

Domingos Santos

7.1. Introdução

A freguesia de Malpica do Tejo, no concelho de Castelo Branco, tem vindo a distinguir-se, nas últimas décadas, pelo aparecimento de um pequeno número de empresas que se dedicam ao fabrico de produtos agro-alimentares de elevada qualidade. Essa visibilidade acrescida tem tido mesmo tradução mediática, designadamente em termos da imprensa escrita quer regional quer nacional, e, sob o ponto de vista dos objectivos delineados no âmbito do presente trabalho, interessava analisar em profundidade as determinantes empresariais que se encontram subjacentes a essa dinâmica.

Malpica do Tejo, situada a cerca de 20 Km a sul de Castelo Branco, sede de concelho, tem uma população residente, actualmente, de cerca de 760 habitantes, tendo perdido no período inter-censitário de 1991-2001, de acordo com os dados do Recenseamento Geral da População do INE, cerca de 6.3% do seu efectivo populacional. Constitui, assim, uma das muitas freguesias em perda do interior rural beirão, com acentuados sintomas de desvitalização demográfica e económica, muito polarizada pela dinâmica de crescimento evidenciada pela cidade de Castelo Branco, para onde afluíu uma parte significativa da sua população em idade activa.

Que tipo de formato empresarial possuem? Como abordam os mercados? Que razões subjazem a esse (aparente) sucesso empresarial? Existirá algum efeito do território? Que relação estabelecem com a envolvente regional, designadamente com o pólo urbano de Castelo Branco? Que perspectivas de futuro enfrentam? Estas são apenas algumas das questões que serviram de filtro analítico ao trabalho que efectuámos e que deteve a sua atenção em três das empresas agro-alimentares malpiqueiras mais conhecidas e emblemáticas, uma queijaria (Casa Agrícola Carlos Ribeiro), uma panificação e produtora de bolaria tradicional (Malpiqueira) e uma cooperativa de produtores de azeite (Cadomate), que se apresentam, de forma muito sintética, em algumas das principais dimensões analíticas, no Quadro seguinte.

Quadro 58. Breve diagnóstico das empresas inquiridas

Empresa	Malpiqueira	Casa Agrícola Carlos Ribeiro	Cadomate – Coop. Agrícola dos Olivicultores
Perfil de actividade	Fabrico e comercialização de pão e bolos regionais.	Produção e comercialização de queijo.	Transformação da azeitona, fabrico de azeite, comercialização de apoio.
Génese e origem do investimento	Emigrantes, regressaram de França em 1988 e montaram inicialmente um mini-mercado que exploraram durante 8 anos. Não estavam contentes com o negócio e decidiram então voltar-se para o ramo da pastelaria, bolaria e panificação. A esposa, de naturalidade francesa, tinha já trabalhado na área da pastelaria.	A iniciativa filia numa exploração agro-pecuária familiar, que incluía a criação de ovelhas leiteiras. O grande salto para o formato empresarial actual dá-se, em 1993/94, devido às restrições burocráticas que vêm impedir a comercialização de queijo pelos métodos mais tradicionais (qualidade, higiene, etc.). Apoio financeiro de fundos comunitários.	Fundada em 1952, filiada na forte tradição existente na zona; renovada recentemente com apoio de fundos comunitários; tem cerca de 500 cooperantes.
Organização, produção e mercados	Utilizam meios tradicionais (forno a lenha, matérias-primas tendencialmente locais, etc.) para a produção de pão e bolaria tradicional. O principal constrangimento empresarial tem mais a ver com as vendas do que com o fabrico – tem capacidade instalada para duplicar os valores de produção; já fabricaram mais (até há dois anos), quando perderam um grande cliente; o mercado de proximidade absorve praticamente 90% da produção.	Empresa familiar, integrando a produção de leite de ovelha e o fabrico de queijos (amarelo, picante e ovelha). O mercado de Lisboa, que absorve cerca de 60% da produção, era trabalhado pelo próprio empresário. Entregaram a distribuição; sentem que, neste caso, do domínio do mercado, regrediram, mas ganharam no controlo da qualidade, já que esse tempo foi investido no controlo do processo de fabrico. Não têm vendedores e só fazem entregas em mercados de proximidade.	A renovação tecnológica recentemente encetada, permite extracção do azeite a frio, garantindo um produto de elevados padrões de qualidade; comercialização directa e através de distribuidores.
Perfil de Mobilização da mão-de-obra	Seis trabalhadores, a tempo integral, mobilizados localmente; formação interna, de natureza empírica. Grandes dificuldades em recrutar comerciais.	Cinco trabalhadores a tempo inteiro, mobilizados localmente. Grande dificuldade em recrutar comerciais.	Dois empregados a tempo inteiro e dois a tempo parcial; mobilizados localmente; formação unicamente orientada para a operação com as tecnologias de transformação da azeitona, via fornecedores.
Dinâmica de inovação	A inserção competitiva da empresa no mercado faz-se essencialmente por via da diferenciação e pela aposta na qualidade no fabrico de bolaria tradicional; inovação sobretudo ao nível do produto, por via de recolha de receituário tradicional.	Têm vindo a lançar novos tamanhos de queijos (pequenos). Variedades de queijos diferentes não, uma vez que os actuais estão mais ou menos consolidados pelo mercado. Também no processo para aumentar a produtividade: cubas mecanizadas, etc. Preocupação constante em entrar em novos mercados.	Ao nível do produto, pela apresentação de azeite certificado, bem como por novos formatos de embalagem (garrafas mais pequenas, empalhadas no gargalo, brochuras etc.); ao nível do processo, pela adopção de novas tecnologias de produção a 30°C; comerciais, pela participação em concursos - 2º prémio da "Revista dos Vinhos".
Impactes sectoriais e locais	Geração de emprego local, recolha de receituário tradicional, dinamização de produções locais caseiras de fileira (mel, azeite, etc.).	Geração de emprego local; aproveitamento e valorização de um recurso natural endógeno.	A cooperativa é um dos baluartes da economia agrícola da zona, garantindo o escoamento da produção da azeitona a centenas de pequenos e médios produtores da zona.

(continua)

Quadro 58. Breve diagnóstico das empresas inquiridas (cont.)

Empresa	Malpiqueira	Casa Agrícola Carlos Ribeiro	Cadomate – Coop. Agrícola dos Olivicultores
Condições de sustentação	<p>O filho do empresário, em sociedade com um amigo, filho do proprietário da queijaria local, vai avançar com a criação de uma empresa – “Sabores de Malpica” – dedicada à comercialização conjunta de vários produtos regionais – fortes expectativas que esse projecto possa colmatar as lacunas sentidas ao nível da colocação da produção.</p> <p>concorrência (com produtos similares de menor qualidade, com preços mais baixos – por exemplo, concorrentes utilizam “farinhas compostas”, de preço muito mais baixo; a maior parte no concelho de C. Branco).</p> <p>Não quer entrar no segmento das grandes superfícies (não tem produção para isso, nem preços).</p> <p>Depois de uma primeira experiência mal sucedida, pensa apostar de novo no chamado “mercado da saúde”:</p>	<p>A principal ameaça concorrencial provém de empresários que fabricam queijos com leites provenientes não só de ovelha mas também de cabra e de vaca. Como os queijos ficam muito parecidos, a pressão é no sentido da baixa dos preços, já que o consumidor final não diferencia os produtos.</p> <p>Pretendem entrar no mercado da certificação - trata-se de um mercado muito fechado e com custos acrescidos: mais mão-de-obra, processo de produção mais moroso, etc. Estimam que o preço do queijo possa, com a certificação, subir cerca de 1.5 Euros/Kg, sem concomitante acréscimo significativo de qualidade.</p> <p>Projecto para entrar no mercado da certificação implica entrar também nas grandes superfícies. Algumas expectativas com o possível lançamento da empresa “Sabores de Malpica”.</p>	<p>O mercado do azeite sofre uma forte pressão da concorrência espanhola, onde a produção mecanizada permite produtividades que se traduzem em preços difíceis de alcançar pelos produtores como a Cadomate (azeitona “ripada a dedo”); a opção estratégica viável será sempre a da qualidade; a Cooperativa está a equacionar a entrada em novas áreas de negócio da fileira, nomeadamente tentando intervir a montante, no apoio aos agricultores/proprietários (cada vez mais envelhecidos e/ou ausentes – Lisboa, Castelo Branco, ...) para sulfatar, lavar, podar, etc. Sem esse apoio é muito provável que a produção possa vir a diminuir e, por outro lado, essas actividades permitiriam melhorar o controlo de qualidade da azeitona produzida.</p>

7.2. A valorização de recursos próprios – o mercado de especialidades

Talvez não seja um acaso que a visibilidade mediática que Malpica do Tejo actualmente angariou releve do sucesso, mais ou menos relativo, de projectos empresariais que entroncam na exploração e valorização de recursos naturais, no âmbito do agro-alimentar. Compaginando oportunidades económicas assentes na utilização de vantagens comparativas, são uma forma de pôr a render os recursos do território, o que, sem dúvida, lhes garante, de partida, um escudo competitivo associado à idiosincrasia do quadro natural e cultural e às enormes possibilidades abertas pelo crescente mercado dos chamados *produtos com bilhete de identidade*, o mercado de especialidades.

Nesse segmento de mercado específico, sendo certamente uma condição necessária ao sucesso das iniciativas empresariais, não é, garantidamente, uma condição suficiente, pelo que importa que essas vantagens comparativas sejam trabalhadas de modo a elevar a fasquia da competitividade nesse nicho de mercado onde a qualidade e a genuinidade das produções são critérios de afirmação cruciais – partindo, assim, para uma inserção comercial que, com base na exploração de recursos naturais identitários, seja baseada no enriquecimento da cadeia de valor, na introdução de elementos de inovação e, em suma, em vantagens de mercado tornadas dinamicamente competitivas. Trata-se, no fundo, de incorporar diferentes formatos da tradição na actividade económica.

Essa valorização de um capital económico endógeno, se bem enquadrada empresarialmente, pode, com efeito, garantir efeitos mais perenes e sustentáveis em termos do desenvolvimento local, da geração de emprego e da criação de riqueza, desde logo, porque não são actividades, com este cariz, deslocalizáveis e, depois, porque estão, pelas suas características intrínsecas, mais imunes aos ventos da globalização pela competitividade-preço, factor hoje crucial na análise prospectiva das economias regionais.

Em contraponto a lógicas funcionalistas, o grande desafio que Malpica vem enfrentando é o de se organizar como território activo, capaz de ir criando (e recriando) recursos específicos e intransferíveis, mediante um perfil de inovação prioritariamente incremental, em que os produtos e as técnicas, gradativamente diferenciados e melhorados, assentam na cultura e no saber-fazer historicamente constituído à escala local.

7.3. Um estrangulamento comum – a comercialização

Se aspecto existe que é reconhecido como negativo na organização empresarial por parte dos responsáveis inquiridos, ele tem a ver com o controlo dos circuitos de distribuição e comercialização; de um modo geral, prevalece um modelo em que se asseguram directamente as vendas nos mercados de proximidade mas se entrega a intermediários e distribuidores independentes o escoamento dos produtos para os restantes mercados; enfrentam, portanto, lacunas a esse nível que não têm conseguido contornar, em parte pela impossibilidade em conseguir contratar, no caso da queijaria e da bolaria, recursos humanos com perfil adequado para exercer essa tarefa. Assim, parte substancial da produção, pode-se dizê-lo, as empresas não vendem, o produto é-lhes comprado, ficando, por isso, nas mãos de terceiros uma parte não negligenciável do potencial valor acrescentado da produção.

As empresas, por outro lado, nesta matéria, possuem outro traço comum que se traduz no facto de terem vindo a participar nas Feiras (Alimentares e outras) promovidas pela Nercab – Associação Empresarial do Distrito de Castelo Branco. Os resultados têm basicamente provindo, quer do incremento directo e imediato das vendas, mas, mais do que isso, têm contribuído para aumentar o leque de potenciais clientes e a visibilidade das empresas, sendo, nesse sentido, um bom veículo publicitário.

Registe-se, ainda, neste âmbito o esforço de exportação que a bolaria já encetou para colocar o produto no chamado *mercado da saudade*, em França; tendo aprendido com o insucesso dessa experiência, dado que o importador não dispunha de suficientes condições para o correcto acondicionamento e preservação dos bolos tradicionais, o que fazia com que chegassem ao consumidor final em mau estado e com deficiente apresentação, está a tentar angariar um novo agente comercial que possa vir a colmatar aquelas lacunas. Finalmente, a Cadomate, que já exporta cerca de 5% da sua produção, está a tentar também reforçar essa aposta, mediante a participação em concursos internacionais de provas de azeite (Itália, etc.), o que, no caso vertente, significa a possível entrada em segmentos de mercado de elevada qualidade, e preço, para além dos benefícios colhidos em termos da possível internacionalização da marca, capitalizáveis certamente a prazo.

7.4. A importância dos mediadores

Ponto comum às três iniciativas empresariais estudadas é o facto de se constatar a existências de elementos de ligação que estabelecem a ponte entre as necessidades inerentes à instalação ou à renovação dos projectos empresariais e o acesso quer a fontes de apoio financeiro quer a conhecimento estratégico, relevante para o posicionamento competitivo das empresas e da cooperativa.

A este propósito, é interessante verificar que esse papel pode ser ilustrado pela figura de um consultor externo na área da economia que garante a elaboração dos *dossiers* de candidatura às diferentes fontes de financiamento. A sua presença não é um acaso do mercado – trata-se de um malpiqueiro, hoje radicado na cidade de Castelo Branco, antigo colega dos bancos de escola dos empresários da queijaria e da bolaria tradicional, que, praticamente todos os fins-de-semana passa ainda algum do seu tempo em Malpica do Tejo.

Do mesmo modo, a cooperativa, nos seus diversos órgãos sociais, é composta por um bom número de personalidades que, malpiqueiros de origem ou de adopção, não residem habitualmente na freguesia e desenvolvem as suas actividades profissionais em Castelo Branco ou Lisboa. Por exemplo, o actual Presidente da Direcção da Cooperativa (que vive em Lisboa) é também Presidente da Associação de Produtores de Azeite da Beira Interior (Fundão) e, naturalmente, tornou-se um elo fundamental na obtenção de informação estratégica e na definição do modelo de crescimento da Cadomate.

O que se pode obviamente concluir é que esses mediadores são figuras centrais neste processo de afirmação competitiva destes projectos empresariais, permitindo inserir o respectivo território nas dinâmicas competitivas cada vez mais globalizadas, articulando, simultaneamente, o rural e o urbano. Mas repare-se que não se trata de uns quaisquer personagens de uma qualquer empresa de consultoria – não, a sua ligação umbilical ou afectiva a Malpica do Tejo parece traduzir um elo relacional acrescido de empatia que se repercute positivamente em termos empresariais. Nos muito estudados distritos industriais da *Terceira Itália*, essa mediação é operacionalizada, *mutatis mutandis*, pela figura dos *impannatori*. Nas áreas de fraca densidade e de insuficiente dotação de infra-estruturas urbanas, a circulação de informação tende para a rarefacção e, neste caso, são esses profissionais que conseguem abrir esses territórios e empresas às oportunidades variadas que podem, se bem aproveitadas, fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso de qualquer projecto de natureza empresarial.

Quando, na literatura da especialidade ligada ao desenvolvimento rural, se refere como factor crítico o acesso à informação e a necessidade de criação de mecanismos de abertura ao exterior, assim como o fomento de redes de diálogo e cooperação intra e inter-territoriais, remete-se, geralmente, para o papel que mediadores institucionais podem vir a desempenhar, sejam eles associações empresariais, instituições de ensino superior, associações de desenvolvimento local, etc. Da análise efectuada, e dos resultados observados, talvez não seja despidendo tentar explorar igualmente as potencialidades abertas por esse tipo de mediadores mais informais, que associam a forte ligação a um território de origem ou adopção a um vasto conhecimento do universo económico-empresarial, reinventando novas fórmulas de intervenção política em contextos territoriais de baixa densidade.

7.5. A exterioridade face aos sistemas de emprego e de formação

Começamos pela constatação: em nenhuma das empresas se verificou existir o recurso a qualquer entidade dos sistemas de emprego e de formação da envolvente regional. Mais, nem por elas foram contactados, alguma vez que fosse.

No domínio formativo, por exemplo, estamos a falar de empresas onde existem áreas de actividade que, não sendo complexas, já envolvem, ou podem vir a envolver (gestão da qualidade, controlo higieno-sanitário, marketing, vendas, etc.), algumas operações onde a elevação dos patamares de qualificação dos recursos humanos se poderia traduzir num acréscimo de valor empresarial. Aliás, os empresários da queijaria e da bolaria afirmavam que um dos pontos críticos da organização empresarial se prendia justamente com a incapacidade em conseguir recursos humanos devidamente qualificados para a área das vendas.

Ora, sendo conhecida a inércia empresarial para recorrer às instituições formativas (e, *grosso modo*, aos diversos actores que corporizam a noção de sistema local/regional de inovação), parece existir aqui um claro espaço de intervenção para estimular a pró-actividade do universo formativo, tornando mais abrangente e efectivo o seu trabalho de campo, desde logo na detecção das necessidades empresariais em matéria de qualificação dos seus activos e, bem assim, numa visão prospectiva que lhes incumbe, na identificação de perfis de competências com potencial de inserção profissional.

Por outro lado, neste meios de pequena dimensão, são cada vez mais raras as bacias de emprego de escala suficiente para permitirem uma gestão flexível da força de trabalho. Sendo certo que as empresas têm conseguido mobilizar localmente a sua mão-de-obra, também se constata que, cada vez mais, enfrentam acrescidas dificuldades quer pela rarefacção da oferta, quer pelo envelhecimento de grande parte da população residente e isso poderá certamente vir a ser um factor limitante da actividade empresarial num futuro cada vez mais próximo.

Às entidades formadoras cabe aqui um papel renovado e pedagógico, que se traduz na necessidade de desfazer, gradativamente, o equívoco detectado e que, para os empresários inquiridos, consiste em pensar que por estarem a trabalhar com produtos tradicionais não existem necessidades acrescidas de formação, o *modus faciendi* das diversas operações está devidamente estabilizado e, portanto, são inexistentes os investimentos nessa área. Esta ilação remete, naturalmente, para um posicionamento das entidades formadoras discriminatório, pela positiva, destes espaços territoriais. Diríamos, de forma sintética, que os actores do universo do emprego e da formação, especialmente estes últimos, precisam de abandonar o seu modelo de *balcão de atendimento* e prospectar, como qualquer entidade que queira actuar com sucesso no mercado, os seus *clientes*, identificando-os, traçando-lhes o perfil, detectando as suas lacunas em mão-de-obra e em novas competências. Haverá hoje alguma razão que justifique, por exemplo, que os Centros de Formação e os Centros de Emprego desconheçam a *meia dúzia* empresas que existe nas freguesias rurais da maior parte dos concelhos do nosso país? Malpica do Tejo, teria tudo a ganhar com uma efectiva ligação desse centros de racionalidade e competência às empresas locais, como rede sustentadora de uma maior competitividade empresarial.

Há, portanto, que promover uma real aproximação do universo formativo e do emprego ao universo empresarial de base rural e esse passo, parece-nos incontornável, caberá, em primeira instância, à administração pública. Esse universo institucional de suporte à actividade empresarial não pode continuar largamente excêntrico em relação à polarização de novas competências que favoreçam o sucesso da conversão tecno-organizacional das empresas das áreas rurais.

Se é certo existir um crónico défice de actores nestes meios de baixa densidade, ao menos que não existam lacunas ao nível dos diversos instrumentos de animação sócio-económica – mas não é isso que parece estar a acontecer, o que contribui para o sentimento de crescente *insularização* que perpassa por estes territórios periféricos!

Aliás, essa necessidade de qualificar os recursos humanos em meios rurais de baixa densidade é tanto mais premente quanto é sabido que se não formos capazes de reter localmente a geração que está agora a chegar à idade activa, conhecidos que são os níveis de envelhecimento e a queda das taxas de fertilidade, se pode vir a perder, em definitivo, a oportunidade de mobilizar os factores de desenvolvimento – e Malpica do Tejo pode vir a não fugir à regra!

7.6. As lideranças e a promoção da empresarialidade

Outro ponto que merece um sublinhado especial prende-se as lideranças locais. Como é sabido, o empreendedorismo não comporta apenas uma dimensão empresarial, frequentemente, aliás, essa capacidade de iniciativa é plasmada em diferentes figurinos que podem ir da participação cívica à dinamização cultural, da acção política ao envolvimento religioso. Ora, foi justamente uma dessas situações que encontrámos em Malpica do Tejo – o empresário da bolaria tradicional e o seu colega da queijaria são, respectivamente, os actuais Presidente e Tesoureiro da Junta de Freguesia. Aliás, também, quase por definição, muitos dos membros dos corpos sociais da Cooperativa de Olivicultores, a Cadomate, encontram-se muito envolvidos em iniciativas de diversa índole, designadamente na cidade de Castelo Branco onde a maior parte deles tem primeira residência.

Essa capacidade de incrementar os laços relacionais e de catalisar, de diferentes formas, as dinâmicas de animação local parece, assim, constituir um caldo de cultura favorável para o nascimento de uma veia de empreendedorismo de natureza empresarial. Repare-se, por exemplo, que é da concertação e da mobilização destes líderes locais, com base nas necessidades de colmatar algumas das necessidades comerciais das empresas, que estão a surgir o fermento e a rede que poderão catalisar o nascimento do projecto empresarial, ainda em fase de amadurecimento, "Sabores de Malpica", plasmado em torno da iniciativa conjunta dos filhos dos empresários da bolaria e da queijaria.

Creemos que qualquer estratégia prosseguida no sentido de estimular o surgimento de iniciativas empresariais nestes meios rurais de baixa densidade deve atender a esta imbricação que é a pluridimensionalidade do empreendedorismo e que, naturalmente, em diferentes contextos certamente revestirá diversas roupagens. Parece estarmos aqui perante uma situação que plasma, em absoluto, as já célebres palavras de Putnam (1993: 37) *uma sociedade não é socialmente rica por ser economicamente rica, mas ao contrário, ela é economicamente rica por ser socialmente rica.*

7.7. As perspectivas de futuro – um modelo empresarial ajustável, um futuro sombrio. As evidências de um aparente paradoxo

Como sublinhámos, o modelo empresarial vigente nestas empresas, em termos globais, parece basear-se, crescentemente, em estratégias competitivas cada vez menos dependentes do factor custo e mais da qualidade e do carácter genuíno das produções locais. As estratégias empresariais prosseguidas visam obter melhorias na inserção comercial destes produtos alimentares tradicionais, com a entrada (já conseguida da Cadomate ou prevista, nos outros casos) nos mercados da certificação de qualidade e autenticidade. As perspectivas de mercado apontam para uma tendência de crescimento da procura destes produtos do território.

Persistem, todavia, alguns bloqueios que impedem a obtenção de melhores *performances* competitivas, designadamente, já o referimos, a incapacidade, maior ou menor, mas real, em exercerem um controlo mais significativo dos circuitos de distribuição e comercialização e em alargarem e diversificarem os respectivos mercados. As empresas detêm um bom domínio da fase de produção propriamente dita, conseguem obter produtos de qualidade reconhecida mas, depois, não conseguem o expectável acréscimo de valor devido a esse *handicap*, a esse défice comercial, o que pode vir a compagnar uma possível degradação da sua rentabilidade. Naturalmente, coexistem também os problemas de formação e aquisição de novas competências, designadamente para os activos das próprias empresas – prevalece um grande empirismo nesta matéria e sabe-se como, cada vez mais, estes saberes secularmente sedimentados, precisam hoje de casar com o conhecimento codificado de natureza científica, nas áreas, por exemplo, do controlo de qualidade ou da definição de novos produtos (azeites com diferentes qualidades organolépticas mais adaptadas a determinados segmentos de mercado, etc.).

Todavia, para além destes aspectos que fomos enunciado ao longo desta análise, e que são mais endógenos às empresas, outro tipo de constrangimentos poderá vir a condicionar negativamente o futuro destas iniciativas empresariais. Estamos basicamente, aqui, a remeter para um conjunto de elementos da envolvente territorial que poderá, se não for devidamente contornado, colocar, senão em causa, pelo menos tornar mais difícil a manutenção, com sucesso, destes projectos. O envelhecimento populacional e o despovoamento poderão constituir, claramente, factores limitantes que poderão obstar à obtenção de limiares mínimos para estes projectos produtivos de base local ou, então, por exemplo, dificultar a sua transferência inter-geracional.

Por exemplo, a Cadomate está a equacionar a entrada em novas áreas de negócio da fileira, nomeadamente tentando intervir a montante, no apoio aos agricultores/proprietários (cada vez mais envelhecidos e/ou ausentes – Lisboa, Castelo Branco,...) para sulfatar, lavar, podar, etc. Sem esse apoio é muito provável que a produção possa vir a diminuir; por outro lado, essas actividades permitiriam à Cooperativa melhorar o controlo de qualidade da azeitona produzida. Mas, o grande perigo é que a quantidade de azeitona produzida, com o progressivo abandono dos olivais pelas populações rurais envelhecidas, não permita viabilizar economicamente e financeiramente os investimentos realizados na renovação entretanto realizada – é que o lagar só labora dois a três meses por ano.

Em relação aos projectos empresariais da queijaria e da bolaria tradicional o problema da sua sustentabilidade é diverso e tem mais a ver com o crescente envelhecimento e rarefacção populacional. Desde logo, é de esperar que as dificuldades de recrutamento de mão-de-obra local sejam cada vez mais notórias, a que acresce o facto de estamos a falar de populações com problemas de sub-escolarização e formação profissional. No caso vertente da queijaria e da bolaria, o receio, já manifesto pelos respectivos promotores, é o que tem a ver com o problema da sua sucessão. Não admira, neste contexto, o incentivo a que os seus filhos lancem a empresa “Sabores de Malpica” – tal tem obviamente a ver com as estratégias de natureza empresarial, mas envolve, sobretudo, na nossa óptica, uma espécie de garantia de que os filhos continuariam na *terra* e, por certo, assumiriam, também, mais cedo ou mais tarde, as respectivas empresas familiares.

Aliás, o filho do empresário da queijaria, actualmente finalista de um curso superior de Contabilidade e Gestão, foi explícito a esse propósito: “encontre-me muito dividido entre encetar uma carreira fora, enfrentando novos desafios empresariais que me permitam verdadeiramente pôr em prática tudo o que aprendi e ganhar um certo *curriculum vitae*, ou, desde já, optar por ficar cá, abraçando o projecto da “Sabores de Malpica”. Não admira que estes fenómenos aconteçam, e sejam mesmo exponenciados em meios em perda, em progressiva desvitalização, onde os próprios fenómenos de aculturação são cada vez mais complexos para os jovens – nessas circunstâncias o néon urbano ganha, por certo, um brilho redobrado!

A par do fomento das novas formas de empresarialidade, este problema, que tem a ver com a transmissão das empresas já existentes, parece um ponto curial nas dinâmicas de desenvolvimento de base local. Existindo evidência empírica suficiente de uma incapacidade quase absoluta em polarizar investimentos exógenos com base em projectos que ofereçam algumas garantias de sustentabilidade, parece óbvio que as políticas públicas de apoio ao desenvolvimento rural em áreas de baixa densidade devam olhar com crescente atenção para estes mecanismos de sucessão nas empresas de cariz familiar – o enunciado é simples e linear, se não forem devidamente acautelados os mecanismos de transmissão, perder-se-ão inúmeras empresas que, à escala desses meios, dificilmente encontrarão substitutos de geração de emprego, criação de riqueza e aproveitamento de recurso naturais.

Finalmente, fica o registo de um possível germe de mudança que pode vir, de algum modo, a potenciar as formas existentes, e a porvir, de empresarialidade. Os empresários entrevistados, quando questionados acerca da importância do Parque Natural do Tejo Internacional, têm um discurso ambíguo: por um lado, em relação ao presente, fazem sobressair os problemas que as populações têm enfrentado e que resultam da necessidade em compatibilizar a gestão ambiental com a economia e os usos e costumes locais, bem como a inexistência de contrapartidas palpáveis em termos de emprego, infra-estruturas, etc; por outro lado, quando prospectavam futuros cenários, acham que, de facto, isso pode ser interessante, por poder vir a polarizar novos fluxos de visitantes, a incrementar as vendas à escala local e, mais do que isso, a poder vir, eventualmente, permitir usufruir da marca "Parque Natural do Tejo Internacional" como estratégia de marketing aglutinadora das produções locais, projectando externamente essa imagem.

Fala-se, com redobrada insistência, da possível criação em Malpica do Tejo de um Centro de Acolhimento e Interpretação Ambiental. A freguesia poderia, assim, posicionar-se como *porta de entrada* no Parque Natural do Tejo Internacional e, nessa situação, sem dúvida, usufruir de condições ímpares para explorar e dinamizar as formas de empresarialidade ligadas às especialidade e especificidades locais e ao concomitante alargamento dos mercados locais – consubstanciaria, assim, a par de um instrumento ao serviço de objectivos pedagógicos e de conservação da natureza, de um potencial multiplicador para outros projectos dentro do mesmo sector ou para sectores relacionados (artesanato e turismo rural, por exemplo).

Trata-se de valorizar e vender o território, mas neste, como em tantos outros casos, está (quase) tudo por fazer!