aos projetos <i>vitis</i>, e para tal nós obrigávamos que fizessem de acordo com aquilo que estava estipulado, e também não dávamos parecer favorável, sem o qual o <i>vitis</i> não financiava, para além de outras regras (...). Em 2005 com as ferramentas que tínhamos e as metodologias,... foi muito importante... criou muito ruído, não se podia plantar vinha acima de 50% do declive, e a não ser que já lá tivesse outra cultura permanente, ou seja se lá tivesse olival, ..., ou se já tivesse vinha, ainda assim em alguns casos tinha que arrancar, esta regra era muito importante para o aspeto económico, ou seja, há um conjunto de regras que foram implementadas a sério, tudo isto tinha a ver com a erosão, e criou uma revolta, as pessoas viram as suas propriedades com mais de 50% de declive desvalorizadas, por outro lado como em 2001 tinha havido aquela lição da natureza, apesar da revolta sentida, as pessoas aceitaram melhor, porque até aí ninguém ligava nada..., esta ali uma linha de água, não faz mal, agarramos nela e desviamos para outro lado, ... para além de outras regras, ...até 30% podia fazer vinha ao alto, até 40% patamares de 2 bagos e.... tal como a obrigatoriedade de manter os muros, fundamentais para o combate da erosão., manter ou preservar, foi levado ao extremo, quem precisa de derrubar um muro vai ao ministério da cultura. Com estas regras ficamos com outro problema, a burocracia que há, (...), há 2 anos fizemos uma exposição, para a Secretaria do Estado de modernização administrativa a explicar, se eu quiser plantar um hectare de vinha, posso ter que pedir um parecer a comissão de coordenação, .. se quiser arrancar um olival tenho que pedir um parecer a ministério da agricultura, se quiser arrancar num sobreiro tenho que pedir um parecer ao ICNF, se quiser derrubar num muro tenho que pedir um parecer ao ministério ad agricultura, se tiver lá uma linha de água tenho que pedir um parecer à APA, é um parecer para cada coisa, se tiver na verde natura também precisa pedir um parecer ao ICNF, (...), parece-me que acaba por ser um bloqueio a sustentabilidade económica, parece-me que isto também teve muita influência, não significa que seja o principal. Quando me perguntam se o Douro tem plano de sustentabilidade, eu digo, não, não tem um plano de sustentabilidade ainda, para medir aqueles indicadores, mas acho que o Douro, tem sido pioneiro na prática da sustentabilidade, (...) desde essa altura que passou a ser obrigatório, antes também as pessoas faziam (...), nós fomos classificados como património mundial em 2001 e as coisas tinham sido todas feitas pelo homem, não havia ninguém ainda a criar regras, o próprio homem preservou aquilo que tinha, claro que as máquinas potentes, que também não tínhamos, apareceram nos anos 60, vieram alterar significativamente a paisagem natural e se calhar viriam alterar mais se não viessem estas regras, mas sempre houve algum cuidado, há uma dificuldade, há várias práticas, que se têm vindo a implementar, tem o enrelvamento? -faz-se, a água?-faz-se, a confusão sexual? faz-se, é pouca quantidade mas faz-se, por exemplo, quanto à água, não era permitido regar, agora</p>

já se pode regar, mas é uma situação que de futuro será necessário repensar. A ADVID, tem aqui uma missão de acompanhamento dos agricultores seus associados, a ADVID é uma entidade que também foi criada com um fim de sustentabilidade. No Douro tem que se falar de sustentabilidade, há muitos produtores de nome conceituado, "... a melhor maneira de vender o meu vinho é trazer os jornalistas às vinhas", eles têm essa percepção, então tenho que o manter, o Douro foi feito pelo homem, e o homem tem que o manter, há a consciência da necessidade de manter ... o comerciante que tem essa percepção, o seu cartão de visita é a sua vinha, não é a sua adega, e a acaba por ser intrínseco daquele que está no mercado, por outro lado numa perspetiva mais recente, (e agora falando da ADVID), esses mesmos comerciantes de vinho do Porto (na altura em 82) acharam que precisavam que houvesse mais conhecimento (a UTAD tinha sido criada), mas achavam que era necessário o desenvolvimento do conhecimento, e que eles próprios tivessem influência no desenvolvimento desse conhecimento, desse mais exemplos à região, e foi aí que criaram a ADVID, nasce com um objetivo, desenvolver o conhecimento e a sua transferência, portanto era ser um bocadinho o braço e transferência da UTAD e também influenciar a política do ensino para a região (...) e nesse sentido a ADVID também tem um papel importante tem aqui, não os maiores, porque os comerciantes de Vinho do Porto detêm 20% da área de vinha, mas tem por outro lado comerciantes, (6000 hectares de vinha nos associados ADVID) 13% da área de vinha, onde fazemos todos as atividades de os ensaios, e ao longo do tempo tem sido esse o papel da ADVID, do desenvolvimento do conhecimento, e depois alargou também um bocadinho dando assistência técnica, prestando alguns serviços que os associados necessitam, mas foi pioneira nas questões das alterações climáticas, começou a fazer ensaios sobre a rega, de vinha, há 17 anos, e 2002/2003, como e que nos podemos adaptar, foi das primeiras que começou a fazer esse trabalho, nós sabemos o que temos que fazer ..., a vinha precisa de uma água, que tem que satisfazer as suas necessidades básicas, continuar viva e em desenvolvimento, stress hídrico, água para sobreviver não para a satisfazer, a ADVID já fez esse trabalho em 2003. Em 2011 teve um investigador americano para fazer as projeções climáticas para o ano de 2020, (...) terminou em 2012, nessa altura fez um livro ...e disponibilizamos uma plataforma digital com a informação sobre as alterações climáticas para o Douro aos nossos associados, mas o Gregg quando cá esteve fez para todo o Portugal, e nós disponibilizamos, só foi possível agora, mas há um mês disponibilizamos uma plataforma digital com os dados todos com a informação sobre as alterações climáticas para Portugal, (...)A ADVID fez um trabalho pioneiro, alargou o seu trabalho em 1993 para ajudar os associados a implementar a produção integrada, a agricultura biológica e um modo de produção sustentável como há outros modos de produção sustentado, é o caso do integrado, o integrado não significa que sejam só os químicos, combinam-se (...), desde 1993 que a ADVID trabalha com os seus associados na PRODI, tem trabalhado muito na biodiversidade, no enrelvamento para manter flora autóctone, albergar a fauna, a questão das castas. Para além disso a ADVID é fundadora da PROVID, diversidade genética, importante para futuro, acreditamos na qualidade, adaptação às alterações climáticas e também aos novos gostos e tendências, temos as nossa 250 castas portuguesas (...) temos contribuído e trabalhado com a PROVID... para que estas situações aconteçam, trabalhar com os bosquetes, ... com os nossos associados, a evolução é mesmo muito interessante, (...). Em 2009 apresentaram uma candidatura para serem reconhecidos como um *cluster de vinhos da região do Douro*, o que acabou por acontecer, era tentarmos desenvolver a viticultura da região com aquilo que fazíamos a montante, ainda não se reflete no valor acrescentado do vinho, mas o nosso objetivo era tentar refletir o que fazíamos na vinha no produto final, ou seja, trazer valor acrescentado ao vinho,.. , o que verificamos é que alguns mercados exigem isso, trazer valor acrescentado ao produto final, o vinho, era aumentar o preço, e dar continuidade, em 2015 houve candidaturas para *clusters da vinha e do vinho nacional*, e nós candidatamo-nos , a confirmação disto em 2015, e candidatamo-nos para o cluster do internacional

ETp241	<p>Conservação dos fatores de produção no âmbito do programa de sustentabilidade. A sustentabilidade é muito difícil. Há uma dificuldade de escala, com poucos recursos para a investigação.</p> <p>A resolução das situações tem que ser trabalhada. Tomada de consciência do problema. Em conclusão, é necessário um consenso da região sobre a agenda dos problemas para que com os recursos existentes, os possam trabalhar.</p> <p>Não falar dos problemas é não os resolver.</p> <p>Há uma inovação totalmente diferenciadora na forma de gestão do PSVA, o recrutar um profissional para gerir o programa.</p> <p>É necessário aprofundar o conteúdo do programa, quanto maior a sua profundidade, maior a sua credibilidade, e no medio longo prazo maior o seu retorno. A "narrativa" de longo prazo, dá-nos o que a sustentabilidade pode trazer de verdadeiro (trabalhar antes de falar). Compromete a credibilidade no futuro.</p>
ETp243	<p>A componente económica e a que tem prevalecido face as restantes, em função do contexto em que vivemos.</p> <p>Há esforços para que no campo ambiental e energia e vertente social tem sido alvo de maior atenção por parte das entidades governantes. No entanto há ainda caminho por fazer, como exemplo o projeto de compostagem, projeto com muitos compostores. Para que a pessoa possa adquirir um compostor teria que aceder a uma formação explicita e apoio no terreno, o que não existe. Outro exemplo da engenharia inversa, não há um foco na nossa governança para esse fim. Só com medidas legislativas (CE), quando impusermos que uma percentagem do produto produzido tem que incorporar uma percentagem de reutilização, então entramos no bom caminho da sustentabilidade ambiental. A vertente económica é a que menos preocupa, porque resulta da necessidade, pelo que vai estar sempre assegurada, a ambiental precisa de apoio da decisão política local, nacional, comunitária e mundial.</p> <p>O mais importante é a satisfação das pessoas com a sua contribuição na sustentabilidade ambiental, como exemplo, a zona de Vale de Câmara, zona metalomecânica, nos meios rurais as pessoas ainda não encararam as preocupações ambientais como algo que faz parte das preocupações de cada um, não estão assimiladas estas preocupações, logo há um reflexo no comportamento.</p> <p>Sem o contributo de cada um, a organização relaxa, a sociedade segue nessa direção. As Câmaras já têm práticas sociais interiorizadas e globais, o caso das hortas comunitárias.</p>
ETp311	<p>A inovação no Douro está condicionada, há zonas onde se consegue ter uma mecanização, mas na encosta as dificuldades da inovação são muito grandes, as necessidades também são muito grandes, e não há inovação que tenha tido grande evolução.</p> <p>Houve projetos que apoiaram as práticas mais inovadoras, com pouca aplicabilidade prática, há a tendência nas Casas do Douro para a inovação, mas os resultados práticos são poucos, devido às dificuldades da inclinação. No Douro, não há capacidade nem mentalidade para a cooperação, quer em Trás-os-Montes, quer no Douro em geral, são muito desconfiados e com o isolamento ficam piores.</p> <p>As Adegas das Cooperativas, são as que vão fazendo algo em torno do investimento comum, como exemplo, a Adega Cooperativa de Figueira de Castelo Rodrigo, tem um papel agregador importante, ou a Adega Cooperativa de Murça, tem feito um grande trabalho junto dos agricultores e produtores, para conseguir outra forma de trabalhar.</p>
ETp312	<p>O PSVA é um programa interessante, que tem a capacidade de partilha das pessoas. A inovação é sentida como ações desenvolvidas individualmente. Os recursos humanos são um problema, há escassez de mão de obra. Dificuldade na sustentabilidade, as empresas preocupam-se em recrutar localmente, desejam ter pessoas qualificadas por perto e pretendem a continuidade. No Douro também acontece o mesmo.</p>
ETp313	<p>Há trabalho desenvolvido na academia com muito mérito, mas sem resultados práticos ao nível da replicabilidade, como exemplo há um caso no Instituto Superior Técnico, de um modelo para pastagens permanentes, que previne a erosão e a captação de azoto do ar e dióxido de carbono, que enriquece o solo com azoto, é um modelo com difícil replicação por ter sido desenvolvido pela academia e esta não ter feito a ponte com a prática.</p>

	<p>Outro exemplo de falta de comunicação e cooperação entre as instituições e a sociedade em geral, é o caso da possibilidade de vender energia à EDP, crédito de fixação de carbono. Nos produtos regionais (exemplo de Mirandela), onde há proteção dos produtos de denominação de origem, existem Associações de produtores nos diferentes setores que desafiam os associados do setor em torno do produto, (que é o core daquela região), a desenvolver ações conjuntas locais.</p> <p>No caso do vinho observa-se uma maior articulação através da promoção regional. Há uma falta de discussão de políticas públicas pela sociedade civil, falta de segurança no conhecimento que se tem, acredita -se que tudo o que vem de cima (poder central), é o correto, não se questiona.</p>
ETp314	<p>Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, atualmente são um "Chavão". As empresas desenvolvem projetos de boa gestão com a adoção de boas práticas, que levam ao Desenvolvimento Sustentável, o caso de projetos de RSO.</p> <p>Planeamento de boas ações que levam aos bons resultados de sustentabilidade.</p> <p>A RSO vai se desenvolvendo ao nível das políticas locais e sociais.</p> <p>No entanto estamos perante medidas soltas e avulsas por parte das regiões, não há medidas concertadas socialmente.</p> <p>O PSVA é o modelo mais bem conseguido atualmente</p>

Anexo 10 – Tabelas – Estudo Comparativo – Estudos de Caso

Tabela 72 - Unidade de Trabalho Ano: Tipo de Mão de Obra Familiar

Região Agrária	Total de Mão de Obra			Mão de obra familiar			Produtor		Familiares do produtor	
	UTA	Distribuição (%)	Var (%)	UTA	Importância (%)	Var (%)	UTA	Import (%)	UTA	Import (%)
Portugal	314 509	100,0	-14,4	213 984	68,0	-27,3	120 213	38,2	93 771	29,8
EDM	56 658	18,0	-28,1	45 104	79,6	-35,9	23 292	41,1	21 813	38,5
ALE	44 182	14,0	23,9	15 847	35,9	-8,1	10 487	23,7	5 360	12,1

Fonte: INE RA2019 - Recenseamento Agrário EDM - Entre Douro e Minho; ALE – Alentejo

Tabela 73- Nível de Profissionalismo: Mão de Obra Não Familiar

Região Agrária	Mão de obra não familiar										
	Contratada diretamente pelo produtor								Contratação de serviços		
	Total			Mão de obra assalariada regular		Mão de obra eventual ou sazonal					
	UTA	(%)	Variação 2009-2019 (%)	UTA	Importância (%)	UTA	(%)	UTA	Importância (%)	Variação 2009-2019 (%)	
Portugal	90 158	28,7	30,7	59 808	19,0	30 350	9,7	10 367	3,3	159,9	
EDM	10 917	19,3	35,5	6 975	12,3	3 942	7,0	637	1,1	80,0	
ALE	24 777	56,1	49,0	17 833	40,4	6 945	15,7	3 558	8,1	99,8	

Fonte: INE RA2019 - Recenseamento Agrário EDM - Entre Douro e Minho; ALE – Alentejo

Anexo 10 – Tabelas – Estudo Comparativo – Estudos de Caso (continuação)

Tabela 74 - VPPT das Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura

Região Agrária	Explorações		VPPT			Variação 2009 - 2019		
	(n.º)	(%)	(10³Euros)	(%)	(10³ Euros/Expl.)	(%)		
						(n.º Expl.)	(10³Euros)	(10³ euros/Expl.)
Portugal	35 056	100,0	351 920	100,0	10,0	-3,9	24,0	29,0
EDM	7 065	20,2	56 119	15,9	7,9	37,8	41,8	35,8
ALE	1 220	3,5	45 572	12,9	37,4	-15,6	11,4	25,2

Fonte: INE, I.P, (2021)

Tabela 75- Produção Vinícola Declarada em Vinho (hl) Região Agrária

Região	Produção vinícola declarada em vinho (hl) pelos produtores por Local de vinificação (NUTS - 2013) (1)												
	e Qualidade e cor do vinho (Novo regulamento); anual												
	Período de referência dos dados: 2020												
	Qualidade e cor do vinho (Novo regulamento)												
	Total	Vinho licoroso c/denominação de origem protegida		Vinho com denominação de origem protegida		Vinho com indicação geográfica protegida		Vinho com indicação de casta		Vinho sem certificação			
Portugal	PT	6418030	100%	788896	100%	2639375	100%	2360674	100%	27855	100%	601230	100%
Norte	11	2226719	35%	727085	92%	1322253	50%	32800	1%	11196	40%	133385	22%
Alentejo	18	1814755	28%	1013	0%	704439	27%	978516	41%	1873	7%	128914	21%

(1) Produção vinícola declarada em vinho (hl) pelos produtores por Local de vinificação (NUTS - 2013) e Qualidade e cor do vinho (Novo regulamento); Anual - INE, Estatísticas da Produção vegetal

Anexo 10 – Tabelas – Estudo Comparativo – Estudos de Caso (continuação)

Tabela 76 - Vinha por Região Agrária – Explorações Vitivinícolas (por área)

Figura 2.37 – V23 164 hectares, que correspondem a Vinha, por Região Agrária (variação 2009-2019) (2)

Vinha para produção de vinho DOP							
Região Agrária	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	(ha)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	Importância na vinha regional (%)
	Portugal	46 687	100	-34,1	111 667	100	4,3
EDM (1)	17 133	36,7	-45,4	19 278	17,3	-2,7	83,1
ALE	1 466	3,1	42,3	18 718	16,8	58,7	66,2
Vinha para produção de vinho IGP							
Região Agrária	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	(ha)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	Importância na vinha regional (%)
	Portugal	7 784	100	-71,3	24 518	100	-34,6
EDM (1)	1 165	15,0	-73,4	1 550	6,3	22,3	6,7
ALE	271	3,5	-77,8	6 037	24,6	-33,5	21,3
Vinha para produção de vinho não certificado							
Região Agrária	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	(ha)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	Importância na vinha regional (%)
	Portugal	58 692	100	-3,7	34 785	100	12,4
EDM(1)	8 087	13,8	61,7	2 336	6,7	291,9	10,1
ALE	1 321	2,3	6,2	3 088	8,9	77,6	10,9
Vinha para produção de vinho							
Região Agrária	Explorações			Superfície			
	(n.º)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	(ha)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	Importância na vinha regional (%)
	Portugal	111 505	100	-27,8	170 970	100	-2,6
EDM (1)	26 190	23,5	-32,6	23 164	13,5	6,8	99,9
ALE	3 012	2,7	-6,8	27 843	16,3	23,1	98,4

Fonte: INE, RA2019, (2021)

Anexo 10 – Tabelas – Estudo Comparativo – Estudos de Caso (continuação)

Tabela 77 - Explorações Classes de Dimensão Económica por Região Agrária

Região Agrária	Total - Variação 2019-2009							Explorações muito pequenas (< 8 000 euros de VPPT)				
	Explorações		VPPT			DE		Explorações		VPPT		
	(nº)	Variação (%)	(10 ³ euros)	Importância Regional (%)	Variação (%)	(10 ³ euros/e xpl.)	Variação (%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	
Portugal	290 229	-4,9	6 758 367	100,0	45,7	23,3	53,2	208 739	71,9	561 282	8,3	
EDM	44 560	-9,1	726 868	10,8	32,3	16,3	45,6	32 671	73,3	100 098	13,8	
ALE	31 131	-2,2	1 863 439	27,6	79,2	59,9	83,2	16 863	54,2	46 492	2,5	
Região Agrária	Explorações pequenas (8 000 a < 25 000 euros de VPPT)			Explorações médias (25 000 a < 100 000 euros de VPPT)				Explorações grandes (>= 100 000 euros de VPPT)				
	Explorações		VPPT	Explorações		VPPT		Explorações		VPPT		
	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)	(nº)	(%)	(10 ³ euros)	(%)
Portugal	45 614	15,7	633 501	9,4	24 236	8,4	1 186 797	17,6	11 640	4,0	4 376 788	64,8
EDM	7 243	16,3	100 891	13,9	3 197	7,2	146 524	20,2	1 449	3,3	379 354	52,2
ALE	5 547	17,8	80 679	4,3	4 986	16,0	263 173	14,1	3 735	12,0	1 473 096	79,1

Fonte: Pordata, (2021)
DE – Dimensão Económica

Tabela 78 - VPPT: Explorações Agrícolas Especializadas em Viticultura

Região Agrária	Explorações		VPPT			Variação 2009 - 2019 (%)		
	(n.º)	(%)	(10 ³ Euros)	(%)	(10 ³ Euros/Expl.)	(n.º Expl.)	(10 ³ Euros)	(10 ³ euros/Expl.)
Portugal	35 056	100,0	351 920	100,0	10,0	-3,9	24,0	29,0
EDM	7 065	20,2	56 119	15,9	7,9	37,8	41,8	35,8
ALE	1 220	3,5	45 572	12,9	37,4	-15,6	11,4	25,2

Fonte: INE, I. P

Anexo 10 – Tabelas – Estudo Comparativo – Estudos de Caso (continuação)

Tabela 79 - Unidade de Trabalho Ano - Perfil Tipo de Mão -de -Obra - Singulares

Produtor singular	Portugal		Variação 2009-2019 (%)	EDM		ALE	
	(n.º Ind.)	(%)		(n.º Ind.)	(%)	(n.º Ind.)	(%)
Total	274 248	100,0	-7,8	42 045	100,0	26 657	100,0
Homens	183 916	67,1	-10,1	24 950	59,3	19 311	72,4
Mulheres	90 332	32,9	-2,7	17 095	40,7	7 346	27,6
Classes de idade							
Menos de 25 anos	811	0,3	51,9	121	0,3	136	0,5
De 25 a menos de 45 anos	27 409	10,0	-6,4	4 633	11,0	3 321	12,5
De 45 a menos de 65 anos	101 962	37,2	-18,9	16 852	40,1	9 511	35,7
65 e mais anos	144 066	52,5	1,5	20 439	48,6	13 689	51,4
Idade média 2019	64			63		64	
2009	63			61		64	
Nível de instrução completo							
Nenhum	29 036	10,6	-55,8	5 156	12,3	2 519	9,4
1º ciclo (4º ano)	127 053	46,3	-18,5	19 730	46,9	9 783	36,7
3º ciclo (9º ano)	65 314	23,8	29,8	10 142	24,1	6 376	23,9
Secundário/Pós-secundário	27 203	9,9	118,6	3 481	8,3	3 671	13,8
Superior (não agrícola)	21 988	8,0	99,9	3 115	7,4	3 225	12,1
Superior (agrícola)	3 654	1,3	74,9	421	1,0	1 083	4,1
Formação agrícola							
Exclusivamente prática	145 391	53,0	-45,2	19 933	47,4	16 371	61,4
F.P. em atividades agrícolas	123 958	45,2	322,7	21 524	51,2	8 853	33,2
Completa	4 899	1,8	66,7	588	1,4	1 433	5,4
Tempo de atividade na exploração							
Tempo completo	36 004	13,1	-43,0	9 920	23,6	3 318	12,4
Tempo parcial	238 244	86,9	1,7	32 125	76,4	23 339	87,6
Outras atividade lucrativas							
Não relacionadas c/ a exploração	89 309	32,6	16,4	12 853	30,6	9 420	35,3
Outras	9 074	3,3	-45,7	1 784	4,2	891	3,3

Fonte: INE, RA2019, (2021)

Tabela 80- Caracterização Dirigentes das Sociedades Agrícolas

Dirigente das sociedades agrícolas	Portugal			EDM		ALE	
	(n.º Ind.)	(%)	Variação 2009-2019 (%)	(n.º Ind.)	(%)	(n.º Ind.)	(%)
Total	14 604	100,0	115,5	2 113	100,0	4 371	100,0
Homens	12 404	84,9	106,8	1 746	82,6	3 785	86,6
Mulheres	2 200	15,1	182,8	367	17,4	586	13,4
Classes de idade							
Menos de 25 anos	100	0,7	138,1	21	1,0	34	0,8
De 25 a menos de 45 anos	4 676	32,0	97,5	771	36,5	1 419	32,5
De 45 a menos de 65 anos	7 370	50,5	118,2	1 031	48,8	2 136	48,9
65 e mais anos	2 458	16,8	148,5	290	13,7	782	17,9
Idade média 2019	51			50		51	
2009	50			48		50	
Nível de instrução completo							
Nenhum	149	1,0	84,0	27	1,3	22	0,5
1º ciclo (4º ano)	1 368	9,4	15,0	228	10,8	294	6,7
3º ciclo (9º ano)	3 071	21,0	85,8	559	26,5	576	13,2
Secundário/Pós-secundário	2 994	20,5	151,2	434	20,5	913	20,9
Superior (não agrícola)	4 236	29,0	233,0	637	30,1	1 269	29,0
Superior (agrícola)	2 786	19,1	100,7	228	10,8	1 297	29,7
Formação agrícola							
Exclusivamente prática	3 733	25,6	18,4	535	25,3	999	22,9
F.P. em atividades agrícolas	7 593	52,0	278,5	1 275	60,3	1 884	43,1
Completa	3 278	22,4	102,6	303	14,3	1 488	34,0

Fonte: INE, RA2019, (2021)