



Projeto BestCoopMed

Excelência da Organização da Produção em Cooperativas Agroalimentares na Europa Mediterrânica

LA 10.5 – Capacitação das organizações de produção: BA1

LA 10.2 Inovação organizacional: BA2 e BA3

Conferência Final

20 Março 2026 | 15:00-17:00 (plataforma Zoom)



Programa

1. Objetivos do projeto BestCoopMed
2. Parceiros ativos e equipa de RH
3. Apresentação dos resultados por Linhas de Investigação PRR e por blocos de actividade do projeto

1/3 | Objetivos do BestCoopMed

Problemas/oportunidades a abordar

- Cooperativismo tem sido historicamente essencial para a organização da produção agroalimentar em Portugal
- Em face de alterações no seu contexto de atuação, cooperativas Portuguesas têm inovado em alguns subsectores, mas noutros muito pouco.
- Presente conjuntura e dinâmica de rutura reforçam necessidade de inovar e de readaptar.
- Portugal apresenta, na generalidade dos subsectores agrícolas, **nível de organização da produção insuficiente**, o que compromete a sua competitividade e sustentabilidade.

1/3 | Objetivos do BestCoopMed

Situação de Partida do Cooperativismo Agrícola Português

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores externos	<p>Oportunidades: (1) aumento sustentado da procura mundial de produtos agrícolas; (2) subida dos preços internos e mundiais</p>	<p>Ameaças: (1) Dinâmica concorrencial da globalização; (2) subida do preço dos fatores; (3) restrições crescentes da Política Ambiental Europeia com impacto nos custos e produtividade.</p>
Fatores internos	<p>Forças: (1) Extensa implantação territorial e social; (2) não serem deslocalizáveis; (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: (1) Desajustamento do atual modelo de governação; (2) sinais de politização da gestão; (3) Baixa qualificação M.O.</p>

Tabela adaptada de Cunha *et al.* (2013)

1/3 | Objetivos do BestCoopMed

Objetivos gerais

- Contribuir para a melhoria do défice estrutural da agricultura portuguesa via reorganização do setor cooperativo agrícola contribuindo para a excelência das organizações (Iniciativa Emblemática 10 do PRR) cooperativas agrícolas via:
 - Inovação organizacional - **LA 10.5 – Capacitação das organizações de produção: BA1**
 - Capacitação das organizações de produção - **LA 10.2 Inovação organizacional: BA2 e BA3**

1/3 | Objetivos do BestCoopMed

Objetivos parcelares (1/2)

- BA1 (LA 10.5) - Identificação de eixos de inovação organizativa e funcional das cooperativas Portuguesas, por inspiração na observação das melhores práticas em congéneres de outros países mediterrânicos (coord. Prof. M. P. Ferreira)
- BA2 (LA 10.2) – Desenho, pilotagem e validação de 2 procedimentos articulados de desenvolvimento da tecnologia e sustentabilidade da produção agrícola de base: (i) benchmarking de gestão e (ii) identificação de problemas tecnológicos e vias de resolução para capacitação técnica (coord. Prof. M Sottomayor)

1/3 | Objetivos do BestCoopMed

Objetivos parcelares (2/2)

- BA3 (LA 10.2) – Desenho e validação de medida do Impacto Social de cooperativa agrícolas de base (coord. Prof. A. Mendes)

2/3 | Parceiros ativos e equipa de RH

Parceiro ativos	RH afetos ao Projeto
Coop, Agrícola Beja e Brinches	António Brito (Célia Algarve)
Adega Coop. Silgueiros	Paulo Almeida
ABLN	António Ferreira e António Martins
CONFAGRI	Aldina Fernandes, António Baião , Cláudio Heitor e Domingos Godinho
Coop. Agrícola Esposende	Paulo Pilar
Coop. Agrícola Bombarral	João Paulo Inocência Bento
Coop. Agro Rural Boticas	João Paulo Teixeira D'Além
Coop. Apicult., Produt. E Embal.Mel	Maria João Carvalho
DGADR	Paulo Machado
UCP	Américo Mendes, Ana Madsen, António Andrade, Filipa Mota, Francisco Rebelo, Maria José Fonseca , Mariana Cunha, Mário P. Ferreira e Miguel Sottomayor



3/3 | Apresentação dos resultados por linhas de ação PRR e por blocos de actividade do Projeto BestCoopMed

Linha de Ação 10.5 - Inovação Organizacional

- BA1 – Prof. Mário Pedro Ferreira (UCP/CPBS)

Linha de Ação 10.2 - Capacitação

- BA2 – Prof. Miguel Sottomayor e Prof. António Andrade (UCP/CPBS)
- BA3 – Prof. Américo Carvalho Mendes (UCP/CPBS)

Agradecimentos / Acknowledgments

Ao projeto BestCoopMed (PRR-C05-i03-I-000170) , cofinanciado pelo PRR - Plano de Recuperação e Resiliência pela União Europeia (Next Generation EU) /To the project BestCoopMed (PRR-C05-i03-I-000170), co-financed by PRR - Recovery and Resilience Plan of the European Union (Next Generation EU).

Este trabalho foi cofinanciado pelo PRR - Plano de Recuperação e Resiliência pela União Europeia (Next Generation EU), no âmbito do projeto: BestCoopMed (PRR-C05-i03-I-000170) / This study is co-financed by PRR - Recovery and Resilience Plan of the European Union (Next Generation EU), in scope of the project: BestCoopMed (PRR-C05-i03-I-000170).



CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL
PORTO

EMPOWER
YOUR
FUTURE



#1 UNIVERSITY
IN PORTUGAL





BA1 – Estudos de caso para identificação de boas práticas nas cooperativas agrícolas mediterrânicas.

BestCoopMed



Índice

Estudos de Caso de Boas Práticas em Cooperativas Agrícolas Mediterrânicas

Índice

- 01 Objetivo inicial BA1
- 02 Participantes BA1
- 03 Metodologia BA1
- 04 Caracterização da agricultura, setores e cooperativas
- 05 Caracterização da amostra nacional
- 06 Resultados
- 07 Recomendações
- 08 Conclusões



Objetivo inicial BA1

- Identificação circunstanciada, via estudos de caso, das melhores práticas organizacionais e funcionais para as organizações cooperativas agrícolas da Europa Mediterrânica.
- Identificação das melhores práticas em cooperativas agrícolas em 4 países: nacionais e cooperativas do Sul da Europa (França, Itália e Espanha)
- Setores do vinho, Frutas, Hortícolas, Leite de bovinos, Azeite, Pecuária, Apicultura e não especializadas



Participantes BA1

Parceiros envolvidos:

Institucionais:

- CEGEA-UCP
- CONFAGRI
- DGADR

Cooperativas:

- CABB
- CAE
- CAPEMEL
- CAPOLIB
- ACS
- CAB

Colaborações:

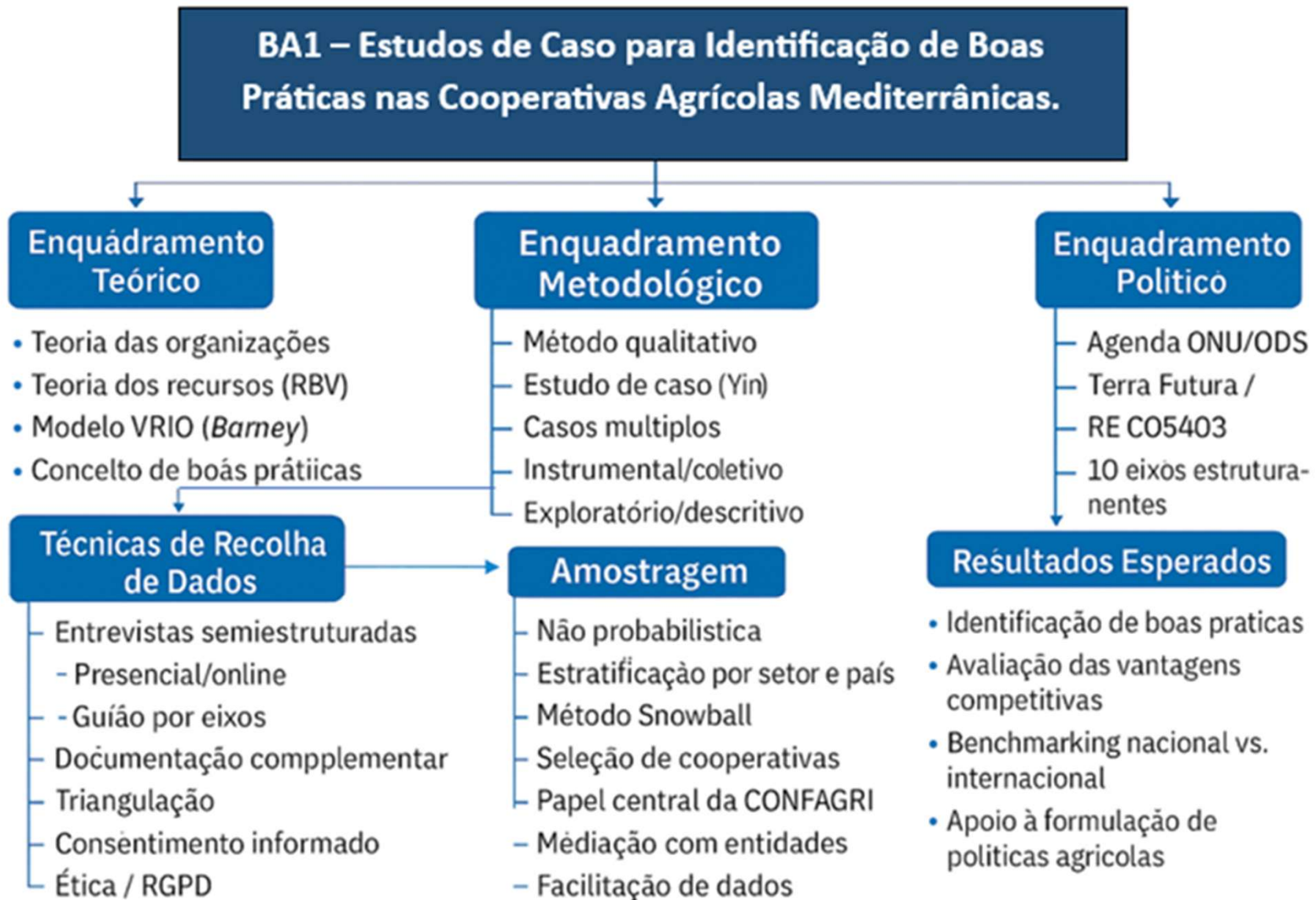
Cooperativas:

- AGROS
- UCANORTE XXI

Outros:

- Copa-Cogeca

Metodologia BA1



Metodologia BA1

Âmbito	Eixos entrevista	ODS's ONU	Agenda Terra Futura e RE-C=5-i03
Cooperativa e quadro legal	1. Modelo cooperativo / governance	ODS 16 (instituições eficazes), ODS 17 (parcerias)	Reforço da governação, profissionalização e cooperação institucional
	2. Sustentabilidade financeira	ODS 8 (crescimento económico), ODS 9 (indústria e inovação)	Viabilidade económica, competitividade e resiliência do setor
	3. Enquadramento público-legal	ODS 16 (instituições), ODS 10 (redução de desigualdades)	Simplificação regulatória, políticas públicas adequadas ao setor cooperativo
Envolvente específica (setor agrícola)	4. Inovação	ODS 9 (inovação), ODS 12 (produção sustentável), ODS 13 (ação climática)	Prioridade central da agenda RE-C=5-i03 (I&D, digitalização, sustentabilidade)
	5. Apoio aos agricultores	ODS 1 (redução da pobreza), ODS 2 (agricultura sustentável), ODS 8 (emprego)	Renovação geracional, capacitação técnica, sustentabilidade económica das explorações
	6. Valorização do setor agrícola	ODS 8 (crescimento económico), ODS 12 (consumo responsável)	Valorização da produção, cadeias curtas, aumento do valor acrescentado
Sustentabilidade e coesão	7. Sustentabilidade ambiental	ODS 13 (clima), ODS 15 (ecossistemas terrestres), ODS 12	Redução de pesticidas, gestão da água, biodiversidade
	8. Segurança alimentar	ODS 2 (fome zero), ODS 3 (saúde)	Garantia de qualidade, rastreabilidade e sistemas alimentares resilientes
	9. Coesão territorial	ODS 10 (redução de desigualdades), ODS 11 (territórios sustentáveis)	Desenvolvimento rural, combate à desertificação
	10. Sustentabilidade social e comunidade	ODS 3 (bem-estar), ODS 11 (comunidades sustentáveis), ODS 1	Inclusão social, qualidade de vida, fortalecimento comunitário

Metodologia BA1

Limitações metodológicas:

Enviesamentos associados às entrevistas

- Risco de enviesamento e reflexividade dos entrevistados
- Informação muitas vezes baseada em perceções e conhecimento tácito
- Qualidade das transcrições em várias línguas dependente de entidades externas

Problemas na amostra empírica

- Taxa de sucesso inferior a 100% ($\approx 83\%$)
- Sub-representação de alguns países (ex: França – só 1 cooperativa)
- Dificuldade em contactar e envolver cooperativas internacionais, nomeadamente francesas

Limitações de representatividade setorial

- Dimensão da amostra reduzida por setor
- Análise setorial com carácter ilustrativo, não exaustivo

Limitações na disponibilidade e qualidade de dados

- Escassez de dados comparáveis entre países
- Informação fragmentada e pouco harmonizada
- Falta de indicadores consistentes (económicos, sociais, ambientais)
- Ausência de séries temporais robustas

Resistência à partilha de informação

- Relutância de cooperativas (sobretudo internacionais) em fornecer dados sensíveis
- Limitações no acesso a informação financeira e estratégica
- Impacto na profundidade da análise

Limitações na triangulação e validação

- Dificuldade em cruzar dados de múltiplas fontes
- Algumas análises baseadas sobretudo em entrevistas
- Redução da robustez em certas dimensões analíticas

Caracterização da agricultura, setores e cooperativas

Agricultura nos 4 países e UE-27

Indicador	Portugal	Espanha	França	Itália	UE-27
Dimensão média das explorações (ha)	13,7	26,1	69,6	10,7	17,1
Emprego do setor no emprego total	2,6%	3,4%	2,3%	3,3%	3,2%
VAB do setor no PIB	2,0%	2,5%	1,4%	2,0%	1,6%
Produção vegetal no total da produção agrícola	62%	55%	55%	59%	53%
Mão de obra agrícola feminina	27%	26%	19%	24%	24%
Mão de obra agrícola <40 anos	7,8%	13,2%	21,1%	14,1%	15,7%
Mão de obra agrícola com mais de 64 anos	44,0%	24,6%	7,3%	30,6%	21,0%
Dirigentes agrícolas femininas	27%	25%	19%	25%	24%
Dirigentes agrícolas <40 anos	6,5%	14,6%	17,8%	14,0%	15,5%
Dirigentes agrícolas com mais de 64 anos	49,6%	23,8%	9,8%	32,1%	22,6%
Dirigentes com apenas experiência prática	33%	62%	16%	47%	38%
Dirigentes com formação total	20%	10%	55%	14%	34%

Caracterização da agricultura, setores e cooperativas

8 setores agrícolas nos 4 países

- A análise evidencia uma forte heterogeneidade entre países, não apenas em volume de produção, mas sobretudo em fatores estruturais como dimensão das explorações, mecanização, regadio e qualificação da mão de obra
- Espanha e Itália assumem uma posição dominante em vários setores (frutos, hortícolas), destacando-se pela escala produtiva e diversidade agrícola, enquanto França se posiciona mais em valor e qualidade e Portugal em nichos especializados
- Portugal apresenta uma estrutura produtiva globalmente mais reduzida, mas com desempenhos relevantes em áreas específicas (ex: elevada produtividade no azeite)
- As diferenças entre países resultam sobretudo de fatores estruturais dos sistemas agrícolas, e não apenas das características dos setores analisados



Caracterização da agricultura, setores e cooperativas

Cooperativas agrícolas nos 4 países

- O cooperativismo agrícola do Sul da Europa evoluiu de estruturas locais para organizações empresariais competitivas e integradas.
- A tendência comum é a concentração, integração vertical e reforço da capacidade de mercado.
- Diferenças vincadas em termos de evolução de volume de negócios, peso no setor agrícola, potencial de crescimento e posicionamento estratégico.

Indicador	Portugal	Espanha	França	Itália
Evolução nº cooperativas	Forte queda	Queda moderada	Queda moderada	Concentração + renovação
Volume de negócios	Estagnação	Forte crescimento	Crescimento moderado	Cresce nas maiores
Dinamismo estrutural	Reestruturação defensiva	Modernização estratégica	Concentração e especialização	Renovação competitiva
Integração agroindustrial	Limitada	Muito forte	Forte em setores-chave	Forte e diversificada
Peso no setor agrícola	Em queda	Muito elevado	Elevado em fileiras específicas	Elevado regionalmente
Potencial de crescimento	Moderado	Muito elevado	Estável	Elevado

Caracterização da amostra nacional

8 Cooperativas agrícolas nacionais:
(ACS, AGROS, CAB, CABB, CAE, CAPEMEL, CAPOLIB e UCANORTE XXI)

- Cooperativas com alguma antiguidade (média superior a 50 anos) e sem grandes alterações estruturais ao longo da sua existência.
- Dimensão média relativamente reduzida (PME's)
- À exceção de casos concretos, falta de especialização e muita polivalência
- Foco quase exclusivo no mercado interno.
- Forte enraizamento territorial.
- Forte dependência de clientes e fornecedores externos.

Caracterização da amostra nacional

8 Cooperativas agrícolas nacionais:
(ACS, AGROS, CAB, CABB, CAE, CAPEMEL, CAPOLIB e UCANORTE XXI)

- Presença pouco expressiva de marcas próprias.
- Estagnação da evolução do número de associados.
- Estagnação em termos de quantidade e qualidade da mão de obra: envelhecimento, baixas habilitações e nível reduzido de precariedade.
- Baixa liquidez, autonomia financeira e liquidez em media, que, no caso de algumas cooperativas pode ser preocupante.
- Dependência de subsídios em casos concretos (CAPOLIB, CAPEMEL e CAB)

Resultados



**Os modelos nacionais e as arquiteturas organizacionais são muito mais decisivos que questões setoriais ou de dimensão.*

Resultados

Ameaças e afastamentos relativamente a cooperativas internacionais

Ameaças	Importância
Fragmentação fundiária e pequena dimensão das explorações	Muito elevada
Envelhecimento acentuado da população agrícola	Muito elevada
Fraca renovação geracional no setor agrícola	Muito elevada
Baixo nível de qualificação dos dirigentes agrícolas	Muito elevada
Fraca articulação intercooperativa estrutural	Elevada
Estrutura cooperativa menos desenvolvida do que em países como França ou Espanha	Elevada
Limitada capitalização coletiva das cooperativas	Elevada
Pressão competitiva internacional	Elevada
Volatilidade dos preços agrícolas	Média-alta
Dependência excessiva do mercado interno	Média-alta

Ameaças	Importância
Fraca profissionalização das funções de marketing e comunicação	Média
Limitações na coordenação coletiva da valorização do setor	Média
Baixa capacidade de investimento tecnológico	Média
Redução da mão de obra agrícola disponível	Média
Dependência de apoios públicos e subsídios	Média
Governança cooperativa por vezes informal ou pouco estruturada	Média
Fraca presença em mercados internacionais	Média
Dificuldade em consolidar estratégias coletivas de promoção	Média
Abandono de explorações agrícolas	Média
Desertificação económica e demográfica das zonas rurais	Média

Resultados

Melhoria estratégica

Vantagens/ativos das cooperativas agrícolas nacionais

Exemplos de boas práticas propostas

Boas Práticas das Cooperativas Nacionais



Proximidade e Relação com os Produtores
Ligação direta e envolvimento



Confiança Institucional e Capital Social
Elevada confiança mútua



Conhecimento do Território
Adaptação às realidades locais



Redes de Cooperação
Fortes laços entre produtores



Apoio Técnico ao Agricultor
Assistência e aconselhamento



Gestão Financeira Estável
Foco na segurança do rendimento

Quais destas, ou outras, podem constituir vantagens competitivas sustentadas (VRIO)?

- Separação entre governação e gestão*
- Planeamento estratégico formal*
- Sistemas de monitorização de desempenho*
- Estruturas intercooperativas ou organizações de segundo grau*
- Integração vertical da cadeia de valor*
- Estratégias coletivas de marketing e marca*
- Certificação de qualidade e valorização do produto*
- Diversificação de produtos e atividades*
- Estratégias de internacionalização*
- Cooperação com universidades e centros de investigação*
- Sistemas estruturados de inovação*
- Digitalização e rastreabilidade produtiva*
- Integração em estratégias de desenvolvimento territorial*
- Redes de cooperação entre produtores*
- Regimes coletivos de certificação territorial (DOP/IGP)*
- Consórcios ou coordenação interprofissional da fileira*

Resultados

Aplicação do modelo VRIO – Foco em vantagens competitivas sustentadas

Características das vantagens sustentadas: estruturais, complexas, de médio e longo prazo e focadas nos eixos (governance, sustentabilidade financeira, inovação e valorização do setor)

Boas práticas detetadas	Afastamento	Valor	Raridade	Imitabilidade	Implementação organizacional	Tipo de vantagem (VRIO)
Estruturas intercooperativas ou organizações de segundo grau	Muito mais frequentes internacionalmente	Elevado	Moderada –elevada	Difícil de imitar	Fortemente estruturada	Vantagem competitiva sustentada
Integração vertical da cadeia de valor	Mais desenvolvida internacionalmente	Elevado	Moderada	Difícil sem escala organizacional	Estrutura consolidada	Vantagem competitiva sustentada
Estratégias de internacionalização	Mais presentes internacionalmente	Elevado	Moderada –elevada	Difícil sem redes comerciais	Fortemente estruturada	Vantagem competitiva sustentada
Regimes coletivos de certificação territorial (DOP/IGP)	Mais consolidados internacionalmente	Elevado	Elevada	Difícil de imitar (institucional)	Fortemente institucionalizada	Vantagem competitiva sustentada

Resultados

Aplicação do modelo VRIO – Foco em vantagens competitivas sustentadas

Características das vantagens sustentadas: estruturais, complexas, de médio e longo prazo e focadas nos eixos (governance, sustentabilidade financeira, inovação e valorização do setor)

Boas práticas detetadas	Afastamento	Valor	Raridade	Imitabilidade	Implementação organizacional	Tipo de vantagem (VRIO)
Consórcios ou coordenação interprofissional da fileira	Mais frequentes internacionalmente	Elevado	Elevada	Muito difícil de imitar	Estrutura coletiva consolidada	Vantagem competitiva sustentada
Narrativa territorial e identidade coletiva do produto	Mais consolidada internacionalmente	Elevado	Elevada	Difícil de replicar (reputação histórica)	Institucionalizada	Vantagem competitiva sustentada
Sistemas coletivos de regulação da qualidade	Mais desenvolvidos internacionalmente	Elevado	Moderada –elevada	Difícil de imitar	Estruturada	Vantagem competitiva sustentada
Redes institucionais estáveis de inovação	Mais desenvolvidas internacionalmente	Elevado	Moderada	Difícil de imitar	Fortemente institucionalizada	Vantagem competitiva sustentada (potencial)

Resultados:

Sistematização estratégica BestCoopMed



Os problemas das cooperativas agrícolas nacionais são estruturais e não conjunturais



Independentemente do setor, os padrões organizacionais mantêm-se (problema estrutural e não setorial)



Portugal tem ativos intangíveis fortes, mas pouco institucionalizados



A modernização necessária é incremental e acumulativa (não disruptiva)



As soluções requerem institucionalização, articulação e escala (não mais iniciativas isoladas)

Recomendações estratégicas estruturadas de longo prazo. Alinhamento dos diferentes stakeholders em torno de políticas comuns para o setor.



Recomendações BA1 - Cooperativas

- Necessidade de institucionalização e profissionalização.
- Separação entre governance e gestão, criação de estruturas intercooperativas, aposta em instrumentos de gestão avançados e adoção de estratégias coletivas de valorização e internacionalização.
- Principais exemplos:

Recomendações para cooperativas
Desenvolver estruturas intercooperativas e organizações de segundo grau
Profissionalizar a gestão cooperativa
Reforçar mecanismos de capitalização coletiva
Desenvolver estratégias coletivas de marca e marketing
Integrar verticalmente atividades da cadeia de valor
Promover a internacionalização coletiva
Estruturar sistemas de inovação organizacional
Desenvolver parcerias com universidades e centros tecnológicos
Institucionalizar sistemas de apoio técnico aos agricultores
Investir em digitalização e sistemas de informação



Recomendações BA1 - CONFAGRI

- Papel mais ativo na coordenação estratégica do setor.
- Promoção de estruturas de 2º grau.
- Disseminação de boas práticas.
- Facilitação de processos de cooperação intercooperativa.
- Principais exemplos:

Recomendações para a CONFAGRI
Desenvolver uma estratégia nacional integrada para o cooperativismo agrícola
Reforçar o papel de coordenação entre cooperativas nacionais
Criar plataformas permanentes de cooperação intercooperativa
Promover estruturas nacionais de comercialização cooperativa
Liderar a criação de marcas coletivas nacionais cooperativas
Reforçar representação institucional junto do governo
Intensificar presença junto das instituições europeias
Desenvolver programas nacionais de inovação cooperativa
Criar centros nacionais de formação cooperativa
Desenvolver programas de profissionalização da gestão cooperativa



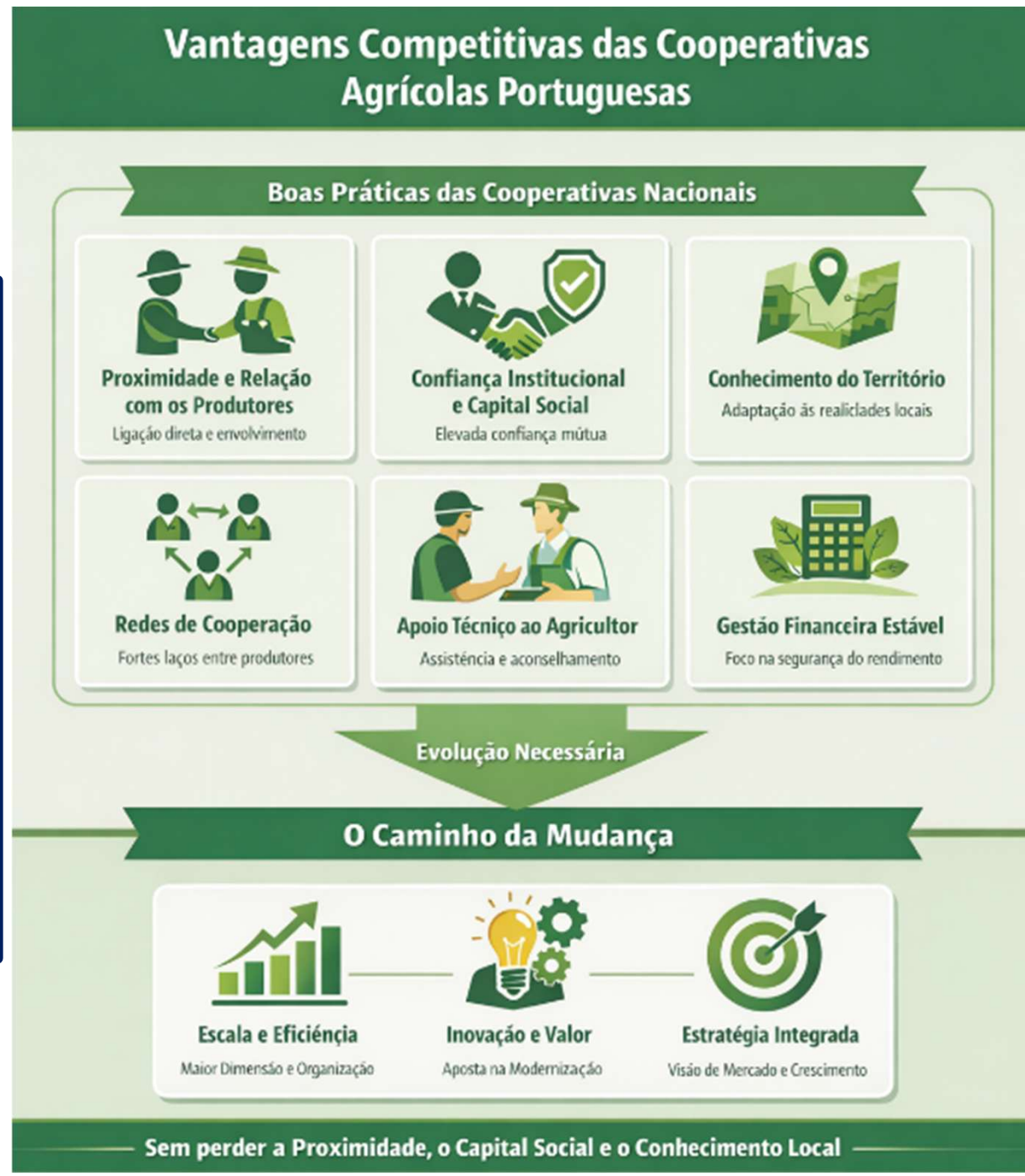
Recomendações BA1 - Estado

- Aposta em políticas públicas que privilegiem a estruturação organizacional do setor cooperativo agrícola.
- Lógica de longo prazo
- Orientação para a criação de capacidades estruturais
- Principais exemplos:

Recomendações para o Estado
Desenvolver uma estratégia nacional para o cooperativismo agrícola
Integrar o cooperativismo agrícola nas prioridades das políticas agrícolas nacionais
Criar programas públicos de apoio à cooperação entre cooperativas
Simplificar o enquadramento legal das cooperativas agrícolas
Desenvolver instrumentos financeiros específicos para cooperativas
Criar incentivos fiscais para projetos cooperativos
Promover programas de capitalização das cooperativas
Apoiar a internacionalização das cooperativas agrícolas
Desenvolver programas públicos de inovação agroalimentar
Criar programas de digitalização da agricultura cooperativa

Conclusão final

O que se propõe é uma estratégia integrada, coletiva e de modernização estrutural incremental e não disruptiva para as cooperativas nacionais, até, porque existem vários fatores de competitividade no modelo atual que são bastante importantes, intangíveis e difíceis de replicar.



Muito Obrigado
pela
Vossa atenção!





CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL



PORTO

Projeto BestCoopMed

António Andrade | Mariana Cunha | Miguel Sottomayor



Plataforma BestCoopMed

Arquitetura:

- Base de dados MySQL (10.6)
- Programação em PHP (8.2)



Plataforma BestCoopMed

Indicadores:

- Dados Produtivos.
- Indicadores Económicos.
- Indicadores Técnicos.
- Indicadores Económicos FADN.



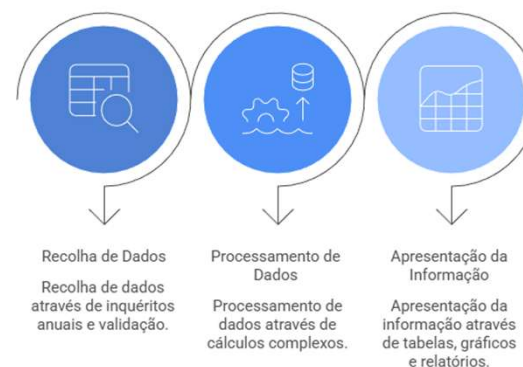
Plataforma BestCoopMed

Utilizadores:



- **Produtores:** Têm autonomia para gerir a sua ficha de identificação, preencher inquéritos específicos da exploração e consultar os seus resultados individuais. Os resultados podem ser comparados com o universo anónimo dos restantes produtores registados.
- **Técnicos:** Atuam como gestores de grupos, sendo responsáveis pelo registo dos produtores e dos inquéritos de produção, além de deterem a capacidade de elaborar relatórios.
- **Administrador:** Responsável pela manutenção técnica e na gestão global da plataforma.

Benchmarking



Item	Total €/Expl.	Total €/Vaca	€/Vaca Média (4)	Total €/100Kg ECM	€/100Kg ECM Média (4)
▶ Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)	224 495,32	4880	5324,5 (3*)	57	56,25 (2*)
Custos Totais	168 522,53	3664	4252,25 (1*)	42,8	45,43 (3*)
▶ Custos Diretos	94 815,31	2061	2540,25 (1*)	24,1	27,33 (3*)
▶ Custos com trabalho e máquinas	47 991,59	1043	1290,5 (2*)	12,2	13,65 (2*)
▶ Custos com construções	5736,48	125	177,75 (1*)	1,5	1,88 (2*)
▶ Custos da terra	9894,13	215	130,25 (4*)	2,5	1,38 (4*)
▶ Custos com direitos de uso/produção	0	0	0 (1*)	0	0 (1*)
Outros custos	10 067,25	219	112,75 (4*)	2,6	1,28 (4*)
Custos com quotas cooperativas	17,77	0	0 (1*)	0	0 (1*)



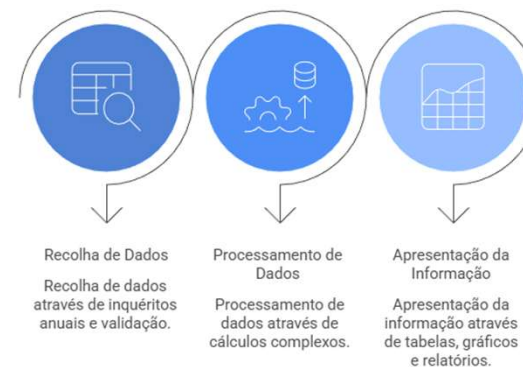
Benchmarking



[Dados Produtivos](#)
[Indicadores Económicos](#)
[Indicadores Técnicos](#)
[Indicadores Económicos FADN](#)

Item	Total €/Expl.	Total €/Vaca	€/Vaca Média (4)	Total €/100Kg ECM	€/100Kg ECM Média (4)
› Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)	224 495,32	4880	5324,5 (3 ^a)	57	56,25 (2 ^a)
Custos Totais	168 522,53	3664	4252,25 (1^a)	42,8	45,43 (3^a)
› Custos Diretos	94 815,31	2061	2540,25 (1 ^a)	24,1	27,33 (3 ^a)
› Custos com trabalho e máquinas	47 991,59	1043	1290,5 (2 ^a)	12,2	13,65 (2 ^a)
› Custos com construções	5736,48	125	177,75 (1 ^a)	1,5	1,88 (2 ^a)
› Custos da terra	9894,13	215	130,25 (4 ^a)	2,5	1,38 (4 ^a)
› Custos com direitos de uso/produção	0	0	0 (1 ^a)	0	0 (1 ^a)
Outros custos	10 067,25	219	112,75 (4 ^a)	2,6	1,28 (4 ^a)
Custos com quotas cooperativas	17,77	0	0 (1 ^a)	0	0 (1 ^a)

Benchmarking



Dados Produtivos | **Indicadores Económicos** | Indicadores Técnicos | Indicadores Económicos FADN

Item	Total €/Expl.	Total €/Vaca	€/Vaca Média (4)	Total €/100Kg ECM	€/100Kg ECM Média (4)
▶ Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)	224 495,32	4880	5324,5 (3 ^a)	57	56,25 (2 ^a)
Custos Totais	168 522,53	3664	4252,25 (1^a)	42,8	45,43 (3^a)
▶ Custos Diretos	94 815,31	2061	2540,25 (1 ^a)	24,1	27,33 (3 ^a)
▶ Custos com trabalho e máquinas	47 991,59	1043	4290,5 (2 ^a)	12,2	13,65 (2 ^a)
▶ Custos com construções	5736,48	125	477,75 (1 ^a)	1,5	1,88 (2 ^a)
▶ Custos da terra	9894,13	215	430,25 (4 ^a)	2,5	1,38 (4 ^a)
▶ Custos com direitos de uso/produção	0	0	0 (1 ^a)	0	0 (1 ^a)
Outros custos	10 067,25	219	412,75 (4 ^a)	2,6	1,28 (4 ^a)
Custos com quotas cooperativas	17,77	0	0 (1 ^a)	0	0 (1 ^a)

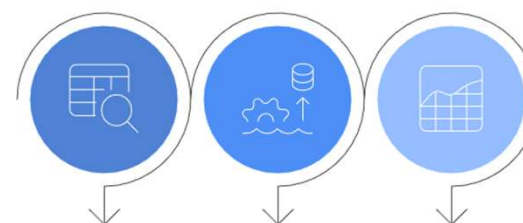
Item	Total €/Expl.	Total €/Vaca	€/Vaca Média (4)	Total €/100Kg ECM	€/100Kg ECM Média (4)
▶ Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)	762 635,52	5649	3892,25 (1 ^a)	55,4	56,6 (3 ^a)
Custos Totais	524 313,93	3884	3455,5 (3^a)	38,1	46,63 (1^a)
▶ Custos Diretos	321 416,76	2381	1988,75 (3 ^a)	23,4	28,97 (1 ^a)

valor médio considerando o total dos Produtores

número total de produtores considerados para efetuar os cálculos

classificação deste produtor considerando o conjunto de produtores

Benchmarking

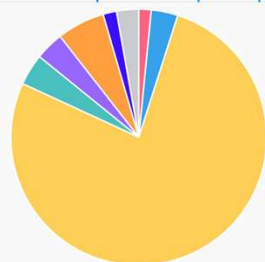


Recolha de Dados
Recolha de dados através de inquéritos anuais e validação.

Processamento de Dados
Processamento de dados através de cálculos complexos.

Apresentação da Informação
Apresentação da informação através de tabelas, gráficos e relatórios.

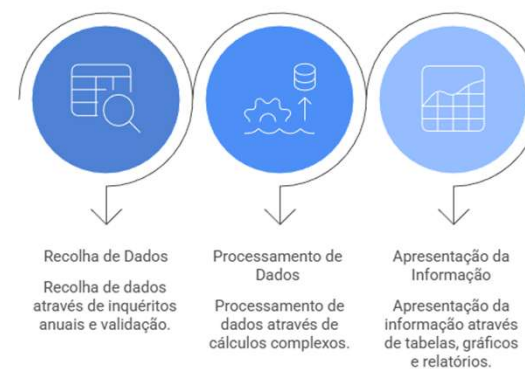
Item	Total €/Expl.	Total €/Vaca	€/Vaca Média (4)	Total €/100Kg ECM	€/100Kg ECM Média (4)
► Receitas totais (Incl. todas as ajudas públicas)	224 495,32	4880	5324,5 (3*)	57	56,25 (2*)
Custos Totais	168 522,53	3664	4252,25 (1*)	42,8	45,43 (2*)
▼ Custos Diretos	94 815,31	2061	2540,25 (1*)	24,1	27,33 (3*)
Compra de animais, contratos de recria	0	0	1,5 (1*)	0	0,03 (1*)
Inseminação, TE (transferência de embriões)	1482,15	32	51,5 (1*)	0,4	0,55 (1*)
Saúde animal, tratamento de cascos	3195,74	69	104,5 (1*)	0,8	1,13 (2*)
Compra de alimentos para animais	72 948,8	1586	2021,25 (1*)	18,5	21,8 (3*)
Outros custos diretos com animais	3757,91	82	107,75 (2*)	1	1,13 (3*)
Sementes	3421,91	74	63,75 (4*)	0,9	0,7 (4*)
Fertilizantes	5737,28	125	113,25 (2*)	1,5	1,2 (4*)
Pesticidas	1614,29	35	20,75 (4*)	0,4	0,23 (4*)
Outros custos diretos com produção de alimentos para animais	2657,23	56	55,5 (3*)	0,7	0,63 (2*)



■ Inseminação, TE (transferência de embriões)
 ■ Saúde animal, tratamento de cascos
 ■ Compra de alimentos para animais
 ■ Outros custos diretos com animais
 ■ Sementes
 ■ Fertilizantes
 ■ Pesticidas
 ■ Outros custos diretos com produção de alimentos para animais



Benchmarking



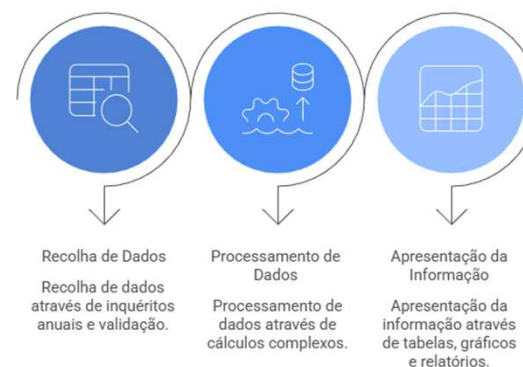
Resumo, página 1: Desenvolvimento dos indicadores-chave da sua exploração agrícola

Indicadores Económicos da sua exploração

Em EUR por cada 100Kg ECM	2023	2024	2025	2026
Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)				
Receitas do leite				
Custos Totais				
Custos Diretos				
Custos com trabalho e máquinas				



Benchmarking



Resumo, página 2: Desempenho económico da exploração em comparação a...

... todas as explorações presentes na plataforma

Em termos de performance do produtor a sua exploração encontra-se na posição: 1 de 4 explorações.

Em EUR por cada 100Kg ECM	Expl. Atual	Média	Desvantagem	Vantagem
Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)	55.4	56.25	0.85	
Receitas do leite	45.5	45.38		0.13
Custos Totais	38.1	45.43		-7.33
Custos Diretos	23.4	27.33		-3.93
Custos com trabalho e máquinas	8.7	13.65		-4.95
Custos com construções	3.2	1.88	1.33	
Custos da terra	2.1	1.38	0.73	
Outros custos	0.8	1.28		-0.48
Custos com direitos de uso/produção	0	0		0
Custos com quotas cooperativas	0	0		0
Lucro do empresário	17.3	10.8		6.5
Ponto crítico (break-even)	28.1	34.58	6.48	
Rendimento do trabalho, em EUR/h	40.6	23.75		16.85



Benchmarking



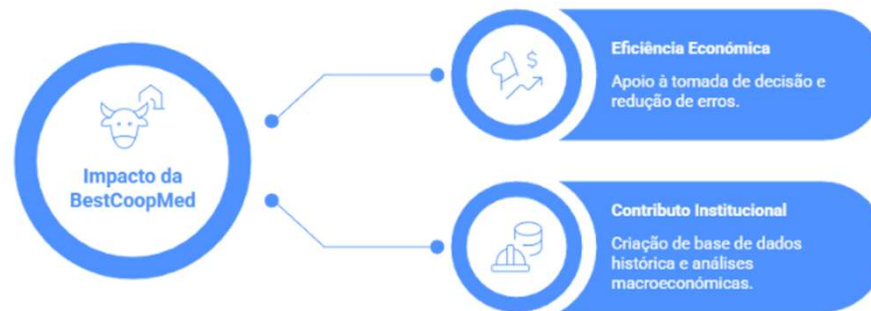
Resumo, página 2: Desempenho económico da exploração em comparação a...

... todas as explorações presentes na plataforma

Em termos de performance do produtor a sua exploração encontra-se na posição: 1 de 4 explorações.

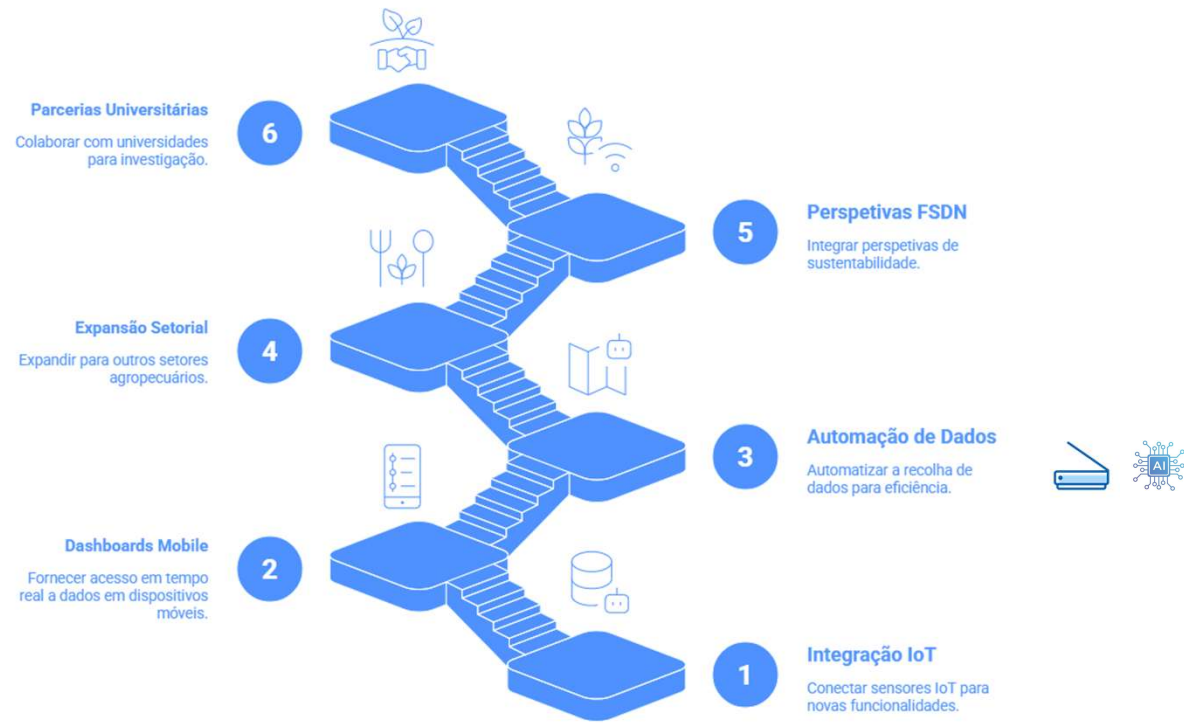
Em EUR por cada 100Kg ECM	Expl. Atual	Média	Desvantagem	Vantagem
Receitas totais (incl. todas as ajudas públicas)	55.4	56.25	0.85	
Receitas do leite	45.5	45.38		0.13
Custos Totais	38.1	45.43		-7.33
Custos Diretos	23.4	27.33		-3.93
Custos com trabalho e máquinas	8.7	13.65		-4.95
Custos com construções	3.2	1.88	1.33	
Custos da terra	2.1	1.38	0.73	
Outros custos	0.8	1.28		-0.48
Custos com direitos de uso/produção	0	0		0
Custos com quotas cooperativas	0	0		0
Lucro do empresário	17.3	10.8		6.5
Ponto crítico (break-even)	28.1	34.58	6.48	
Rendimento do trabalho, em EUR/h	40.6	23.75		16.85

Benchmarking | Conclusão



- Criar um sistema real de recolha estruturada de dados.
- Gerar relatórios com padronização internacional.
- Permitir análises temporais.
- Apoiar decisões técnicas e económicas.

Benchmarking | Evolução





CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO



Projeto BestCoopMed

António Andrade | Mariana Cunha | Miguel Sottomayor





CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

EMPOWER
YOUR
FUTURE



BA2 - Grupo de Gestão para a Inovação Tecnológica

BestCoopMed



1) O que é um “Grupo de Gestão para a Inovação Tecnológica”?

- Sistema de recolha de **dados técnicos e económico-financeiros** ao nível de cada exploração agrícola do grupo de gestão
- **Permite *benchmarking*** técnico e de gestão entre produtores
- **Identifica problemas** individuais e grupais de eficiência técnica
- Promove a sua **resolução** via:
 - Assistência técnica;
 - Formação;
 - Investigação aplicada.



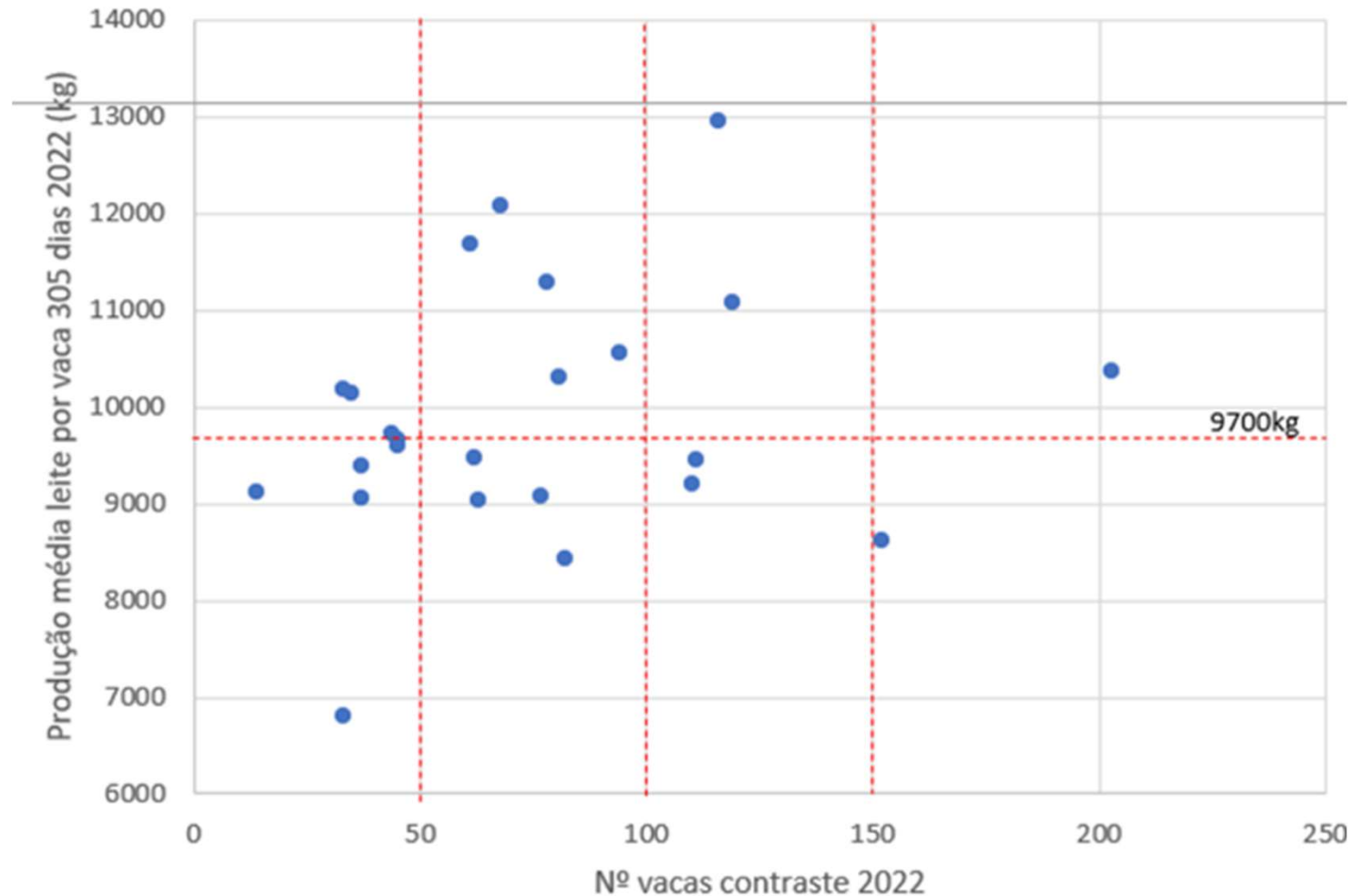
1) *Benchmarking*: implementação

- Desenhado e implementado o **sistema de recolha de dados para *benchmarking* de gestão**
- Grupo de *benchmarking* de 30 produtores de leite (24 da AGRIBAR)
- Integração com a plataforma da European Dairy Farmers (EDF)

1) *Benchmarking*: grupo de gestão piloto

	Produção média de leite por vaca 305 dias:	<= 9700kg	> 9700kg	Total
Nº de Vacas leiteiras por exploração:	Até 50	E1: 7 (de 49)	E2: 2 (de 26)	10 (de 75)
	> 50 a 100	E3: 4 de 27, +1	E4: 5 de 38	9 (de 65), + 1
	> 100 a 150	E5: 2 de 8	E6: 2 de 14, + 2	4 (de 22), + 2
	> 150	E7: 1 de 5, +1	E8: 1 de 7, + 1	2 (de 12), + 2
	Total	13 (de 72)	11 (de 102)	24 (de 174), + 5

1) *Benchmarking*: grupo de gestão piloto



1) *Benchmarking*: fontes de dados de receitas e custos

- i. Entrevistas aos produtores
- ii. Recursos de informação da AGRIBAR (Agros, IFAP, etc.)
- iii. Dados do BOVINFOR (contraste leiteiro)
- iv. Faturas de receitas e despesas de cada produtor (disponibilizadas à equipa de projeto)
- v. Contabilistas (para os agregados contabilísticos)



1) Benchmarking: exemplo de resultados

2022	Indicadores (por 100kg de leite ECM)	Benchmark n29
Custo total	55,7	3,5
Rações	18,8	-1,6
Outros custos diretos	4,9	-1,6
Trabalho	18,6	7,8
Maquinas	7,1	1,3
Combustiveis, lubrificantes e eletricidade	2,4	-0,6
Instalações	2,1	-1,1
Terra	1,2	-0,1
Outros custos	0,7	-0,3
Receita total	53,0	-1,5
Leite	44,4	-0,5
Outras receitas	2,2	-1,9
Subsídios	6,4	1,0
Lucro do empresário	-2,7	-4,9
Rendimento da exploração familiar	13,4	3,8
% gordura leite	3,87	0,04
% proteina leite	3,24	-0,01
Células somáticas por ml	182 001	4 698
Produção média / vaca (kg/ECM)	7 961	-1 143



2) Identificação de problemas tecnológicos

- Pesquisa de ineficiências relativas e causa, individualmente com cada produtor, tendo por parte de partida os seus resultados de benchmarking (interação **produtor - equipa de investigação – técnico coop**)
- Compilação anónima dos problemas identificados



2.2) Investigação aplicada no setor leiteiro em Portugal

- **Objetivo:** compreender como a investigação aplicada responde aos problemas tecnológicos das explorações leiteiras.
- **Metodologia:** entrevistas semiestruturadas a 7 investigadores-chave de instituições científicas nacionais.
 - Instituições: UTAD, INIAV, ISA-ULisboa, UAlg, ICBAS-UPorto e Universidade dos Açores.
- **Principais áreas de investigação:** nutrição animal, reprodução, genética, gestão de efluentes, emissões, bem-estar animal e qualidade do leite.



2.2) Investigação aplicada no setor leiteiro em Portugal: principais resultados

- Existe capacidade científica relevante em Portugal para apoiar o setor leiteiro.
- A investigação aplicada é frequentemente desenvolvida em colaboração com cooperativas e explorações.
- Ensaios em explorações e projetos colaborativos são mecanismos importantes de inovação.
- Estudantes de mestrado e doutoramento participam frequentemente em projetos aplicados.

2.3) Identificação de problemas

Dimensão	Evidência nos dados (2022-23)	Interpretação
Rendibilidade	Lucro médio $\approx 4,27 \text{ €/100 kg ECM}$, com grande dispersão entre explorações	Existe elevada heterogeneidade no desempenho económico das explorações
Produtividade animal	Produção média $\approx 9\ 469 \text{ kg ECM/vaca}$, com variação entre explorações	Diferenças de eficiência técnica entre explorações
Produtividade do trabalho	Média $\approx 123 \text{ kg ECM/hora}$, mas com grande amplitude	Organização do trabalho e tecnologia influenciam a eficiência
Custos de produção	Custos médios $\approx 55,8 \text{ €/100 kg ECM}$, podendo chegar a valores bastante superiores	O controlo de custos é um fator crítico para a rentilidade
Explorações mais rentáveis	Maior produtividade do trabalho e do capital	Melhor utilização dos fatores produtivos
Estrutura de custos	Explorações mais rendíveis apresentam custos totais significativamente inferiores	Gestão eficiente dos custos diferencia explorações
Fatores mais associados a maior lucro	Produtividade do trabalho, produtividade do capital e intensidade produtiva	A eficiência técnica está fortemente associada ao desempenho económico
Fatores associados a menor lucro	Custos totais elevados e custos operacionais elevados	Estruturas de custos pesadas reduzem a rentabilidade



2.4) Investigação Aplicada no Setor Leiteiro em Portugal: desafios e implicações para o setor

- **Desafios identificados:**
 - Transferência de conhecimento limitada e ausência de estruturas robustas de extensão técnica.
 - Financiamento insuficiente para projetos aplicados de pequena e média escala.
 - Burocracia institucional e precariedade de investigadores.
 - Sistemas de avaliação académica privilegiam publicações científicas.
- **Implicações:** reforçar a articulação entre produtores, cooperativas e instituições de investigação.
- O projeto BestCoopMed, baseado na identificação sistemática de problemas nas explorações, pode fortalecer a ligação entre ciência e produção.



Obrigado!





BA3 – Desenho e validação de medidas do Impacto Social de Cooperativas Agrícolas de Base

Américo M. S. Carvalho Mendes
Alexandre Tomé Leite



Objetivos BA3

- Proposta de um grupo de **indicadores**
- Sobre o **Valor Social das Cooperativas Agrícolas**



Conceito de Valor Social

- **Valor económico:** rendimento gerado pela cooperativa para distribuir pelos seus associados e para investir no seu desenvolvimento
- Contributos para a redução das **disparidades territoriais**
- Contributos para o **Desenvolvimento Comunitário**

Critérios de escolha dos indicadores

- **SMART**

- **“specific”**: os indicadores devem medir contributos específicos das cooperativas para a geração de valor económico e dos seus contributos para a coesão territorial e para o Desenvolvimento Comunitário
- **“Measurable”**: os indicadores devem ser mensuráveis ao nível de cada cooperativa
- **“Attainable”**: a mensuração dos indicadores deve ser exequível por parte das próprias cooperativas a que se referem
- **“Relevant”**: os indicadores devem ser relevantes para a mensuração do valor aqui em questão
- **“Time bound”**: os indicadores devem ser relativos a um período de tempo bem definido



Critérios de escolha dos indicadores

- **Comparabilidade e utilidade para *benchmarking***
 - Os indicadores 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**
 - Os indicadores devem ser simples no sentido do seu significado ser fácil de comunicar e explicar aos cooperantes e ao resto da sociedade.

Critérios de escolha dos indicadores

- Nos critérios atrás referidos o da exequibilidade merece uma referência especial.
- É importante que os indicadores que resultarem deste estudo **possam ser internalizados pelas cooperativas** de maneira a que estas consigam, **por si próprias**, sem terem que recorrer a consultoria especializada, ir atualizando os seus valores ao longo do tempo.
- Por esta razão **não podem ser indicadores exigentes em termos de recolha de informação**. Devem ser, tanto quanto possível, indicadores facilmente calculáveis com base em **informação que as cooperativas têm que produzir obrigatoriamente todos os anos**, ou que exijam outra informação que já esteja disponível.
- É o caso das **demonstrações financeiras**. Por isso, vários dos indicadores propostos calculam-se com base neste tipo de informação.



Indicadores de Valor Económico

- **Indicadores tipo “Central de Balanços”**
 - conjunto de indicadores calculados com base nas demonstrações financeiras das cooperativas que permitem analisar a estrutura dos seus rendimentos e gastos, o seu equilíbrio financeiro a curto e longo prazo e os fatores que influenciam a rentabilidade da sua atividade.
- **Percentagem do Resultado Líquido no Valor Acrescentado Bruto da cooperativa**

Indicadores de Contributos para a Coesão Territorial

- **Multiplicador de Rendimento Local**
 - Por quanto é multiplicado cada euro que a cooperativa capta para o seu território (concelho, área social ou outro)
= 1 / percentagem dos gastos (sem amortizações) incorridos com entidades exteriores ao território da cooperativa
- **Presença em territórios de baixa densidade populacional**
 - percentagem de freguesias pertencentes à **área social da cooperativa** que apresentam uma **densidade populacional inferior à média nacional**;
 - percentagem de freguesias do **concelho onde se localiza a sede da cooperativa** que se encontram nessa mesma situação



Indicadores de Contributos para a Coesão Territorial (cont.)

- **Geração de emprego e de rendimento para a população local**
 - percentagem de **trabalhadores da cooperativa que vivem na área social;**
 - percentagem dos **gastos com pessoal relativos a trabalhadores que vivem na área social.**

Indicadores de Contributos para o Desenvolvimento Comunitário

- **Contributos para atividades comunitárias**
 - (Donativos e outros contributos para atividades comunitárias) / Total dos gastos
- **Promoção do trabalho em parceria**
 - **percentagem do volume de negócios** da cooperativa realizado em projetos em parceria
 - **percentagem de investimentos** realizados em consórcio no total de investimentos efetuados pela cooperativa

Índice sintético de Valor Social

- **Normalização dos indicadores elementares**

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

- Quando um indicador é composto por **mais do que uma componente**, calcula-se a **média simples dessas componentes** [depois de normalizadas]
- Os diferentes indicadores pertencentes à mesma dimensão (económica, territorial, comunitária) são igualmente **agregados através de uma média simples**
- **média simples das três dimensões consideradas**, atribuindo-se assim **igual ponderação a cada uma delas**, correspondendo cada dimensão a **um terço do valor final do índice**



Implementação dos indicadores

- **Discussão, recolha de informação e cálculo dos indicadores com as seguintes cooperativas:**
 - Adegas Cooperativas de Silgueiros
 - CAPEMEL - Cooperativa de Apicultores Produtores e Embaladores de Mel, CRL
 - CAPOLIB - Cooperativa Agro Rural de Boticas
 - Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches
 - Cooperativa Agrícola de Esposende
 - Cooperativa Agrícola do Bombarral
- No relatório desta componente do projeto apresentam-se os resultados desta implementação para cada uma destas cooperativas



MUITO OBRIGADO
PELA VOSSA COLABORAÇÃO
E PELA VOSSA ATENÇÃO

