

# Uma Estratégia de Inovação e Competitividade no Salgado de Aveiro

Ana Margarida Ferreira da Silva

---



I Seminário Internacional sobre o sal português  
Instituto de História Moderna da Universidade do Porto, 2005, p. 407-422



## Uma Estratégia de Inovação e Competitividade no Salgado de Aveiro\*

Ana Margarida Ferreira da Silva\*\*

### Resumo

*Apresentação sumária da dissertação de mestrado, indicando orientações para delinear um programa de desenvolvimento que promova a revitalização e dinamização do Salgado de Aveiro, baseado na aprendizagem obtida do estudo do caso do Salgado de Guérande e do reconhecimento das novas orientações das políticas públicas, conhecendo a sua história, recursos e dificuldades.*

*Short presentation concerning orientations to get a development program that encourages the revitalization of Aveiro's salt, based in the case study of Guérande's salt and in the acknowledgment of new public policies, knowing their history, resources and difficulties.*

A dissertação tem como objectivo encontrar linhas de orientação para o estabelecimento de um programa de desenvolvimento que promova a revitalização e dinamização do Salgado de Aveiro, contribuindo para uma melhor compreensão do papel que as estratégias de inovação como agentes dinamizadores, provocam na capacidade competitiva dos territórios num contexto de globalização, e no seguimento das novas orientações das políticas públicas de desenvolvimento.

O trabalho está estruturado em quatro vertentes. A primeira reconhece o papel das novas orientações das políticas de desenvolvimento como factor promotor das estratégias de inovação e motor dinamizador. Na segunda apresenta-se o caso prático "Dinamização e Revitalização do Salgado de Guérande", em França, como exemplo de um caso em que se reconhece a aplicação destas orientações e da inovação como factores dinamizadores da estratégia. Na terceira apresenta-se uma análise crítica às iniciativas encetadas em Aveiro e procura-se tirar conclusões do seu insucesso.

Na última vertente apresentam-se as linhas de orientação para um possível programa de desenvolvimento para o Salgado de Aveiro reconhecendo a inovação como factor de desenvolvimento apoiado nas novas orientações das políticas públicas de desenvolvimento e sustentado pela aprendizagem obtida no estudo do caso prático.

Pelo facto de a dissertação não estar ainda concluída, remete-se a sua consulta para um futuro próximo, com vista ao conhecimento das conclusões.

---

\*Trabalho realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em curso em Inovação e Políticas de Desenvolvimento sob o título acima referido no Departamento de Ambiente e Ordenamento da Universidade de Aveiro.

\*\*Mestranda em Inovação e Políticas de Desenvolvimento no Departamento de Ambiente e Ordenamento na Universidade de Aveiro.

## I. Nova abordagem nas Políticas Públicas de Desenvolvimento

### 1. O contexto global

O actual cenário de globalização induz no território novas dinâmicas e o desenvolvimento regional, nomeadamente o desempenho económico da região, passam a depender muito mais de factores intangíveis como a capacidade de aprendizagem, o espírito de cooperação ou o desenvolvimento de parcerias mobilizadoras dos seus actores, do que de factores tradicionais de localização.

	Globalização	
	Região	
CENÁRIO	Assimetrias regionais	Que Solução?
	Diferencial na capacidade de inovação	
	Diferencial de coesão / desenvolvimento	

### 2. A dimensão regional

As actuais políticas regionais deverão valorizar as condições do meio como promotoras do processo de desenvolvimento. Esta importância do meio decorre da necessidade de mobilizar e de conseguir implementar, através do estabelecimento de interacções entre todos os seus actores, a nova governância que qualifique a região.

O desenvolvimento passa por recuperar recursos, capacidades que estão escondidas, dispersas ou mal utilizadas e que se resumem a capacidade de organização. (*Hirschman, 1958*).

O nível regional permite operacionalizar estratégias, pois desenvolve um conhecimento tácito ao nível do tipo de empresas existentes, redes formais e informais, qualidade dos recursos humanos, capacidade das instituições da parte técnica, comercial e serviços de apoio.

O estabelecimento de conversações e a troca de ideias permite a criação de confiança entre os actores sendo melhor sucedidas quando geograficamente localizadas. (*Storper, 1997*)

A grande dificuldade é que nas regiões menos desenvolvidas, as empresas ainda têm uma visão atomista, não estando habituadas a cooperar e os governos locais ainda pensam a região como o "seu" município e não promovem uma visão de futuro partilhada para a região.

"Paroquialismo, fragmentação, atomismo" (*Kunzmann, K. 2000*)

MUDANÇA DE ATITUDE	alteração na concepção e importância dos factores intangíveis.
	recursos relacionais;
DIMENSÃO REGIONAL	estratégias;
	operacionalização.

### 3. A concepção, desenho e execução da política como um processo partilhado

As novas orientações das políticas de desenvolvimento direccionam-se para um modelo de governação que não divide a concepção da execução e permite uma partilha concertada de ideias e sugestões permitindo trabalhar numa rede de cooperação que indica as verdadeiras necessidades e os projectos de interesse.

“To be effective, therefore, such programmes need to be taken up and extended by national and supra-national authorities in EU, otherwise they might atrophy for lack of scale and resources. For all that, regional experimentalism might have some lessons for the “higher” echelons of the state, particularly as regards governance structures and policy-making processes, where politicians and officials too often think themselves as tutors than learners.” (*Henderson, Morgan, 1999*)

“The effectiveness of this multi-layer governance system will depend in no small way on each level—regional, national and supra-national—respecting the competence of the others and recognizing their system of inter-dependence. In others words the successful evolution of this system will depend on how it resolves the tension between the traditional conventions of hierarchy and new associational practices of regional experimentalism.” (*Henderson, Morgan, 1999*)

	Construção de políticas e estratégias como processos de partilha e cooperação ao nível regional, nacional e supra-nacional;
MUDANÇA	Criação de mecanismos que promovam o envolvimento e a discussão;
	Visão de futuro comum.

### 4. A construção de respostas aos desafios institucionais

As regiões aparecem no novo espaço global como as comunidades do século XXI. A percepção que os grandes desafios deste século têm implicações regionais atribui-lhes esta importância.

Os novos desafios deste século passam por desenvolver estratégias que promovam a competitividade, preservem o meio ambiente e criem mecanismos que apoiem a igualdade entre regiões de uma forma equilibrada.

Nesta perspectiva a cooperação regional e inter-regional torna-se numa forma de envolvimento e partilha de objectivos comuns para a região criando a perspectiva aos actores envolvidos e cidadãos de que as outras regiões fazem parte de um laboratório experimental que cria mecanismos de aprendizagem e contribuem para estabelecer um modelo de governação óptimo, não sendo encaradas como concorrentes. (*Alliance for Regional stewardship, 2001*).

O estabelecimento de redes de cooperação ao nível regional, nacional e global promove a criação de uma agenda regional com carácter global. É cada vez mais importante que a agenda regional tenha voz nas deliberações das organizações internacionais.

Cada região deve pensar os seus modelos de desenvolvimento para responder aos desafios actuais e futuros. Criar condições para agir local mas competir globalmente.

AGENDA REGIONAL

AGENDA GLOBAL

REDES DE COOPERAÇÃO

REGIONAL, NACIONAL, GLOBAL

### 5. Cooperação regional e inter-regional

O planeamento é visto como um processo contínuo, estratégico e de mobilização, que pressupõe a aceitação, o reconhecimento e uma visão colectiva que pretende provocar mudanças que qualifiquem a região.

As teorias de construção de confiança, aprendizagem e mobilização social são comparadas a uma espiral, construídas de pequenos e contínuos passos sempre crescentes. O planeamento estratégico é visto como um processo de aprendizagem que nunca acaba. (Amdam, Jørgen, 1998)

A aprendizagem social é baseada no aprender fazendo. (Friedman, J., 1987)

O empreendedorismo social isolado não é suficiente, é necessário o acesso à informação, ao conhecimento através de redes sociais e institucionais onde as ideias possam ser desenvolvidas e promovidas e onde os actores possam ser mobilizados.

As estruturas têm que ser fortalecidas no processo de mobilização e se necessário criadas novas redes e novos fóruns de discussão.

A identidade local surge como uma motivação forte para a cooperação social.

Uma vontade forte de ultrapassar os problemas locais e a solidariedade são importantes para fortalecer esta motivação.

"In almost cases initiatives were taken by key individuals, *social entrepreneurs*, often unbound from formal political or administrative positions in the community, like doctors, dentists, academicians, leaders of factories, etc., but with a strong identity of the community or region and a will to create change". (Amdam, J., 1998)

O planeamento urbano passa por uma mudança adquirindo uma lógica de capacidade institucional.

É referido por vários autores a necessidade de as políticas de desenvolvimento territorial, nomeadamente as políticas regionais incluírem novos factores de diferenciação e competitividade direccionados mais para aspectos organizacionais que materiais.

A região dependerá hoje mais da "capacidade institucional" que de acordo com P. Healey, é o resultado da combinação entre três tipos de capital: conhecimento, relacionamento e mobilização, e do modo como se conjugam as forças (internas e externas à região) favorecedoras do conhecimento, da circulação da informação, do estabelecimento de redes e valores comuns. (Healey, P. 1998)

REGIÃO — RECURSO A SER DESENVOLVIDO — MOBILIZAÇÃO — ESTRATÉGIAS  
— CONCRETIZAÇÃO DA ACÇÃO

## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO — PROCESSO DE APRENDIZAGEM CONTÍNUO

CAPACIDADE INSTITUCIONAL (Healey, P. 1998)	Recursos de conhecimento (capital intelectual / recursos humanos)
	Recursos de relacionamento (redes de cooperação)
	Mobilização (estratégias de inovação e desenvolvimento)

## II. Razões para a escolha do tema e objectivos

**Porquê o Sal?**

Esta temática surge numa resposta a novas preocupações da sociedade em áreas como a valorização ambiental e económica, o turismo sustentável e a diferenciação como marca das regiões.

É uma aposta na diferenciação da identidade sociocultural aveirense ao recuperar uma actividade tradicional com uma abordagem inovadora e em simultâneo a recuperação quer da paisagem, quer dos ecossistemas associados evitando a degradação ecológica desta área.

A Ria de Aveiro é analisada como um recurso singular e com potencial de dinamização não só estritamente na actividade salineira, mas numa extensão de 11.000 ha abrangendo 10 municípios, que poderão gerar várias estratégias de desenvolvimento articuladas. A singularidade desta intervenção contribuirá para a recuperação de uma identidade que não é só local mas também regional.

**Porquê a inovação como Estratégia de Desenvolvimento para o Sal?**

Porque permite uma abordagem a uma actividade tradicional com uma visão inovadora, em que as tendências globais do mercado são cuidadosamente analisadas, sendo desenvolvidas capacidades de resposta. O sal é analisado numa perspectiva de articulação com outras actividades e com o apoio do sistema científico.

Uma intervenção para valorização do Sal deverá adoptar este tipo de abordagem, pois na vertente tradicional, em que a actividade salineira é analisada isoladamente, dificilmente terá capacidade de resposta e perderá uma oportunidade de se reafirmar como elemento estruturante de uma cultura regional.

A inovação na intervenção feita em Guérande foi a vários níveis: na sua concepção, na sua visão global do mercado e estudo profissional das suas tendências, na cooperação público/privado que estabeleceu, na dimensão regional e na cooperação inter-regional, tomado esta estratégia global e passível de ser exemplo para outras regiões em França e mesmo internacionalmente.

A congregação de esforços por parte da cooperativa, o seu empenho junto do poder público para uma parceria institucional, o apoio de massa crítica através de centros de saber como a Universidade de Nantes deu à estratégia uma dimensão regional e política.

A cooperação inter-regional de âmbito nacional e internacional funciona como base de dinamização e constante renovação da estratégia.

A intervenção feita para valorização do Sal criou indirectamente efeitos *spillover* na região ao provocar o surgimento de outras actividades e ao incrementar a reestruturação de algumas das existentes.

### III. Estudo de Caso Prático

#### Porquê Guérande como quadro de referência?

A estratégia de Guérande, em França, tem um percurso de 30 anos de experiência, tendo enfrentado no passado dificuldades idênticas às actuais de Aveiro.

Guérande aparece como um recurso fundamental através da possibilidade de apoio na análise da região (Aveiro), nas orientações a seguir e numa posterior cooperação inter-regional para dinamizar e sustentar a intervenção.

#### 1. Breve historial

Dá-se a conhecer de uma forma rápida a história por se achar ser fundamental para a compreensão da evolução dos acontecimentos e respectivos resultados alcançados.

#### **1950/1970 – Morte anunciada da actividade e possível descaracterização da paisagem.**

O declínio da actividade deveu-se a vários factores conjunturais entre os quais as alterações alimentares com o surgimento dos meios de refrigeração.

O surgimento de um turismo balnear muito forte com a explosão de La Baule como estância turística de eleição põe em causa a paisagem das marinhas e surgem projectos estruturais e de turismo com grande pressão imobiliária (auto-estradas, marinas, construção de empreendimentos turísticos, etc.)

#### **1970/1975 – Revolta e oposição.**

A população civil, o sindicato dos marmotos, elementos da Universidade de Nantes, entre outros, revoltam-se e opõem-se a esses projectos com manifestações de rua e por meio judicial.

Surge um clima de descontentamento e nas eleições locais o governo é deposto e eleito outro. Este novo governo local está mais sensível às questões ambientais e de recuperação e sustentabilidade da actividade salineira.

#### **1975/1987 – Reconstrução lenta**

Apesar da mudança de mentalidades o sal sofre uma grande crise no início dos anos 80 com o surgimento do sal industrial a um preço muito inferior.

As famílias são obrigadas a procurar outras actividades para se sustentar, e assiste-se a um abandono da actividade.

#### **1987/1995 – Uma actividade com interesse económico**

É necessário uma intervenção para que se perceba de que forma se pode valorizar o produto e tornar possível viver do sal.

Recorre-se a profissionais para um diagnóstico da situação e é decidido proceder à elaboração de um estudo estratégico que como resultado orienta para uma aposta na valorização do produto, dignificação da profissão e classificação do local.

É após 1995 que finalmente o preço do sal aumenta consideravelmente e começa a ser atractivo. Esta mudança na actividade atrai pessoas de outras áreas que resolvem dedicar-se ao sal.

### **1996/2003 – Consagração**

Orientação para acções que dão a conhecer a actividade salineira e tudo o que a rodeia. Passagem de um turismo adversário a um turismo complementar.

### **2003/2008 – Revisão estratégica**

Reforçar a imagem autêntica e coerente, na qual o sal será um verdadeiro produto agrícola, alimentar e artesanal. O sal deverá passar a ser visto como um produto cultural.

Mobilização em torno de um projecto dos territórios autênticos de sal através da união das 3 cooperativas de sal tradicional francesas (*Guérande, Île de Ré, Île de Noirmoutier*), federação dos produtores do Oeste e federação dos produtores Europeus.

Construção de um segmento de mercado europeu através da definição do produto, métodos de recolha, identidade geográfica, reconhecimentos e certificações oficiais.

## **2. Percurso de sucesso**

Ao longo dos últimos anos assiste-se a várias transformações que contribuem para a evolução favorável da actividade das quais se destaca:

- Aumento das explorações de sal.
- Aumento do preço do sal.
- Classificação oficial das marinhas como zona de protecção especial.
- Reconhecimento como produto tradicional alimentar de qualidade pelos profissionais da distribuição e da gastronomia.
- Passagem de um turismo adversário a um turismo pedagógico e de complementaridade (*Terre du Sel*).

## **3. O Sal<sup>1</sup>**

Refere-se alguns dados que poderão transmitir a importância do sal:

- 350 marinhas em funcionamento.
- 250 marnots, dos quais 120 vivem exclusivamente do sal.
- 9000 toneladas de sal recolhidas em média anualmente.
- 12.000.000 euros de facturação anual média da cooperativa de sal só com a venda do sal.
- 100.000 visitantes anuais só na oferta ligada directamente ao sal (Museu das Marinhas,

<sup>1</sup> Valores 2002 (Cooperativa de Sal de Guérande).

Casa de Marnoto e Terra do sal).

#### 4. A Região

A região pertence ao Pays de La Loire e à Bretanha, sendo o departamento essencialmente o Loire Atlantique e a Comunidade de Aglomeração a *Presqu'île Guerandaise* (CAP) cuja cidade capital é La Baule, é constituída por 15 municípios 7 dos quais com marinhas.

A marca *Presqu'île Guerandaise* é já uma referência turística pois usufrui da proximidade da Bretanha e do seu prestígio, e dada a oferta diversificada que possui com um património natural rico com marinhas e parque natural da *Brière*, património cultural e medieval com *Guérande*, património marítimo e fluvial com *St. Nazaire* e grandes estâncias balneares como *La Baule*.

#### 5. As acessibilidades

Esta região possui bons acessos, que se passa a descrever:

- Aeroporto de Nantes a 1 hora.
- TGV até Coisic:
  - Paris a 3 horas por TGV
- Várias auto-estradas:
  - A 54 min de Vannes.
  - A 1 hora de Nantes.
  - A 1,30 h de Angers.
  - A 1,40 h de Rennes.
  - A 2,30 h de Le Mans.
  - A 4,20 h de Paris.

#### 6. A localização / proximidade de grandes centros\*

A sua situação geográfica toma-se privilegiada pela proximidade de grandes centros como:

- Nantes – 500.000 hab
- Rennes – 370.000 hab
- Vannes – 600.000 hab

#### 7. A oferta turística

De acordo com os dados analisados de *CAP Atlantique* (valores de 2002) a frequência turística da região na temática do Sal, e outras ofertas em parceria com o Sal, é a que se

---

\* Valores 2002

passa a citar:

· **Batz-sur-mer:**

- Museu das Marinhas – 21.080.
- Casa dos Marnotos – 40.934.
- Terra do Sal – 31.845.

A população triplica nos meses de verão.

· **Parque Natural da Brière.**

· **Croisic:**

- Oceanário – 253.996.

A população é 10 vezes superior nos meses de verão.

· **La turbaille:**

- Casa da Pesca – 26.665.

A população é 8 vezes superior nos meses de verão.

· **St. Nazaire:**

- Navio de cruzeiro+submarino+ecomuseu – 325.440.

· **La Baule:**

- Grande estância balnear com oferta de talassoterapia (pop. multiplica por 5 a 10 vezes a população permanente nos meses de verão).

É de salientar que esta região francesa é a que mais habitação secundária tem, representando 51%.

## 7. A frequência turística

Uma elevada percentagem do público que escolhe esta região tem poder económico, hábitos de consumo e mobilidade, pois quando inquiridos, mostravam a intenção de continuar as férias noutra local. (*estudo CAP Atlantique 2002*)

É constituído por:

- 94% - franceses.
- 6% - estrangeiros:
  - britânicos
  - alemães
  - italianos

A frequência turística é de grande incidência entre os meses de Abril a Setembro.

## 8. A mudança no turismo

A CAP (*Communauté d'Agglomération de La Presqu'île Guérandaise*), está a criar alternativas para promover dinâmicas na região, a sua atractividade e um destino de eleição ao longo de todo o ano, concretizando medidas de combate à sazonalidade, onde se destacam:

- Festas medievais.
- Turismo natural.
- Percursos Pedestres.
- Pistas cicláveis.
- Turismo ornitológico.
- 1 milhão de britânicos pertence à liga de protecção das aves. (*CAP Atlantique 2002*)

## 9. Dinâmicas territoriais

Existe uma aposta numa oferta diversificada como imagem de marca para a *Presqu'île Guérandaise*.

É feito um verdadeiro trabalho associativo no terreno com os actores envolvidos e um diálogo sobre a gestão do território.

O trabalho é articulado entre a CAP e os vários actores ligados ao sal, património cultural, oferta turística, actividades artesanais, gastronomia, etc.).

Das marinhas existentes uma parte são estatais (aproximadamente 30) e geridas pela CAP, que aluga aos mamotos recém chegados e promove acções de preservação das mesmas através de acções de formação e do acesso a financiamentos.

O sal estabelece ligações e trabalhos em associação com a gastronomia local e restante área alimentar. Também interage com a Universidade de Nantes e alguns Laboratórios de Investigação do Litoral como por exemplo para analisar o sal detectando uma bactéria que certifica a sua origem.

A Terra do Sal estabelece parcerias para uma oferta do tipo pacote com o *Parque Natural da Brière, Oceanário e L'Éscal Atlantique em St. Nazaire*.

### Guérande vs Aveiro

Aveiro <sup>2</sup>			Guérande <sup>3</sup>		
Ria	11.000	ha	Não tem Ria		
Marinhas	1.500	ha	Marinhas	2.000	ha
Total de marinhas	270		Total de marinhas	800	
Municípios	10		Comunnes	7	
Salicultura activa	9	(2002)	Salicultura activa	350	(2002)
	8	(2003)		400	(2003)
Marnotos	8	(2002)	Marnotos	250	(2002)
	7	(2003)		280	(2003)

<sup>2</sup> Valores 2003 (Projecto ESGIRA-maria e mamotos locais).

<sup>3</sup> Valores 2003 (Cooperativa de Sal de Guérande).

Na confrontação dos valores da salicultura activa e do número de marmotas de 2002 e de 2003 referidos neste quadro, verifica-se uma evolução positiva e percentualmente elevada em Guérande e ligeiramente negativa em Aveiro.

#### **Dificuldades a superar em Aveiro:**

- Estado de abandono de grande parte das marinhas.
- Amplitude das marés.
- Enquadramento legal do sal.
- Dificuldade na obtenção de financiamentos.
- Coordenação e cooperação inter-municipal e entre os restantes agentes.
- Coordenação entre actividades económicas potencialmente complementares (sal, turismo ambiental, cultura, saúde e bem estar, gastronomia, cerâmica, artesanato).

#### **Contexto Regional:**

Inserida numa região extremamente dinâmica e inovadora ao nível empresarial.  
Existência de uma universidade também muito empreendedora e cooperante com a meio empresarial e social.  
Acessibilidades (proximidade do aeroporto do Porto, auto-estradas, IP5, futuro TGV).  
Proximidade de grandes centros (Porto, Coimbra, Lisboa, Salamanca, Madrid).  
Oferta turística diversificada, que poderá ser um recurso interessante a desenvolver.  
Possibilidade de aposta em nichos de mercado como o do turismo ornitológico

#### **IV. Linhas de orientação para o Salgado de Aveiro**

É feita uma indicação de qual será o caminho a seguir remetendo para as conclusões finais da dissertação para um conhecimento mais profundo.

A recuperação e dinamização do Salgado de Aveiro terá que partir do envolvimento dos agentes regionais e inter-regionais públicos e privados e do estabelecimento de redes de cooperação para que se possa estabelecer qual será o seu contributo e o que poderá ser a visão de futuro partilhada.

O programa *Interreg III B Espaço Atlântico*, projecto "Sal" (Portugal, Espanha, França e Reino Unido) surge como uma oportunidade de cooperação regional e inter-regional em que a experiência dos participantes, nomeadamente a França, trará um apoio importante para estabelecimento do programa de desenvolvimento e sua monitorização.

Seria muito extenso a descrição do papel de cada agente, esclarecendo-se somente que todos são fundamentais para que a estratégia não se circunscreva somente ao sal mas que se articule com outras dinâmicas territoriais podendo criar "vida própria" para além do *Interreg*.

Refere-se somente alguns exemplos de como agentes regionais tão diversos e com interesses que não estão directamente ligados ao sal se poderão envolver:

- Neste programa a Universidade de Aveiro assume um papel activo de parceria de apoio do sistema científico a uma actividade tradicional, com trabalhos diversos nos seus vários departamentos nos trabalhos preparatórios para a certificação do produto, na criação de uma marca e logotipo assim como concepção da embalagem e na criação de sistemas inovadores de recuperação da paisagem;

- Os agentes ligados ao turismo poderão estabelecer novos produtos turísticos (turismo omnitópico, ambiental, pedagógico, etc.);

- Os agentes ligados à saúde e bem-estar poderão ter uma oferta na área do termalismo;

- Os agentes económicos ligados à cerâmica poderão ter uma oportunidade de lançar produtos temáticos.



Figura 11 - Guérande: um exemplo de valorização do salgado que passa pela protecção do património ambiental

### **Bibliografia**

Alliance for Regional Stewardship, "The Triumph of the Commons – Governing 21st Century Regions", Monograph Series, 2001

Alliance for Regional Stewardship, "Regional Stewardship: a commitment to place; ARS", Monograph Series 1, 2000

Alliance for Regional Stewardship, "The practice Stewardship: developing leadership for regional action; ARS", Monograph Series 5, 2002

Alliance for Regional Stewardship, "Toward regional stewardship: how regional leaders are connecting the dots and creating new coalitions for change; ARS", Leadership Forum, 2000

Amdam J., "Confidence Building in Local Planning and Development – Some Experience from Norway", 1998

Comissão das Comunidades Europeias; Segundo Relatório Intercalar sobre a Coesão Económica e Social; Comissão das Comunidades Europeias, 2003

Comissão das Comunidades Europeias; Governança Europeia – Um livro Branco, 2001

Comissão das Comunidades Europeias; Comunicação da Comissão ao Conselho, ao parlamento Europeu e ao Comité Económico e social Europeu – Governança e Desenvolvimento, 2003

Comunidades Europeias; Sexto Relatório Periódico relativo à situação socioeconómica e ao desenvolvimento das regiões da União Europeia; Comunidades Europeias, 1999

Cooke, Philip e outros; "Innovation advantage of the cities: do conhecimento à equidade em cinco passos"; 2002

European Commission; ESDP European Spatial Development Perspective; European Commission, 1999

Dylan H., Morgan K., "Regions as Laboratories – The Rise of Regional Experimentalism in Europe"

Healey P., "Governance", ESPRID Short Summary, University of Newcastle Upon Tyne, 2002

Healey P., "Multi-level governance", ESPRID Short Summary, University of Newcastle Upon Tyne, 2002

Healey P., "Desenvolvimento Policêntrico"; ESPRID Short Summary, University of Newcastle Upon Tyne, 2002

Healey P., Magalhães C., Madanipour A., "Institutional Capacity – Building, urban Planning and Urban Regeneration Projects", Centre for Research in European Urban Environments – University of Newcastle, England, 1998

Kunzmann K., "A Laboratory for Regional Governance", 2000

Landabaso M., "The promotion of Innovation in Regional Policy – Proposals for a regional Innovation Strategy", Entrepreneurship & Regional Development, 1997

Maillat, Denis e outros; *Milieux innovateurs et nouvelles générations de politiques régionales*; (apresentação num colóquio em Évora), sd

Morgan K., "Learning by Interacting", Department of City and Regional Planning – university of Wales, Cardiff

Moulat, Frank e outros, *Innovative Region, social region? An Alternative view of regional innovation*; sd

Projecto ESGIRA-maria, Departamento de Ambiente e Ordenamento da Universidade de Aveiro, 2001

Putman, Robert D.; "A comunidade próspera. Capital social e "public life"; 1993

### **Sites**

[www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)

[www.environnement.gouv.fr](http://www.environnement.gouv.fr)

[www.etd.asso.fr](http://www.etd.asso.fr)

[www.iaaf.org](http://www.iaaf.org)

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

[www.ot-guerande.fr](http://www.ot-guerande.fr)

[www.seldeguerande.com](http://www.seldeguerande.com)

[www.presailedeguerande.com](http://www.presailedeguerande.com)

[www.lecroisic.fr/cap-atlan/cap.htm](http://www.lecroisic.fr/cap-atlan/cap.htm)