

PROJETO BESTCOOPMED

EXCELÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO EM COOPERATIVAS AGROALIMENTARES NA EUROPA MEDITERRÂNICA: UM PROJETO DE INVESTIGAÇÃO AÇÃO



Neste artigo de divulgação do Projeto de Investigação-Ação BestCoopMed¹, presentemente em curso, e decorrido um terço do seu tempo de execução efetivo (abril de 2023 a setembro de 2025), apresentamos, (i) uma breve contextualização da problemática abordada, os (ii) principais objetivos de investigação-ação visados, as (iii) parcerias e colaborações institucionais envolvidas no projeto, e (iv) as três componentes de investigação-ação do projeto e (v) o que a equipa de projeto estima vir a ser a contribuição dos resultados para o desenvolvimento do sector agroalimentar em Portugal.

TEXTO

MIGUEL SOTTOMAYOR^a, ALDINA FERNANDES^b, AMÉRICO CARVALHO MENDES^a, MÁRIO PEDRO FERREIRA^c E ANTÓNIO ANDRADE^a

^aPROFESSOR ASSOCIADO DA FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA (UCP) E MEMBRO DO CENTRO DE ESTUDOS DE GESTÃO E DE ECONOMIA APLICADA DA UCP; ^bENGENHEIRA AGRÓNOMA, SECRETÁRIA GERAL ADJUNTA DA CONFAGRI; ^cPROFESSOR AUXILIAR DA FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA (UCP) E MEMBRO DO CENTRO DE ESTUDOS DE GESTÃO E DE ECONOMIA APLICADA DA UCP

CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA A ABORDAR E IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS OBJETIVOS DO PROJETO

As Cooperativas agroalimentares em Portugal Continental têm uma história já longa, de papel muito significativo na organização da produção agroalimentar e na prestação de serviços essenciais à produção agrícola e pecuária de base. Ao longo dessa história as Cooperativas têm sido objeto de inovação organizacional importante, particularmente em alguns dos subsectores, em face de alterações no seu contexto de atuação, embora noutros essa inovação tenha ficado aquém do que seria desejável, sobretudo tendo em conta a evolução ocorrida em congéneres de outros países da Europa mediterrânica, como foi demonstrado em trabalho anterior realizado por elementos da equipa desta candidatura (Cunha *et al*, 2013).

Gama Full-line

A presente conjuntura e a sua dinâmica de rutura, seja na envolvente política e económica, nacional e internacional, seja na pressão crescente a que estão sujeitos os recursos agrícolas a nível global, reforçam a necessidade de repensar e inovar tanto ao nível das práticas de gestão e de organização interna como ao nível do papel e funções das Cooperativas na organização da produção agroalimentar em Portugal.

Contudo, conforme tem sido frequentemente assinalado em estudos sobre o sector agroalimentar, Portugal apresenta, na generalidade dos subsectores agrícolas, um nível de produtividade dos recursos e de organização da produção, comparativamente baixo no contexto europeu e sem sinais de tendência de convergência (Giannakis e Bruggeman, 2015), o que compromete a melhoria da sua competitividade e sustentabilidade. O presente projeto pretende contribuir para uma melhoria desse défice estrutural da agricultura portuguesa através de propostas relacionadas com a reorganização do sector cooperativo agrícola.

Da publicação anteriormente citada de Cunha *et al* (2013) consta uma análise SWOT do sector cooperativo agrícola em Portugal, da qual retiramos o seguinte conjunto selecionado (para os propósitos da presente candidatura) de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

QUADRO 1

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Fatores externos	<p>Oportunidades:</p> <p>(1) Aumento sustentado da procura mundial de produtos agrícolas;</p> <p>(2) aumento dos preços internos e mundiais.</p>	<p>Ameaças:</p> <p>(1) Dinâmica concorrencial da globalização; (2) aumento do preço dos fatores; (3) restrições crescentes da Política Ambiental Europeia com impacto nos custos e produtividade.</p>
Fatores internos	<p>Forças:</p> <p>(1) Extensa implantação territorial e social; (2) não serem deslocalizáveis os recursos produtivos; (3) facilidade em implementar processos de integração vertical; (4) proximidade aos agricultores; (5) visão solidária da economia; (6) grande versatilidade na adoção de modelos de produção.</p>	<p>Fraquezas:</p> <p>(1) Desajustamento do atual modelo de governação; (2) baixa qualificação mão de obra</p>

Assumida esta como a situação de partida, o presente projeto pretende contribuir para o desenvolvimento da competitividade do sector cooperativo agrícola português por meio da alavancagem das suas forças e mitigação das suas fraquezas, acima apontadas, através de três objetivos operacionais, mais à frente explicitados, cada um envolvendo um programa específico de investigação-ação: (i) identificação de eixos concretos de inovação organizativa e funcional das Cooperativas portuguesas por inspiração na observação das melhores práticas em congéneres de outros países mediterrânicos (Bloco de Atividades 1 - BA1) (ii) pilotagem de sistema de resolução de problemas e de inovação tecnológica ao nível da produção agrícola de base



de associados de Cooperativas agrícolas (Bloco de Atividades 2 - BA2), e (iii) medição e comunicação do impacto e relevância social e ambiental de Cooperativas agrícolas individuais (Bloco de Atividades 3 - BA3).

Antes ainda de descrever em maior detalhe cada um dos blocos de atividades acima referido (BA1, BA2 e BA3), referimos a seguir as parcerias e colaborações institucionais envolvidas na sua execução. O projeto reúne um total de nove parceiros e cinco colaborações institucionais. Entre os parceiros incluem-se a Universidade Católica Portuguesa (UCP) através do seu Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA)², como parceiro coordenador, a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI)³, cinco Cooperativas agrícolas⁴ de pequena a média dimensão, selecionadas de forma a respeitarem esse critério de elegibilidade do PRR e a cobrirem de forma abrangente subsectores importantes do cooperativismo agrícola em Portugal, um organismo público, a Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR) conjuntamente com seu Centro de Competências para a Dieta Mediterrânica (CCDM) e, finalmente, a Associação para o Apoio à Bovinicultura Leiteira do Norte (ABLN).

A título de colaboração institucional participam a AGROS - União das Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes UCRL e a UCANORTE XXI – União Agrícola do Norte UCRL, a AGRIBAR – Cooperativa Agrícola de Barcelos e, ainda, as instituições internacionais COGECA⁵ e EDF⁶.

AS TRÊS COMPONENTES DE INVESTIGAÇÃO-AÇÃO DO PROJETO

A seguir apresentamos de forma sintética os três blocos de atividades de investigação-ação do projeto, com breve referência aos respetivos entregáveis, e ao progresso dos trabalhos no 1º ano do projeto.

BA1 - Estudos de caso de organizações cooperativas agrícolas da Europa Mediterrânica (Portugal versus outros países do Sul da Europa)⁷

Esta componente tem como objetivo específico a identificação circunstanciada das melhores práticas organizacionais e funcionais conhecidas em Cooperativas agroalimentares de países do Sul da

Europa (Espanha, França e Itália), que possam constituir uma referência para a reorganização institucional das Cooperativas agroalimentares portuguesas. A metodologia desta componente de investigação do projeto será do tipo qualitativo com recurso a estudos de caso múltiplos do tipo exploratório (Yin, 2014) e com recolha de dados via entrevistas semiestruturadas (Creswell, 2013). A amostra a estudar inclui 8 Cooperativas agrícolas portuguesas e 16 congéneres reputadas pelas suas melhores práticas em Espanha, França e Itália. O objetivo central da aplicação da metodologia é assim o de promover a comparação entre as diferentes Cooperativas estudadas para identificação das melhores práticas que possam constituir vantagens competitivas sustentadas, via aplicação do modelo VRIO (Barney, 1991) e, também, determinar o afastamento de Portugal relativamente a essas práticas. O resultado final desta componente do projeto, o seu principal produto, será um relatório com a identificação das melhores práticas organizacionais e funcionais e com a avaliação do potencial de adoção pelas nossas Cooperativas agroalimentares, ao nível de cada subsector analisado. Previamente à aplicação prática da metodologia dos estudos de caso, a equipa de investigação encontra-se correntemente na fase de finalização da recolha e reporte de toda a informação de enquadramento, estatística e qualitativa, necessária para a correta realização de cada estudo de caso e das comparações entre estudos de caso, sem incorrer no erro de ignorar fatores estruturais e ambientais relevantes para enquadrar as melhores práticas de referência.

BA2 - Grupo de Gestão para a Inovação Tecnológica⁸

Esta componente do programa de investigação-ação do projeto visa essencialmente testar um sistema inovador de organização dos serviços de apoio técnico de cada Cooperativa que permita a melhoria sistemática dos níveis de eficiência técnica dos produtores associados, mas de forma ajustada às suas especificidades e à dinâmica dos mercados. O referido sistema envolve a atuação da Cooperativa a dois níveis complementares e interativos. Por um lado, disponibilizando aos produtores um sistema de *benchmarking* de gestão que

lhes permita objetivamente aceder, em condições de total confidencialidade, às suas próprias ineficiências técnicas com potencial de melhoria. Por outro lado, o suprimento direta ou indiretamente pela Cooperativa de soluções técnicas para a eliminação desses desfasamentos de eficiência, seja por serviços de aconselhamento ou de formação a promover pela própria Cooperativa, seja pelo encaminhamento dos problemas identificados cuja solução transcenda o âmbito de atuação da Cooperativa, para os sistemas vigentes de investigação aplicada, para a identificação e vulgarização de soluções técnicas relevantes também a esse nível.

Esta componente de investigação envolve a criação e pilotagem da eficácia de um “centro de gestão para *benchmarking* de explorações agrícolas e identificação de problemas tecnológicos” (CBGEA) para o caso de uma Cooperativa e de uma amostra representativa dos seus associados (Foto1), objeto da componente de *benchmarking* do projeto, dada a indisponibilidade de uma aplicação própria, assegurada pela subscrição da plataforma de *benchmarking* de explorações leiteiras da EDF. O carregamento de dados de *benchmarking* e o serviço de acompanhamento técnico serão assegurados por uma equipa de quadros técnicos da Cooperativa. O produto final desta componente será um relatório onde constatará a apresentação detalhada da forma de desenhar e implementar novos CBGEA.

A in-form-ação (verbo in-formo) num conceito amplo impõe, no sentido de proporcionar melhoria, uma forma de ação transformadora (Ilharco, 2003). Por esta razão a importância de simultaneamente, e beneficiando dos dados gerados e da informação recolhida pelo CBGEA em pilotagem e com apoio técnico da EDF, o projeto prevê o desenvolvimento de uma aplicação de *benchmarking* de gestão de explorações agrícolas, a disponibilizar já testada e validada até ao final do projeto para futuras replicações do sistema, sendo este o segundo produto desta componente do projeto.

BA3 - Medição do Impacto Social das Cooperativas Agrícolas⁹

Esta componente do projeto consiste em produzir um conjunto de indicadores que permitam medir o “valor social”



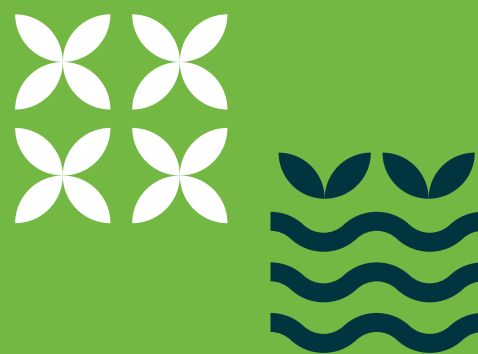
1. PRIMEIRA REUNIÃO DE TRABALHO DO GRUPO DE PRODUTORES DE LEITE PARTICIPANTES NO PROJETO BESTCOOPMED, AGRIBAR, BARCELOS, 28 DE JULHO DE 2023

das Cooperativas aqui entendido como correspondendo aos contributos destas organizações nos seguintes domínios:

- sustentabilidade económica
 - da própria Cooperativa
 - dos seus associados
 - dos seus territórios, especialmente os “desfavorecidos” (coesão territorial)
 - sustentabilidade social
 - sustentabilidade ambiental.
- Os critérios que estão a ser considerados para a seleção destes indicadores são do tipo SMART (Doran, 1981), a saber:
- “*Specific*”: devem captar especificidades das Cooperativas:
 - Geração de valor de mercado em benefício dos seus associados e dos seus territórios;
 - Contributos para a coesão territorial;
 - Contributos para a sustentabilidade social;
 - Contributos para a sustentabilidade Ambiental.
 - “*Measurable*”: devem ser mensuráveis.
 - “*Attainable*”: a sua mensuração deve ser exequível com base em informação que, se possível, já esteja disponível como é o caso da informação contabilística e de estatísticas oficiais.

 consulai

Na natureza do seu negócio



							
Projetos de Investimento	Projetos de Inovação	Gestão Industrial	Planeamento Estratégico	Gestão de Informação	Estudos Setoriais	Gestão da Sustentabilidade	Comunicação e Disseminação

consulai.com



Lisboa +351 213 629 553
Beja | Fundão | São Miguel
E consulai@consulai.com



- “*Relevant*”: devem ser relevantes para a mensuração do “valor social”.
- “*Time bound*”: devem ser relativos a um período de tempo bem definido.

Além dos critérios atrás referidos, também estão a ser considerados os seguintes:

- Mensurabilidade ao nível de cada Cooperativa;
- Comparabilidade e utilidade para *benchmarking* - devem permitir comparações entre Cooperativas diversas em termos de atividades e dimensão económica, o que pode ser conseguido se tiverem a natureza de rácios;
- Facilidade de comunicação - devem ser simples no sentido do seu significado ser fácil de comunicar e explicar aos cooperantes e ao resto da sociedade.

O conjunto de indicadores a desenvolver será específico deste projeto, procurando responder aos critérios atrás referidos. Dito isto, ter-se-á em conta a experiência da CONFAGRI com o projeto AgriCoopValue¹⁰ (GEAccounting, 2022), financiado pelo Programa Erasmus+ de que a CONFAGRI foi parceira.

CONTRIBUTO ESPERADO DO PROJETO PARA A REDUÇÃO DO DÉFICE ESTRUTURAL DA AGRICULTURA PORTUGUESA

Os resultados deste projeto poderão contribuir para o desenvolvimento do sector agrícola português nos seguintes domínios: (i) melhoria do défice estrutural da agricultura portuguesa ao nível da organização da produção, através da reorganização e fortalecimento do sector cooperativo agrícola nacional; (ii) instalação de jovens agricultores nas áreas de atuação das Cooperativas agrícolas; (iii) valorização da produção agroalimentar portuguesa; (iv) expansão da área agrícola em regimes de produção sustentável, (v) internacionalização da agricultura portuguesa e (vi) expansão do mercado interno para produtos alimentares da dieta mediterrânica.

A principal valia esperada do projeto é a sua contribuição para o relançamento, com origem nas Cooperativas agroalimentares, de estruturas de apoio à agricultura atualmente muito deficitárias em Portugal, nomeadamente no que refere a serviços de apoio técnico aos agricultores, à identificação sistemática dos problemas tecnológicos de que estes padecem, serviços de investigação aplicada para a sua resolução, de formação

técnica adaptadas às reais necessidades dos produtores agrícolas e pecuários e à disponibilização de infraestruturas públicas de apoio à agricultura e pecuária. Resumindo, criar um sistema permanente, com origem na produção e na sua realidade dinâmica, que permita detetar problemas de ineficiência técnica de que padeçam os nossos produtores agrícolas e pecuários, desencadeando simultaneamente processos de suporte formativo, de I&DE e de investimento público que permitam um esforço permanente de adequação e articulação das diferentes instâncias existentes de formação, investigação aplicada e vulgarização técnica (BA1 e BA2).

Este projeto incide essencialmente na pequena e média agricultura, que é aquela em que se enquadram, maioritariamente, os agricultores associados em Cooperativas em Portugal. As atividades do projeto promovem o incremento da rentabilidade desses tipos de exploração – através do desenvolvimento da cadeia de valor (BA1), da inovação tecnológica (BA2) e da valorização social e ambiental (BA3). Por estas razões, o projeto poderá contribuir para aumentar a atratividade da atividade agrícola para os jovens.

A maior atratividade da pequena e média agricultura poderá levar, tal como já referido, não só a uma menor aversão à inovação produtiva e ao risco de investir na exploração, mas também a um rejuvenescimento dos titulares das explorações. Estes três fatores serão favoráveis à oferta de novos produtos com maior incorporação de inovação, questões de sustentabilidade incluídas, assim como a uma mais expressiva abordagem a mercados mais competitivos, dinâmica que no seu conjunto poderá levar a uma valorização da produção agroalimentar portuguesa.

A problemática da sustentabilidade das produções agrícolas e pecuárias passa em grande parte pela capacidade técnica de resolução de problemas. O sector do leite de bovinos é um caso paradigmático, pela grande dificuldade imposta a este sector pelos seus efluentes. Na componente BA2 deste projeto o principal objetivo é contribuir para o desenvolvimento de um procedimento facilitador da resolução desse tipo de problemas, entre outros, via sua identificação e tramitação para instâncias de resolução (assistência técnica, formação

técnica, investigação aplicada, etc.). Os sucessos de procedimentos deste tipo contribuirão por essa via para uma expansão da área agrícola em regimes de produção sustentável reconhecidos. Pelo suporte, validação e criação de rede decorrente da colaboração com o projeto de duas instituições internacionais da maior relevância no sector agroalimentar, a COGECA e a EDF, os resultados do projeto poderão contribuir para uma futura maior competitividade internacional e uma maior orientação para os mercados externos dos sectores participantes.

Finalmente, pelo incremento que as atividades BA2 e BA3 poderão ocasionar no volume e diversidade da produção com origem na pequena e média agricultura (base predominante do cooperativismo agrícola em Portugal) e na redução dos custos unitários dessa produção via incremento da eficiência técnica (BA2)

REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Creswell, J. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, London, SAGE Publications, Inc.
- Cunha, Arlindo, Sottomayor, Miguel, Ferreira, Mário Pedro e Renato Oliveira (2013). As cooperativas agrícolas portuguesas face ao futuro - Uma análise preliminar dos novos contextos de mercado e das estratégias de ajustamento. Relatório final de estudo encomendado pela CONFAGRI à ATE/UCP, março de 2013.
- GEAccounting (2022). Training itinerary for the monetization of social value in the Agri-Food Sector. Document for training. Working Paper do Projeto Erasmus+ AgriCoopValue (https://agricoopvalue.eu/wp-content/uploads/2024/01/I01.-Training_Itinerary_monetisation_social_value_agrifood_sector.pdf / Referência consultada em 25 de março de 2024).
- Giannakis, Elias e Adriana Bruggeman (2015). The highly variable economic performance of European agriculture. *Land Use Policy* 45 (2015) 26–35.
- Ilharco, Fernando (2003). *Filosofia da Informação. Uma introdução à informação como fundação da ação, da comunicação e da decisão*. UCP Editora, Lisboa.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ª ed.). London, Sage Publications.

e pela mais eficaz comunicação das características de sustentabilidade ambiental e relevância social dessa produção (BA3), perante os mercados a oferta de bens alimentares produzidos internamente, essencialmente centrada na produção de alimentos incluídos na dieta mediterrânica (e.g. azeite, lacticínios, hortícolas), tal poderá ocasionar uma expansão do mercado interno para produtos alimentares da dieta mediterrânica. ●

NOTAS

- 1 Projeto financiado pelo PRR-Plano de Recuperação e Resiliência, no âmbito das suas Linhas de Ação 10.2 (Capacitação) e 10.5 (Inovação Organizacional).
- 2 CEGEA-UCP é o Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Faculdade de Economia Gestão/Católica Porto Business School da Universidade Católica Portuguesa.
- 3 CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL – é a organização de cúpula do sector cooperativo agrícola, trabalhando de forma próxima e em rede com a generalidade das cooperativas e outras organizações de agricultores. Tem competências técnicas na área agrícola, da política agrícola, sendo uma entidade formadora certificada.
- 4 ACS – Adegas Cooperativas de Silgueiros, CRL (Estudo de caso sectorial – Vinho); CAB – Cooperativa Agrícola do Bombarral, CRL (Estudo de caso sectorial – Fruticultura); CABB – Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches, CRL (Estudo de caso sectorial – Olivicultura); CAE – Cooperativa Agrícola de Esposende, CRL (Estudo de caso sectorial – Horticultura); CAPEMEL – Cooperativa de Apicultores Produtores e Embaladores de Mel, CRL (Estudo de caso sectorial – Apicultura).
- 5 COGECA é a Confederação Geral das Cooperativas Agrícolas, que representa os interesses gerais e específicos das cooperativas agroalimentares, florestais e de pesca europeias.
- 6 EDF – European Dairy Farmers e. V., é uma associação internacional de Produtores de Leite, criada em 1990, com sede na Alemanha, que presta aos seus associados, entre outros, serviços de benchmarking e de aconselhamento de gestão com base numa plataforma digital disponibilizada online, e que se reúne anualmente em Congresso mais de 350 produtores de leite de mais de 20 países para partilha de conhecimentos e de experiência.
- 7 Instituições envolvidas nesta componente do Projeto BestCoopMed: UCP-CEGEA, CONFAGRI, ACS, CAB, CABB, CAE, CAPEMEL, CAPOLIB (parceiros) e AGROS e UCANORTEXXI (colaborações).
- 8 Instituições envolvidas nesta componente do Projeto BestCoopMed: UCP-CEGEA, CONFAGRI, DGADR, CAB, ABLN (parceiros) e AGRIBAR (colaboração).
- 9 Instituições envolvidas nesta componente do Projeto BestCoopMed: UCP-CEGEA, CONFAGRI, ACS, CAB, CABB, CAE, CAPEMEL, CAPOLIB (parceiros) e AGROS e UCANORTEXXI (colaborações).
- 10 Este projeto europeu consistiu no desenvolvimento de uma metodologia de cálculo de uma medida monetária integradora de várias componentes do valor social das cooperativas agrícolas.



NOVO
TAFE 7515
COM 75 Cv
TRATOR
UTILITÁRIO

EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS



McHALE
Fusion 3 Plus
ENFARDADEIRA
COMBINADA



iD-David
CULTIVADOR
INTERCEPAS



Kverneland
SEMEADOR DE
PRECISÃO OPTIMA V-SX



G GOLDONI
S60
COMPACTO
TRATOR
POLIVALENTE