



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

PORTO



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

RELATÓRIO FINAL PROJETO BESTCOOPMED

Excelência da Organização da Produção em Cooperativas Agroalimentares na Europa
Mediterrânica

Parte I: Estudos de caso para identificação de boas práticas nas cooperativas agrícolas
mediterrânicas (PRR - Linha de Ação 10.5-Inovação Organizacional): Execução Física e Financeira

Mário Pedro Ferreira, Filipa Mota, Francisco Rebelo, Ana Madsen, Miguel Sottomayor e Aldina
Fernandes

20 de março de 2026

Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada, Católica Porto Business School, Universidade
Católica Portuguesa



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

PORTO



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

Agradecimentos:



CATÓLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO



IFAP
Instituto de Financiamento
da Agricultura e Pescas, I.P.



REPÚBLICA
PORTUGUESA



Financiado pela
União Europeia
NextGenerationEU



Índice

1	Sumário executivo	1
2	Metodologia	8
2.1	Objetivos e enquadramento teórico	8
2.2	Enquadramento metodológico	16
2.2.1	Método	16
2.2.2	Estratégia de investigação	17
2.2.3	Técnica de recolha de dados	19
2.2.4	Qualidade da documentação e dos dados secundários disponíveis	20
2.2.5	Tipo de entrevista	22
2.2.6	Consentimento para entrevista	25
2.2.7	Guião, estruturação e implementação da entrevista	26
2.2.8	Amostragem qualitativa	31
2.2.9	Metodologia principal de processamento de dados	34
2.2.10	Resumo	36
3	Caracterização agricultura	42
3.1	O setor agrícola português	42
3.1.1	Relevância económica da agricultura	42
3.1.2	Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões	45
3.1.3	Tipo de exploração	46
3.1.4	Evolução do tipo de produção agrícola	48
3.1.5	Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola	51
3.2	O setor agrícola espanhol	55
3.2.1	Relevância económica da agricultura	55
3.2.2	Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões	58
3.2.3	Tipo de exploração	60
3.2.4	Evolução do tipo de produção agrícola	62
3.2.5	Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola	66
3.3	O setor agrícola francês	69
3.3.1	Relevância económica da agricultura	69
3.3.2	Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões	73
3.3.3	Tipo de exploração	74
3.3.4	Evolução do tipo de produção agrícola	76
3.3.5	Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola	80



3.4	O setor agrícola italiano	83
3.4.1	Relevância económica da agricultura	83
3.4.2	Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões	86
3.4.3	Tipo de exploração	88
3.4.4	Evolução do tipo de produção agrícola	89
3.4.5	Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola	93
3.5	Comparação entre países	96
4	Caracterização setorial	99
4.1	Apicultura	99
4.2	Vinho	103
4.3	Azeite	109
4.4	Leite de vaca	112
4.5	Frutos	118
4.6	Hortícolas	120
4.7	Pecuária	126
4.8	Mistos	128
4.9	Comparação entre países	133
5	Cooperativas	136
5.1	Portugal	136
5.1.1	Governance – Portugal	145
5.2	Espanha	151
5.2.1	Governance – Espanha	160
5.3	França	164
5.3.1	Governance – França	173
5.4	Itália	176
5.4.1	Governance – Itália	185
5.5	Comparativo dos 4 países ao nível das quotas de mercado das cooperativas por produto agrícola	188
5.5.1	Principais conclusões comparativas sobre evolução e tendências recentes do cooperativismo agrícola em Portugal, Espanha, Itália e França	189



6	Estudos de caso	193
6.1	Caracterização inicial dos estudos de caso em Portugal	193
6.1.1	Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches (CABB)	193
6.1.2	Cooperativa Agrícola do Bombarral (CAB)	200
6.1.3	Cooperativa de Apicultores e Embaladores de Mel (CAPEMEL).....	205
6.1.4	Cooperativa Agro Rural de Boticas (CAPOLIB).....	212
6.1.5	Adega Cooperativa de Silgueiros (ACS)	219
6.1.6	Cooperativa Agrícola de Esposende (CAE)	224
6.1.7	AGROS.....	229
6.1.8	UCANORTE XXI	236
6.1.9	Resumo dos casos de estudo em Portugal.....	241
6.2	Análise das entrevistas nacionais e internacionais	244
6.2.1	Introdução	244
6.2.2	Eixo 1: Modelo cooperativo / <i>Governance</i>	252
6.2.3	Eixo 2: Sustentabilidade financeira.....	288
6.2.4	Eixo 3: Público-legal	325
6.2.5	Eixo 4: Inovação	342
6.2.6	Eixo 5: Apoio aos agricultores.....	360
6.2.7	Eixo 6: Valorização do setor agrícola	383
6.2.8	Eixo 7: Sustentabilidade ambiental.....	402
6.2.9	Eixo 8: Segurança alimentar	420
6.2.10	Eixo 9: Coesão territorial.....	435
6.2.11	Eixo 10: Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	454
6.3	Conclusão	469
6.3.1	Conclusão das entrevistas	469
6.3.2	Conclusão geral	477
7	Análise Setorial	480
7.1	Enquadramento analítico e limites da análise setorial	480
7.1.1	Dimensão amostral e limites de representatividade por setor	480
7.1.2	Resultados transversais: a relevância limitada da variável setor	480
7.1.3	Distribuição das cooperativas entrevistadas por setor e país	481
7.1.4	Objetivo analítico da abordagem setorial: identificação de boas práticas	482
7.2	Análise Comparativa Setorial – Aplicação Empírica	483
7.2.1	Fruta	483
7.2.2	Leite e Derivados.....	489
7.2.3	Vinho	495



7.2.4	Azeite.....	500
7.2.5	Mel.....	505
7.2.6	Hortícolas	509
7.2.7	Pecuária (carne).....	514
7.2.8	Cooperativas não especializadas	519
7.3	Conclusão.....	525
7.3.1	Análise setorial genérica.....	526
7.3.2	Análise setorial específica	528
8	Conclusão.....	532
8.1	Resumo da estrutura do relatório e contextualização.....	532
8.2	Aplicação do modelo VRIO.....	536
8.3	Implicações para a gestão - recomendações.....	542
8.3.1	Stakeholders do setor	543
8.3.2	Estado e entidades públicas	551
8.4	Reflexões finais.....	554
9	Bibliografia consultada	557
10	Apêndices.....	563
10.1	Procedimentos de Entrevista	563
10.2	Guião de Entrevista	565
10.3	Perfil das Cooperativas Entrevistadas	571
10.4	Execução Financeira da Parte I - Excelência da Organização da Produção em Cooperativas Agroalimentares na Europa Mediterrânica (PRR - Linha de Ação 10.5-Inovação Organizacional) do Projeto BestCoopMed	572



Tabelas

Tabela 1.1 – 10 principais recomendações para cooperativas.....	6
Tabela 1.2 – 10 principais recomendações para a CONFAGRI.....	6
Tabela 1.3 – 10 principais recomendações para o Estado	7
Tabela 2.1 – Apresentação do modelo VRIO.	14
Tabela 2.2 – Âmbitos e eixos do estudo a realizar.....	16
Tabela 2.3 – Tipologia de estudo de caso a realizar.	19
Tabela 2.4 – Vantagens e desvantagens de diferentes modos de implementação de entrevistas semi-estruturadas.....	24
Tabela 2.5 – Modo de implementação de entrevistas por país.....	24
Tabela 2.6 – Modo de implementação de entrevistas por país.....	33
Tabela 3.1 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em Portugal.....	45
Tabela 3.2 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em Portugal, em 2022.....	46
Tabela 3.3 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) por estatuto jurídico da exploração, em Portugal, em número de explorações	47
Tabela 3.4 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em Portugal, em hectares	48
Tabela 3.5 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Portugal, por tipo de produto.....	50
Tabela 3.6 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em Portugal, por tipo de produto, entre 2015 e 2023.....	51
Tabela 3.7 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em Espanha	58
Tabela 3.8 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em Espanha, em 2022	60
Tabela 3.9 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) por estatuto jurídico da exploração, em Espanha, em número de explorações	61
Tabela 3.10 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em Espanha, em hectares.....	62
Tabela 3.11 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Espanha, por tipo de produto	65
Tabela 3.12 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em Espanha, por tipo de produto, entre 2015 e 2023.....	66
Tabela 3.13 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em França	72



Tabela 3.14 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em França, em 2022	74
Tabela 3.15 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) por estatuto jurídico da exploração, em França, em número de explorações	75
Tabela 3.16 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em França, em hectares.....	75
Tabela 3.17 – Evolução do tipo de produção agrícola, em França, por tipo de produto.....	79
Tabela 3.18 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em França, por tipo de produto, entre 2015 e 2023.....	80
Tabela 3.19 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em Itália.....	86
Tabela 3.20 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em Itália, em 2022.....	87
Tabela 3.21 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU), em Itália, por estatuto jurídico da exploração, em número de explorações.....	89
Tabela 3.22 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em Itália, em hectares.....	89
Tabela 3.23 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Itália, por tipo de produto.....	92
Tabela 3.24 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em Itália, por tipo de produto, entre 2015 e 2023.....	93
Tabela 3.25 – Indicadores de comparação entre os quatro países e a média da UE-27.....	98
Tabela 4.1 – Produção de mel, nos quatro países, em 2022	100
Tabela 4.2 – Indicadores de produção da apicultura, nos quatro países, em 2022	101
Tabela 4.3 – Evolução do preço de venda do mel, por kg, nos quatro países (2013-2022)	101
Tabela 4.4 – Evolução do saldo comercial no comércio internacional de mel, nos quatro países, entre 2013 e 2023.....	102
Tabela 4.5 – Indicadores económicos do setor do vinho, por país, em 2023	103
Tabela 4.6 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023	104
Tabela 4.7 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023.....	104
Tabela 4.8 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023.....	105
Tabela 4.9 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023.....	105
Tabela 4.10 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023	106
Tabela 4.11 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023	106
Tabela 4.12 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023	107



Tabela 4.13 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023	108
Tabela 4.14 – Indicadores de comércio internacional do setor do vinho, nos quatro países (2023)	108
Tabela 4.15 – Produção de azeite e de azeitona em 2023, por país, em milhares de toneladas ...	110
Tabela 4.16 – Área de colheita de azeitona em 2023, por país, em milhares de hectares	110
Tabela 4.17 – Produtividade na produção de azeitona em 2023, por país, em kg por hectare	110
Tabela 4.18 – Evolução do preço de venda do azeite virgem extra, por 100 litros, por país, entre 2013 e 2023	112
Tabela 4.19 – Produção de leite de vaca em 2023, por país, em milhares de toneladas	112
Tabela 4.20 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023	113
Tabela 4.21 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023	113
Tabela 4.22 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023	114
Tabela 4.23 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023	114
Tabela 4.24 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023	114
Tabela 4.25 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023	115
Tabela 4.26 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023	116
Tabela 4.27 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023	117
Tabela 4.28 – Evolução do preço de venda do leite de vaca, por 100kg, por país, entre 2013 e 2023	117
Tabela 4.29 – Produção de frutos em 2023, por país, em milhares de toneladas	119
Tabela 4.30 – Produção de frutos, por tipo de produto, em 2023, por país, em milhares de toneladas	120
Tabela 4.31 – Produção de hortícolas em 2023, por país, em milhares de toneladas	121
Tabela 4.32 – Produção de hortícolas, por tipo de produto, em 2023, por país, em milhares de toneladas	121
Tabela 4.33 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023	122
Tabela 4.34 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023	122
Tabela 4.35 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023	122
Tabela 4.36 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023	123
Tabela 4.37 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023	123



Tabela 4.38 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023	124
Tabela 4.39 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023	125
Tabela 4.40 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023	126
Tabela 4.41 – Produção pecuária em 2023, por país, em milhares de toneladas	127
Tabela 4.42 – Produção pecuária, por tipo de produto, em 2023, por país, em milhares de toneladas	128
Tabela 4.43 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023	129
Tabela 4.44 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023.....	129
Tabela 4.45 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023.....	129
Tabela 4.46 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023	130
Tabela 4.47 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023	130
Tabela 4.48 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023	131
Tabela 4.49 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023	132
Tabela 4.50 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023	133
Tabela 4.51 – Indicadores de comparação entre os oito setores nos quatro países	134
Tabela 5.1 – Dados comparativos de cooperativas agrícolas	139
Tabela 5.2 – Distribuição do número de cooperativas pelos diferentes distritos e regiões autonómicas de Portugal.....	141
Tabela 5.3 – Ranking das 8 maiores cooperativas agrícolas em 2009 e 2021 (vendas em milhares de euros).....	142
Tabela 5.4 – Análise das cooperativas agrícolas por setor (vendas em milhares de euros)	143
Tabela 5.5 – Quotas de mercado de cooperativas agrícolas por setor	144
Tabela 5.6 – Caracterização das cooperativas agrícolas em Espanha (volume de negócios em milhões de euros)	154
Tabela 5.7 – Distribuição das cooperativas em Espanha por dimensão	155
Tabela 5.8 – Lista das 10 maiores cooperativas agrícolas de Espanha em 2021 (VN – volume de negócios em milhões de euros)	156
Tabela 5.9 – Análise das cooperativas agrícolas por setor (vendas em milhares de euros)	157
Tabela 5.10 – Distribuição percentual do número de cooperativas agrícolas pelo seu grau	158



Tabela 5.11 – Distribuição percentual do número de cooperativas agrícolas por região autónoma	159
Tabela 5.12 – Distribuição do volume de negócio das cooperativas agrícolas por setor	159
Tabela 5.13 – Evolução do número de cooperativas agrícolas sedes de grupo e de filiais em França – excluindo CUMA's e SICA's	166
Tabela 5.14 – Distribuição do volume de negócios por tamanho das cooperativas agrícolas	168
Tabela 5.15 – Caracterização das CUMA's em França	169
Tabela 5.16 – Caracterização das cooperativas agrícolas em França – incluindo CUMA's e SICA's	170
Tabela 5.17 – Percentagem de vendas das cooperativas para o mercado internacional	171
Tabela 5.18 – Indicadores das cooperativas agrícolas por subsetor (volume de negócios em milhares de milhões de euros)	172
Tabela 5.19 – Lista das 8 maiores cooperativas agrícolas em França em 2020	173
Tabela 5.20 – Importância relativa das cooperativas agrícolas associadas italianas no setor agrícola e alimentar	178
Tabela 5.21 – Indicadores das cooperativas agrícolas associadas em Itália em 2006 e 2016 (volume de negócios em milhões de euros)	179
Tabela 5.22 – Distribuição das cooperativas agrícolas associadas em Itália em função do volume de negócios	180
Tabela 5.23 – Lista das 10 maiores cooperativas agrícolas associadas em Itália em função do volume de negócios (milhões de euros)	181
Tabela 5.24 – Distribuição das cooperativas associadas italianas em termos de faturação por região geográfica e setor	182
Tabela 5.25 – Análise das cooperativas agrícolas por setor (vendas em milhares de euros)	183
Tabela 5.26 – Indicadores financeiros por cooperativas associadas italianas em termos de faturação	183
Tabela 5.27 – Distribuição das cooperativas agrícolas por setores em diferentes países de acordo com o volume de negócios	188
Tabela 5.28 – Comparativo entre países com base numa seleção de vetores.	191
Tabela 6.1 – Evolução das quantidades produzidas de azeite e recebidas de cereais pela CABB entre 2017 e 2023	196
Tabela 6.2 – Evolução do volume de negócios por tipo de mercado da CABB entre 2019 e 2023	197
Tabela 6.3 – Evolução do número de sócios da CABB entre 2019 e 2023	198
Tabela 6.4 – Evolução das características dos trabalhadores da CABB entre 2015 e 2021	199
Tabela 6.5 – Evolução dos indicadores financeiros da CABB entre 2015 e 2023	200
Tabela 6.6 – Evolução do número de sócios da CAB entre 2019 e 2023	203
Tabela 6.7 – Evolução das características dos trabalhadores da CAB entre 2019 e 2023	204



Tabela 6.8 – Evolução dos indicadores financeiros da CAB entre 2015 e 2023	205
Tabela 6.9 – Distribuição por distrito das colónias dos sócios da CAPEMEL em 2023	207
Tabela 6.10 – Evolução do número de sócios da CAPEMEL entre 2019 e 2023	210
Tabela 6.11 – Evolução das características dos trabalhadores da CAPEMEL entre 2016 e 2023. ..	210
Tabela 6.12 – Evolução dos indicadores financeiros da CAPEMEL entre 2015 e 2023.	212
Tabela 6.13 – Evolução da comercialização da carne Barrosã entre 2019 e 2023.....	215
Tabela 6.14 – Evolução do número de sócios da CAPOLIB entre 2018 e 2023	217
Tabela 6.15 – Evolução das características dos trabalhadores da CAPOLIB entre 2016 e 2023	217
Tabela 6.16 – Evolução dos indicadores financeiros da CAPOLIB entre 2015 e 2023	218
Tabela 6.17 – Evolução das vendas de litros de vinho da ACS em diferentes formatos entre 2020 e 2023	220
Tabela 6.18 – Evolução do número de sócios da ACS entre 2019 e 2023	222
Tabela 6.19 – Evolução das características dos trabalhadores da ACS entre 2015 e 2023	223
Tabela 6.20 – Evolução dos indicadores financeiros da ACS entre 2015 e 2023	224
Tabela 6.21 – Evolução do número de sócios da CAE entre 2019 e 2023	227
Tabela 6.22 – Evolução das características dos trabalhadores da CAE entre 2017 e 2023	228
Tabela 6.23 – Evolução dos indicadores financeiros da CAE entre 2015 e 2021.	229
Tabela 6.24 – Evolução do número de sócios da AGROS entre 2017 e 2021	233
Tabela 6.25 – Entregas de litros de leite por cooperativa à AGROS em dezembro de 2023.....	234
Tabela 6.26 – Evolução das características dos trabalhadores da AGROS entre 2017 e 2023	235
Tabela 6.27 – Evolução dos indicadores financeiros da AGROS entre 2015 e 2023	235
Tabela 6.28 – Evolução do número de sócios da UCANORTE XXI entre 2018 e 2023.....	239
Tabela 6.29 – Evolução das características dos trabalhadores da UCANORTE XXI entre 2017 e 2023	240
Tabela 6.30 – Evolução dos indicadores financeiros da UCANORTE XXI entre 2015 e 2023.....	241
Tabela 6.31 – Comparação estruturada entre países (governance cooperativa)	282
Tabela 6.32 – Comparação estruturada entre países (síntese analítica)	320
Tabela 6.33 – Comparação estruturada entre países (enquadramento público-legal)	337
Tabela 6.34 – Comparação estruturada entre países (inovação cooperativa)	355
Tabela 6.35 – Comparação estruturada entre países (apoio aos agricultores).....	377
Tabela 6.36 – Comparação estruturada entre países (valorização do setor agrícola).....	397
Tabela 6.37 – Comparação estruturada entre países (sustentabilidade ambiental)	415
Tabela 6.38 – Comparação estruturada entre países (segurança alimentar)	430
Tabela 6.39 – Comparação estruturada entre países (coesão territorial)	450
Tabela 6.40 – Comparação estruturada entre países (sustentabilidade social e interesse pela comunidade).....	464



Tabela 6.41 – resumo das principais conclusões da análise de entrevistas por eixo.....	474
Tabela 7.1 — Cooperativas entrevistadas por setor e país	482
Tabela 7.2 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (setor da fruta).....	485
Tabela 7.3 — Boas práticas detetadas no setor da fruta, por dimensão	487
Tabela 7.4 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor do leite e derivados).....	492
Tabela 7.5 — Boas práticas detetadas no setor do leite e derivados, por dimensão	493
Tabela 7.6 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (setor do vinho)	497
Tabela 7.7 — Boas práticas detetadas no setor do vinho, por dimensão	499
Tabela 7.8 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor do azeite).....	502
Tabela 7.9 — Boas práticas detetadas no setor do azeite, por dimensão	504
Tabela 7.10 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor do mel).....	507
Tabela 7.11 — Boas práticas detetadas no setor do mel, por dimensão	508
Tabela 7.12 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (setor das hortícolas)	512
Tabela 7.13 — Boas práticas detetadas no setor das hortícolas, por dimensão	513
Tabela 7.14 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor da pecuária)	516
Tabela 7.15 — Boas práticas detetadas no setor da pecuária (carne), por dimensão	518
Tabela 7.16 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (cooperativas não especializadas)	522
Tabela 7.17 — Boas práticas detetadas no setor das cooperativas não especializadas, por dimensão	524
Tabela 7.18 – Apresentação das principais conclusões por setor	530
Tabela 8.1 – oportunidades e ameaças detetadas para as cooperativas agrícolas nacionais.....	534
Tabela 8.2 – aplicação do modelo VRIO às 25 principais boas práticas identificadas no relatório	540
Tabela 8.3 – 50 recomendações mais importantes para as cooperativas nacionais	545
Tabela 8.4 – 50 recomendações mais importantes para a CONFAGRI.	549
Tabela 8.5 – 50 recomendações mais importantes para o estado (entidades públicas)	553



Gráficos

Gráfico 2.1 – Resumo das principais linhas de enquadramento da secção.	36
Gráfico 3.1 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em Portugal, entre 2013 e 2023.....	43
Gráfico 3.2 – Evolução da produção agrícola a preços base, em Portugal, entre 2013 e 2023	44
Gráfico 3.3 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em Portugal, entre 2015 e 2023.....	44
Gráfico 3.4 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual (UTA) na exploração agrícola, em Portugal, em 2022.....	46
Gráfico 3.5 – Tipo de produção agrícola em Portugal, em 2023	48
Gráfico 3.6 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Portugal, entre 2015 e 2023.....	49
Gráfico 3.7 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Portugal, em 2020	52
Gráfico 3.8 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em Portugal	53
Gráfico 3.9 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em Portugal e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)	54
Gráfico 3.10 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em Espanha, entre 2013 e 2023	56
Gráfico 3.11 – Evolução da produção agrícola a preços base, em Espanha, entre 2013 e 2023	57
Gráfico 3.12 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em Espanha, entre 2015 e 2023.....	57
Gráfico 3.13 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, em milhares de euros, em Espanha, em 2022	59
Gráfico 3.14 – Tipo de produção agrícola em Espanha, em 2023	63
Gráfico 3.15 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Espanha, entre 2015 e 2023	64
Gráfico 3.16 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Espanha, em 2020	67
Gráfico 3.17 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em Espanha.....	67
Gráfico 3.18 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em Espanha e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)	69
Gráfico 3.19 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em França, entre 2013 e 2023	70
Gráfico 3.20 – Evolução da produção agrícola a preços base, em França, entre 2013 e 2023	71
Gráfico 3.21 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em França, entre 2015 e 2023.....	71
Gráfico 3.22 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, em milhares de euros, em França, em 2022.....	73
Gráfico 3.23 – Tipo de produção agrícola em França, em 2023	77



Gráfico 3.24 – Evolução do tipo de produção agrícola, em França, entre 2015 e 2023	77
Gráfico 3.25 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em França, em 2020	81
Gráfico 3.26 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em França	82
Gráfico 3.27 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em França e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)	82
Gráfico 3.28 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em Itália, entre 2013 e 2023.....	84
Gráfico 3.29 – Evolução da produção agrícola a preços base, em Itália, entre 2013 e 2023	85
Gráfico 3.30 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em Itália, entre 2015 e 2023.....	85
Gráfico 3.31 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, em milhares de euros, em Itália, em 2022.....	87
Gráfico 3.32 – Tipo de produção agrícola em Itália, em 2023.....	90
Gráfico 3.33 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Itália, entre 2015 e 2023.....	91
Gráfico 3.34 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Itália, em 2020	94
Gráfico 3.35 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em Itália	95
Gráfico 3.36 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em Itália e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)	95
Gráfico 4.1 – Evolução da produção de mel nos quatro países, entre 2013 e 2022.....	100
Gráfico 4.2 – Comércio internacional de mel da União Europeia, em 2023.....	102
Gráfico 4.3 – Evolução da produção de azeite nos quatro países, entre 2012 e 2022	111
Gráfico 5.1 – Número de cooperativas agrícolas em Portugal	138
Gráfico 5.2 – Evolução do número de cooperativas agrícolas em Espanha	153
Gráfico 5.3 – Evolução do número de cooperativas agrícolas em França – excluindo CUMA's e SICA's	167
Gráfico 5.4 – Distribuição das cooperativas associadas “avançadas” italianas em termos de vendas por tipo de produto.....	184
Gráfico 5.5 – Distribuição das cooperativas associadas “avançadas” italianas em termos de canais de distribuição	185
Gráfico 6.1 – Repartição do volume de negócios da CABB por secções em 2017 e 2023.....	196
Gráfico 6.2 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CABB entre 2015 e 2023	198
Gráfico 6.3 – Distribuição das exportações da CAB por países de destino	202
Gráfico 6.4 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAB entre 2019 e 2023	203
Gráfico 6.5 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAPEMEL entre 2016 e 2023	208



Gráfico 6.6 – Evolução das quantidades e do preço médio do mel vendido pela CAPEMEL entre 2019 e 2023	209
Gráfico 6.7 – Peso dos departamentos no volume de negócios da CAPOLIB em 2023	214
Gráfico 6.8 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAPOLIB entre 2015 e 2023	216
Gráfico 6.9 – Distribuição das vendas da ACS por canais de distribuição em 2023	220
Gráfico 6.10 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da ACS entre 2015 e 2023	221
Gráfico 6.11 – Peso relativo das diferentes secções no volume de negócios (vendas) da CAE em 2023	225
Gráfico 6.12 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAE entre 2015 e 2023	227
Gráfico 6.13 – Evolução da produção de leite recolhida pela AGROS em litros e evolução das recolhas	232
Gráfico 6.14 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da AGROS entre 2015 e 2023	233
Gráfico 6.15 – Distribuição do volume de negócios da UCANORTE XXI em 2023 por áreas de negócio	237
Gráfico 6.16 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da UCANORTE XXI entre 2015 e 2023	239
Gráfico 6.17 – sistematização das conclusões das análises de entrevistas.....	476
Gráfico 7.1 – Principais conclusões do capítulo 7	527



1 Sumário executivo

O projeto BestCoopMed teve como objetivo central aprofundar a compreensão do papel das cooperativas agroalimentares na Europa Mediterrânica, com particular incidência na identificação e valorização de boas práticas organizacionais. Neste contexto, o estudo procura, em primeiro lugar, caracterizar o estado atual das cooperativas agrícolas nacionais em diferentes setores estratégicos, permitindo uma leitura estruturada das suas capacidades, limitações e posicionamento competitivo. Em paralelo, pretende-se identificar práticas relevantes adotadas por cooperativas de outros países mediterrânicos, nomeadamente Espanha, França e Itália, assumindo que a diversidade institucional e organizacional destes contextos constitui uma fonte rica de aprendizagem comparada.

Um segundo objetivo fundamental reside na realização de uma análise de benchmarking entre cooperativas nacionais e internacionais, com vista a avaliar o grau de afastamento existente e o potencial de replicação das boas práticas identificadas. Esta abordagem não se limita a uma simples comparação descritiva, mas procura compreender em profundidade os fatores estruturais que sustentam essas práticas, incluindo dimensões como *governance*, organização interna, capacidade de inovação e enquadramento institucional. Neste sentido, o projeto assume uma perspetiva crítica ao reconhecer que a transferência de práticas não é automática, dependendo de condições contextuais específicas e da capacidade adaptativa das organizações.

De forma mais abrangente, o estudo posiciona-se no cruzamento entre teoria das organizações e competitividade, considerando as boas práticas como manifestações operacionais de competências organizacionais capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Esta perspetiva implica uma leitura dinâmica das cooperativas, não apenas como entidades económicas, mas como sistemas organizacionais complexos que articulam objetivos económicos e sociais. Assim, o projeto vai além da identificação de práticas isoladas, privilegiando a análise de padrões estruturais e mecanismos de criação de valor, o que reforça a sua relevância tanto académica como prática.

No que respeita à metodologia, o estudo adota uma abordagem qualitativa, justificada pela natureza complexa, tácita e pouco mensurável das boas práticas organizacionais. Ao contrário de abordagens quantitativas, que privilegiam a generalização estatística, a metodologia qualitativa permite captar em profundidade os processos, relações e contextos que moldam o funcionamento



das cooperativas. Esta opção revela-se particularmente adequada tendo em conta a necessidade de compreender fenómenos organizacionais ainda pouco explorados, onde o conhecimento se encontra frequentemente incorporado em práticas informais e experiências acumuladas.

A estratégia de investigação baseia-se no método de estudo de caso múltiplo, seguindo uma lógica “embedded” e essencialmente exploratória. Esta abordagem permite analisar diferentes cooperativas em vários países e setores, garantindo simultaneamente profundidade analítica e possibilidade de comparação. A recolha de dados assenta sobretudo em entrevistas semiestruturadas aprofundadas, complementadas por análise documental, numa lógica de triangulação que procura reforçar a robustez dos resultados. Ainda assim, o relatório reconhece limitações importantes, nomeadamente ao nível da disponibilidade e qualidade dos dados secundários, bem como da relutância de algumas entidades em partilhar informação sensível, o que introduz constrangimentos à análise comparativa.

Por fim, a estrutura do relatório encontra-se organizada de forma progressiva e coerente, iniciando-se com a introdução e enquadramento metodológico, seguindo-se a caracterização dos setores agrícolas e das cooperativas nos diferentes países analisados, e culminando com estudos de caso, análise setorial e conclusões. Esta organização permite uma leitura integrada do fenómeno, articulando diferentes níveis de análise, do contexto macro ao funcionamento organizacional, e assegurando uma compreensão sistemática das boas práticas e do seu potencial de aplicação no contexto nacional.

A análise da caracterização da agricultura nos quatro países evidencia uma tendência comum de crescimento da dimensão económica e da produção por exploração entre 2013 e 2023, ainda que com intensidades muito diferenciadas. Espanha e França destacam-se pelos aumentos mais expressivos, enquanto Portugal apresenta uma evolução mais moderada, partindo de níveis significativamente inferiores. Esta convergência positiva sugere um processo generalizado de intensificação produtiva e melhoria de eficiência, mas também revela que as diferenças estruturais de partida permanecem relevantes, condicionando a capacidade competitiva relativa de cada país.

Paralelamente, a evolução da estrutura produtiva revela dinâmicas contrastantes no uso do território agrícola. Enquanto Espanha e França registam expansão da superfície agrícola em alguns setores estratégicos, Portugal evidencia sinais de contração, como no caso da vinha, onde a superfície diminui de forma significativa. Esta divergência não é apenas quantitativa, mas estrutural, refletindo diferentes trajetórias de investimento, especialização e políticas agrícolas, o que levanta questões críticas sobre a sustentabilidade de longo prazo de sistemas mais fragmentados e menos capitalizados.



Um dos resultados mais marcantes prende-se com as fortes assimetrias regionais dentro de cada país, visíveis na evolução da produção por exploração. Em todos os contextos analisados, coexistem regiões altamente dinâmicas com outras em declínio ou estagnação, como demonstram os casos de crescimento muito elevado em determinadas regiões espanholas ou italianas, contrastando com quebras acentuadas noutras. Esta heterogeneidade territorial sugere que a análise ao nível nacional é insuficiente para compreender o desempenho agrícola, sendo necessário considerar fatores regionais como políticas locais, estrutura fundiária e capacidade de inovação.

Ao nível setorial, a análise confirma a existência de dinâmicas diferenciadas entre produtos, com alguns setores a evidenciar maior robustez e integração nos mercados internacionais. O setor do vinho é particularmente ilustrativo desta diversidade, com países como França a liderar em valor e outros, como Espanha e Itália, a destacarem-se em volume de exportações. Esta dualidade entre estratégias orientadas para volume e para valor evidencia diferentes posicionamentos competitivos e graus de sofisticação das cadeias de valor, sendo que Portugal ocupa uma posição intermédia, relevante, mas ainda limitada pela sua escala.

Adicionalmente, a evolução dos preços, da produtividade e da composição da produção agrícola demonstra que os ganhos de eficiência não são uniformes entre setores. Em alguns casos, observa-se crescimento significativo em determinados produtos, enquanto outros registam estagnação ou declínio, refletindo mudanças na procura, na tecnologia e nas condições de mercado. Esta variabilidade reforça a necessidade de abordagens estratégicas diferenciadas por setor, contrariando visões homogéneas do desenvolvimento agrícola.

No que respeita às cooperativas, a análise comparativa evidencia diferenças estruturais relevantes entre países, sobretudo ao nível da escala, capacidade organizacional e integração estratégica. As cooperativas de Espanha, França e Itália tendem a apresentar maior robustez institucional, refletida em níveis superiores de capitalização, investimento e organização, enquanto as cooperativas portuguesas surgem frequentemente associadas a menor dimensão e maior fragmentação. Esta diferença não decorre apenas de fatores económicos, mas também de trajetórias institucionais e culturais distintas.

Ainda assim, os resultados indicam que o desempenho cooperativo não pode ser reduzido a uma lógica de escala. As cooperativas portuguesas evidenciam pontos fortes específicos, nomeadamente na proximidade aos produtores, no conhecimento do território e na estabilidade das relações, o que constitui um ativo relevante no contexto agrícola. Contudo, estas vantagens tendem a ser insuficientes quando não acompanhadas por capacidade estratégica, inovação e organização formal, o que limita a sua projeção nos mercados e a criação de valor.



A análise dos estudos de caso, estruturada pelos eixos do guião de entrevista, evidencia que o principal contributo do projeto não reside apenas na identificação de boas práticas isoladas, mas sobretudo na compreensão dos padrões estruturais de organização que distinguem cooperativas nacionais das suas congéneres internacionais. A utilização de uma grelha analítica comum permitiu demonstrar que os afastamentos observados são consistentes ao longo de múltiplas dimensões (*governance*, sustentabilidade financeira, inovação ou valorização) revelando uma lógica sistémica e não meramente pontual. Esta constatação reforça a ideia de que os desafios do cooperativismo português são de natureza estrutural e cumulativa.

No eixo da *governance*, o afastamento identificado é dos mais elevados e estruturantes. As cooperativas portuguesas apresentam modelos de governação frequentemente personalistas, com fraca separação entre funções estratégicas e operacionais, enquanto nos contextos espanhol, italiano e francês predominam estruturas institucionalizadas, com papéis definidos, reporting sistemático e liderança profissionalizada. Esta diferença não é apenas organizacional, mas estratégica, na medida em que condiciona diretamente a capacidade de planeamento, de execução e de continuidade das decisões, limitando a criação de vantagens competitivas sustentadas.

No domínio da sustentabilidade financeira, os resultados revelam um afastamento médio-alto, associado sobretudo à menor sofisticação dos instrumentos de gestão económica em Portugal. Enquanto as cooperativas internacionais recorrem a mecanismos de capitalização coletiva, contabilidade analítica e gestão estratégica de reservas, muitas cooperativas nacionais mantêm uma dependência significativa de financiamento de curto prazo e de subsídios. Esta fragilidade compromete não apenas a resiliência financeira, mas também a capacidade de investir em inovação e valorização.

No eixo da inovação, embora o afastamento seja classificado como médio, a análise qualitativa revela diferenças relevantes na forma como a inovação é estruturada. Nos contextos internacionais, a inovação surge frequentemente integrada em redes institucionais e sistemas coletivos, enquanto em Portugal tende a assumir um carácter mais pontual e menos sistematizado. Esta diferença é crítica, pois limita a capacidade de transformar inovação em vantagem competitiva sustentada, sobretudo quando esta depende de articulações coletivas e de continuidade temporal.

No eixo do apoio aos agricultores, os estudos de caso mostram que as cooperativas internacionais oferecem portefólios de serviços mais integrados, contínuos e especializados, enquanto em Portugal estes serviços são frequentemente mais fragmentados e menos estruturados. Este afastamento traduz-se numa menor capacidade de fidelização dos associados e numa menor criação de valor ao longo da relação cooperativa, evidenciando uma oportunidade clara de reforço estratégico.



Ao nível da valorização do setor agrícola e da integração na cadeia de valor, o afastamento é particularmente elevado e crítico. As cooperativas internacionais destacam-se pela integração vertical, pela utilização de certificações coletivas (DOP/IGP) e pela construção de marcas territoriais fortes, enquanto em Portugal estas práticas são menos generalizadas e menos articuladas. Esta diferença evidencia que a criação de valor não depende apenas da produção, mas da capacidade de organizar coletivamente a sua valorização no mercado.

Nos eixos da sustentabilidade ambiental, segurança alimentar e coesão territorial, os resultados mostram um padrão recorrente: Portugal apresenta práticas relevantes, mas menos formalizadas, menos comunicadas e menos integradas em estratégias coletivas. Em contraste, nos outros países estas dimensões encontram-se frequentemente institucionalizadas e articuladas com políticas públicas e sistemas de certificação. Esta diferença sugere que o problema não é a ausência de práticas, mas a sua limitada transformação em ativos estratégicos visíveis e valorizáveis.

A análise setorial reforça esta leitura ao demonstrar que as diferenças entre países tendem a sobrepor-se às diferenças entre setores. Ou seja, independentemente do setor (vinho, leite, azeite ou hortícolas), os padrões organizacionais mantêm-se relativamente consistentes, o que confirma que o desempenho das cooperativas depende mais da arquitetura organizacional do que da atividade produtiva em si. Esta conclusão é particularmente relevante, pois desafia abordagens centradas exclusivamente em políticas setoriais.

Do ponto de vista das boas práticas, o relatório identifica 25 práticas relevantes, mas sublinha que apenas uma parte reduzida cumpre os critérios do modelo VRIO, sendo, portanto, fonte de vantagem competitiva sustentada. Estas práticas estão sobretudo associadas a mecanismos coletivos e institucionais, como consórcios de fileira, sistemas de certificação, redes de inovação e estruturas intercooperativas. Esta evidência demonstra que a competitividade sustentável não resulta de ações isoladas, mas de arquiteturas organizacionais complexas e difíceis de replicar.

A aplicação do modelo VRIO reforça esta conclusão ao evidenciar que muitas práticas, embora valiosas, são facilmente imitáveis ou não estão plenamente organizadas, o que limita o seu impacto estratégico. Por outro lado, as práticas que geram vantagem sustentada são aquelas que combinam valor económico, raridade, dificuldade de imitação e forte institucionalização. Esta leitura implica uma mudança de foco: mais do que adotar práticas, importa criar condições organizacionais para as sustentar.

Uma conclusão transversal particularmente relevante é que o afastamento português resulta menos da ausência de iniciativas e mais da sua baixa formalização, articulação e escala. Muitas práticas existem, mas permanecem dependentes de pessoas, relações locais ou contextos



específicos, não sendo traduzidas em sistemas replicáveis e estratégicos. Este padrão limita a aprendizagem organizacional e a difusão de boas práticas.

Neste contexto, as recomendações para as cooperativas centram-se na necessidade de institucionalização e profissionalização. Isto inclui a separação entre governação e gestão, a criação de estruturas intercooperativas, a adoção de instrumentos de gestão avançados e a aposta em estratégias coletivas de valorização e internacionalização. Estas mudanças são exigentes, pois implicam transformação cultural e organizacional, mas são essenciais para reduzir o afastamento identificado. Abaixo segue tabela com o resumo das 10 principais recomendações para cooperativas:

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

Tabela 1.1 – 10 principais recomendações para cooperativas.

Para a CONFAGRI, o relatório sugere um papel mais ativo na coordenação estratégica do setor, nomeadamente na promoção de estruturas de 2.º grau, na disseminação de boas práticas e na facilitação de processos de cooperação intercooperativa. A sua posição privilegiada no sistema institucional coloca-a como ator chave na transição de um modelo fragmentado para um modelo mais integrado e competitivo. Abaixo segue tabela com o resumo das 10 principais recomendações para a CONFAGRI:

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

Tabela 1.2 – 10 principais recomendações para a CONFAGRI



Relativamente ao Estado, as recomendações apontam para a necessidade de políticas públicas que privilegiem a estruturação organizacional e não apenas o financiamento pontual. Isto inclui o apoio à profissionalização, à cooperação intercooperativa e à criação de mecanismos coletivos de valorização e inovação. A intervenção pública deve, assim, alinhar-se com uma lógica de longo prazo, orientada para a criação de capacidades estruturais. Abaixo segue tabela com o resumo das 10 principais recomendações para o Estado:

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

Tabela 1.3 – 10 principais recomendações para o Estado

Em síntese, os estudos de caso demonstram que o principal desafio do cooperativismo português não é a falta de potencial, mas a ausência de condições organizacionais que permitam transformar esse potencial em vantagem competitiva sustentada. A superação deste desafio exige uma abordagem integrada, envolvendo cooperativas, organizações representativas e Estado, numa lógica de transformação sistémica.

2 Metodologia

2.1 Objetivos e enquadramento teórico

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 tem 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 Cunha *et al.* (2013). 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.

Conforme tem sido frequentemente assinalado pela Comissão Europeia, Portugal apresenta, na generalidade dos subsectores agrícolas, um nível de organização da produção ainda insuficiente, o que compromete a melhoria da sua competitividade e sustentabilidade.

Na publicação acima citada (Cunha *et al.*, 2013) consta uma análise SWOT do setor cooperativo agrícola em Portugal, da qual retiramos o seguinte conjunto selecionado (para os propósitos do presente projeto) de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. A análise apresentada evidencia um conjunto de fatores externos e internos que condicionam o desempenho do setor agrícola em Portugal, que interpretamos a seguir à luz de uma perspetiva estratégica.

No plano dos fatores externos, identificam-se, por um lado, diversas oportunidades associadas à dinâmica concorrencial decorrente da globalização, ao aumento do preço dos fatores de produção e ao reforço das restrições impostas pela Política Ambiental Europeia, as quais, apesar de implicarem potenciais acréscimos de custos e impactos na produtividade, pressupõem também processos de adaptação, inovação e diferenciação. Por outro lado, emergem ameaças relevantes, nomeadamente o crescimento sustentado da procura mundial de produtos agrícolas e a subida dos preços, tanto a nível interno como internacional, que poderão intensificar a pressão sobre os mercados e agravar a volatilidade económica.



No que respeita aos fatores internos, destacam-se como forças a ampla implantação territorial e social das organizações, a sua natureza não deslocalizável, a facilidade de implementação de estratégias de integração vertical, a proximidade aos agricultores, a adoção de uma visão solidária da economia e a elevada versatilidade na adaptação a diferentes modelos de produção. Em contrapartida, evidenciam-se fragilidades significativas, tais como o desajustamento do modelo de governação vigente e níveis reduzidos de qualificação da mão de obra, os quais poderão comprometer a eficiência organizacional e a capacidade competitiva do setor agroalimentar, e em particular, as cooperativas agroalimentares.

Assumida esta situação de partida, o projeto pretendeu contribuir para o desenvolvimento da competitividade do setor cooperativo agrícola Português via alavancagem das suas forças e mitigação das suas fraquezas, acima apontadas, através dos seguintes três objetivos operacionais: (i) identificação de eixos concretos de inovação organizativa e funcional para as cooperativas Portuguesas desejáveis, através de casos de estudo que permitam a identificação das melhores práticas identificadas em congéneres de outros países mediterrânicos (BA1 – Bloco de Atividades 1); pilotagem de dois procedimentos concretos visando (ii) contribuir para o desenvolvimento tecnológico e a sustentabilidade ambiental da produção agrícola de base (BA2 – Bloco de Atividades 2), nomeadamente para uma melhor identificação de problemas de ordem tecnológica e respetivas vias de resolução, para melhor capacitação técnica de todas as parte interessadas, e (iii) contribuir para melhor medição e comunicação do importante Impacto Social reconhecido ao cooperativismo ao nível de cada cooperativa de base (BA3 – Bloco de Atividades 3).

O presente relatório reporta a metodologia, resultados e recomendações referentes aos objetivos (i) acima, Identificação de eixos concretos de inovação organizativa e funcional para as cooperativas Portuguesas.

Tal como descrito na ficha técnica inicial do projeto *BestCoopMed – Excelência da Organização da Produção em Cooperativas Agroalimentares na Europa Mediterrânica*, a atividade BA1 apresenta os seguintes objetivos genéricos para as cooperativas agrícolas nos setores do Vinho, Frutas, Hortícolas, Leite de bovinos, Azeite, Pecuária, Apicultura e não especializadas:

- Caracterizar o estado atual das cooperativas nacionais nestes setores.
- Identificar e compreender boas práticas aplicadas nestes setores por cooperativas de outros países do Mediterrâneo, nomeadamente Espanha, França e Itália.



- Realizar uma análise *benchmark* entre as cooperativas nacionais e contrapartes internacionais para avaliar distanciamento e possibilidade de replicação de “boas práticas” detetadas.

Para responder a estes objetivos, o relatório centra-se na análise das práticas organizacionais, de governação e de funcionamento estratégico das cooperativas analisadas, procurando compreender de que modo estas práticas se articulam com os contextos institucionais, económicos e territoriais em que se inserem. Mais do que inventariar práticas isoladas, o estudo privilegia uma leitura comparativa que permita identificar padrões estruturais, constrangimentos recorrentes e boas práticas suscetíveis de adaptação ao contexto nacional.

Com este posicionamento, o enquadramento teórico mais apropriado para analisar as competências das cooperativas que podem constituir boas práticas, é o da teoria das organizações. Partindo da definição deste conceito proposta por Fauci et al. (2023), verificamos que o mesmo pode ser considerado como o conjunto de métodos, técnicas ou processos reconhecidos, validados pela evidência e pela experiência profissional, que demonstram consistentemente produzir resultados superiores quando aplicados em contextos semelhantes. Em termos mais específicos, as “boas práticas” caracterizam-se pelos seguintes atributos:

- Serem baseadas em evidência científica ou empírica
- Providenciarem resultados consistentes e replicáveis
- Terem eficiência e eficácia comprovadas
- Terem adaptabilidade ao contexto
- Apresentarem conformidade ética e normativa
- Serem objeto de melhoria contínua

De forma mais detalhada, e concretamente para este caso, quando falamos de práticas, falamos sobretudo do saber fazer ou da implementação operacional de conhecimento específico da organização, que basicamente se traduz na aplicação prática de competências, e quando falamos de “boas”, falamos de competências que se diferenciam positivamente relativamente a outras e que podem ser uma fonte relevante de vantagens competitivas mais ou menos sustentadas. No entanto, as boas práticas não funcionam unicamente como veículo de transmissão de conhecimento ou de materialização de competências, podendo também ter um papel decisivo na produção das mesmas. De acordo com Teece (2007) as boas práticas, ao serem instrumentos que estruturam a aprendizagem, facilitam a melhoria contínua e sustentam a adaptação organizacional. Assim, a adoção sistemática de boas práticas constitui um mecanismo relevante para a construção de vantagens competitivas sustentáveis nas organizações, na medida em que promove eficiência operacional, qualidade consistente e aprendizagem organizacional contínua. De acordo com Porter



(1985), a vantagem competitiva emerge da capacidade de executar atividades de forma mais eficiente ou diferenciada do que os concorrentes, sendo a padronização e otimização de processos (características centrais das boas práticas) fundamentais para reduzir custos e aumentar valor percebido. Complementarmente, a perspetiva baseada em recursos proposta por Barney (1991) sustenta que rotinas organizacionais eficazes e conhecimento incorporado em práticas consolidadas podem constituir recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, contribuindo para um desempenho superior sustentado. Assim, a institucionalização de boas práticas facilita a replicação de processos eficientes, reforça a qualidade e promove aprendizagem organizacional, convertendo conhecimento operativo em capacidades estratégicas que sustentam a competitividade organizacional.

O estudo deste tipo de questões reveste-se também de enorme importância no caso das cooperativas agrícolas, pois podem ser decisivas em termos de competitividade, já que as cooperativas partilham muitas semelhanças com instituições típicas de foro privado não social. As cooperativas agrícolas podem ser analisadas à luz da teoria das organizações, equiparando-as a outras formas organizacionais tradicionais no que se refere à estrutura, processos e objetivos estratégicos. Tal como empresas privadas, as cooperativas possuem estruturas formais de governação, definição de objetivos, divisão de tarefas e sistemas de tomada de decisão, características centrais na teoria clássica e contemporânea das organizações (Mintzberg, 1979). Além disso, seguem processos de coordenação, planeamento e controlo, adaptando-se ao ambiente externo, gerindo recursos e promovendo a inovação, tal como outras organizações do setor económico. A particularidade das cooperativas reside na centralidade do membro e da finalidade coletiva, mas, estruturalmente, enfrentam desafios semelhantes aos das organizações empresariais, incluindo eficiência operacional, sustentabilidade financeira, e alinhamento estratégico. Sob esta perspetiva, a teoria das organizações permite compreender cooperativas como entidades complexas que equilibram objetivos sociais e económicos, implementam boas práticas de gestão e desenvolvem capacidades internas comparáveis às de outras organizações, reforçando a sua relevância e competitividade no setor agrícola.

Neste âmbito em concreto, parece então ser adequada a visão da organização (cooperativa) como um sistema dinâmico composto por um conjunto de componentes bem definidos que tenta adaptar-se ao contexto circundante para sobreviver. De acordo com a definição de Jones (2013), uma organização é vista como uma ferramenta que um conjunto de pessoas utilizam para coordenar as suas ações e assim obterem algo que desejam ou valorizam. Nesta perspetiva, a organização implica um objetivo de satisfação de necessidades coletivas, bem como uma proposta de estruturação com vista à satisfação das mesmas que faça sentido no contexto em que se procura



inserir. Assim, o estudo da organização acaba por estar alicerçado em três grandes pilares dinâmicos que também se articulam de forma dinâmica: a estrutura, o design e a cultura (Jones, 2013). Ao nível da estrutura, o foco está no sistema formal de tarefas e relações de autoridade que permitem aos colaboradores coordenar as suas ações e utilizar recursos para alcançar os objetivos da organização. No caso da cultura, a ênfase é colocada num conjunto de valores e normas partilhadas que controlam as interações dos colaboradores entre si ou relativamente a *stakeholders* externos. Finalmente, existe também o *design*, que é o processo pelo qual os gestores da organização selecionam e gerem aspetos da estrutura e da cultura com vista a atingir determinados objetivos pré-definidos.

Dos três pilares considerados anteriormente, o *design*, associado à mudança, acaba por ser o mais relevante na construção de vantagens competitivas, pois também é o responsável pela evolução da estrutura e da cultura. No entanto, globalmente, todos são importantes, especialmente se o posicionamento em termos de análise for mais de curto prazo.

Em termos mais concretos e dentro daquilo que são as principais teorias explicativas das organizações, parece-nos que a abordagem baseada nos recursos será a mais adequada para o objetivo de identificação e caracterização de boas práticas. Apesar de existir uma diversidade de teorias que explicam a existência das organizações, como a teoria dos custos de transação (Coase, 1937), a teoria da agência (Ross, 1973), a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), a teoria dos mercados (Porter, 1985) ou a teoria dos recursos (Penrose, 1959), todas são muito específicas na abordagem que realizam das organizações, refletindo o carácter multidimensional destas entidades. Assim, a escolha de abordagem a utilizar acaba por estar dependente do objetivo de análise, e neste caso concreto, com o objetivo fixado ao nível das vantagens competitivas ligadas a competências detidas pelas organizações, a teoria dos recursos parece ser a mais adequada.

Dentre os vários autores existentes ao nível da teoria dos recursos, Barney (1991), com o seu modelo VRIO, sistematiza muitos dos desenvolvimentos teóricos anteriores e propõe uma estruturação bastante compacta da importância destes fatores para as organizações. Para Barney (1991), parte-se da premissa inicial de que os recursos são heterogéneos e não são perfeitamente móveis entre organizações, criando-se assim espaço para funcionarem como fonte de vantagem competitiva. Depois Barney (1991) categoriza três tipos de recursos dentro de uma organização: recursos físicos (tecnologia, acesso a matérias-primas, localização, equipamentos, etc.), recursos humanos (conhecimento, nível de formação, relações, etc.) e recursos organizacionais (estrutura, estilo de relacionamento, cultura organizacional, etc.). Adicionalmente, ele também considera dois tipos de vantagens competitivas: a normal e a sustentada. No entanto, e ao contrário de outros autores (Porter, 1985), o critério que as distingue não é a dimensão temporal da sua vigência, mas





sim a maior ou menor capacidade que têm para se manter intactas, ou seja, não serem alvo de imitação.

Assim, e partindo destes pilares teóricos, Barney (1991) propõe o modelo VRIO em que, com base em 4 atributos dos recursos e das organizações, procura categorizá-los como sendo ou não fontes de vantagens competitivas que podem ser mais ou menos sustentadas. Os atributos em causa são os seguintes: capacidade de criar valor, raridade, imitabilidade e utilização pela organização. No primeiro atributo, e entrando um pouco numa lógica de modelização ambiental, há um foco claro na capacidade dos recursos para aproveitar oportunidades e eliminar ameaças, criando assim valor para a organização. No segundo atributo, a análise centra-se na capacidade de os recursos poderem ser únicos e exclusivos de uma organização, ou de um conjunto reduzido de organizações, levando a uma diferenciação clara das mesmas. Com os dois primeiros atributos a funcionarem em conjunto, já temos capacidade de classificar um recurso como uma vantagem competitiva, no entanto, não conseguimos qualificá-la como sendo mais ou menos sustentada, nem sabemos se a organização tem capacidade para a implementar devidamente. Para isso, entram em ação os dois restantes atributos. No terceiro atributo de imitabilidade / substituíbilidade, o foco centra-se na capacidade que a concorrência tem para copiar ou substituir os recursos da organização, devido a vários fatores, incluindo a complexidade dos mesmos. Quando há dificuldade na imitação e substituição, já se pode considerar um recurso como vantagem competitiva sustentada potencial. Com o quarto atributo (utilização), avalia-se a capacidade que uma organização tem para utilizar um recurso em todo o seu potencial. A utilização é uma condição importante para que qualquer tipo de vantagem competitiva potencial se concretize, senão, apesar de a mesma existir, não tem efeitos práticos na estratégia da empresa. No global, e considerando todos estes atributos em conjunto é possível avançar com as seguintes categorizações dos recursos como vantagens competitivas (Tabela 2.1).

Valor	Raridade	Difícil de imitar	Utilização	Tipo de vantagem
Não	Não	Não	Não	Não existe
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada
Sim	Sim	Sim/Não	Não	Vantagem não utilizada



Tabela 2.1 – Apresentação do modelo VRIO.

Fonte: Barney (1991).

No âmbito concreto deste estudo, a utilização de um quadro teórico, como o modelo VRIO, é importante, não só por ajudar numa deteção mais objetiva de vantagens competitivas, mas também porque permite um maior valor acrescentado na sua posterior categorização e análise. Como um dos objetivos do estudo, incide sobre a análise de *benchmark* entre cooperativas nacionais e internacionais, importa perceber com que tipo de vantagens competitivas é que estamos a lidar em cada caso específico e até que ponto podem ser ou não replicadas noutros casos e noutros países. Para isso, interessa então implementar um quadro teórico que se foque em atributos como a imitação ou capacidade de utilização e que posteriormente permita uma categorização bem definida das vantagens competitivas.

Para concretizar a aplicação deste modelo ao caso específico das cooperativas, ir-se-á então adotar uma abordagem das organizações baseada nos recursos e também na sua capacidade de mobilização, ou seja, nas capacidades. Relativamente aos recursos, a análise parte duma distinção dos recursos a dois níveis: recursos tangíveis e recursos intangíveis, mas foca-se essencialmente nos últimos. No primeiro caso, temos os recursos que têm forma física e que são passíveis de uma análise objetiva e quantificada. No segundo caso, temos os recursos que não têm forma física e que não são passíveis de uma análise objetiva e quantificada. Quando comparando estes dois, claramente que os intangíveis, pela sua complexidade e falta de objetividade acabam por ser os mais difíceis de imitar e substituir e, portanto, têm maior potencial para constituírem vantagens competitivas. Adicionalmente, também existem as capacidades, que estando dependentes dos recursos não são propriamente recursos, porque não são detidas pelas organizações, mas correspondem às opções estratégicas ao dispor da organização para utilizar esses mesmos recursos. Estas últimas estão muito dependentes do contexto e, portanto, são voláteis e mais difíceis de identificar e compreender, mas não deixam de ter também uma elevada importância na construção das vantagens competitivas das cooperativas.

No global, há uma relação clara entre a teoria baseada em recursos (RBV) de Barney e a implementação de boas práticas, pois esta teoria permite compreender como é que as organizações conseguem, através de boas práticas, transformar recursos e competências em vantagens competitivas diferenciadas. Tal como já referido, para Barney (1991), recursos e capacidades que são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente explorados (VRIO) constituem a base para vantagens competitivas sustentáveis. Neste contexto, as boas práticas funcionam como mecanismos que sistematizam conhecimento, processos e rotinas, convertendo competências individuais e coletivas em capacidades organizacionais estruturadas, valiosas e



difíceis de replicar por concorrentes. Desta forma, a aplicação de boas práticas permite não apenas reforçar competências centrais, mas também gerar diferentes tipos de vantagens: vantagens de eficiência, ao otimizar processos e reduzir custos; vantagens de diferenciação, ao assegurar qualidade e inovação; e vantagens sustentáveis, ao institucionalizar conhecimento e desenvolver capacidades únicas. Em síntese, a combinação de RBV, competências e boas práticas cria um ciclo de aprendizagem e consolidação de capacidades que sustenta a competitividade e a resiliência organizacional em mercados dinâmicos.

Com este enquadramento teórico e de modo a atender a requisitos contemporâneos, o foco deste estudo vai estar então centrado na identificação e análise das boas práticas (ou recursos e capacidades que lhes estejam associados) mais importantes das cooperativas enquadradas pela agenda política dominante no momento atual, nomeadamente a da ONU. No que se refere a recursos e capacidades, o foco vai ser colocado sobretudo a dois níveis: estruturação organizacional e funcionamento interno da cooperativa, e capacidade que a mesma tem para gerar impactos positivos (externalidades) na envolvente mais específica (setor) ou mais abrangente (região, sociedade ou ambiente). Tudo isto considerado e enquadrado dentro de uma agenda política contemporânea onde as preocupações de coesão territorial e sustentabilidade ambiental e social são aspetos dominantes. A este nível destaca-se a abordagem imposta pela ONU com os eixos propostos neste estudo a articularem-se de forma direta com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), na medida em que promovem um modelo de desenvolvimento equilibrado entre dimensões económicas, sociais e ambientais. O modelo cooperativo e a *governance* participativa reforçam instituições eficazes e inclusivas (ODS 16) e fomentam parcerias para o desenvolvimento (ODS 17). A sustentabilidade financeira e o enquadramento público-legal contribuem para crescimento económico sustentável e estruturas regulatórias estáveis (ODS 8), enquanto a inovação promove modernização produtiva e resiliência (ODS 9). O apoio aos agricultores e a valorização do setor agrícola reforçam a produtividade e rendimentos rurais, contribuindo para a erradicação da pobreza e a promoção da agricultura sustentável (ODS 1 e ODS 2). A sustentabilidade ambiental está diretamente alinhada com a ação climática e a proteção dos ecossistemas (ODS 13 e ODS 15), ao passo que a segurança alimentar responde ao objetivo de garantir acesso universal a alimentos seguros e nutritivos (ODS 2). A coesão territorial promove a redução das desigualdades regionais (ODS 10) e o desenvolvimento equilibrado dos territórios rurais, enquanto a sustentabilidade social e o interesse pela comunidade reforçam bem-estar, inclusão e qualidade de vida (ODS 3 e ODS 11). Assim, estes eixos constituem um quadro integrado que contribui para a implementação local e setorial da Agenda 2030, articulando competitividade, equidade social e sustentabilidade ambiental.



Assim, e decompondo este enquadramento político em subcomponentes de aplicação mais regional ou local, os eixos de análise a considerar devem ter em conta a necessidade de articulação com as metas nacionais da Agenda “Terra Futura” e da Agenda de Investigação e Inovação para a sustentabilidade da agricultura, alimentação e agroindústria (Agenda RE-C=5-i03). Nesta agenda, destacam-se sobretudo as questões de inovação, saúde pública, de inclusão social e sustentabilidade ambiental, que em conjunto com outras dimensões relevantes levaram à construção dos 10 eixos que aparecem na Tabela 2.2.

Âmbitos	Eixos
Cooperativa e quadro legal	Modelo cooperativo / <i>governance</i>
	Sustentabilidade financeira
	Público-legal
Envolvente específica - setor	Inovação
	Apoio aos agricultores
	Valorização do setor agrícola
Envolvente geral – sustentabilidade e coesão	Sustentabilidade ambiental
	Segurança alimentar
	Coesão territorial
	Sustentabilidade social e interesse pela comunidade

Tabela 2.2 – Âmbitos e eixos do estudo a realizar.

Os eixos temáticos não devem ser lidos como compartimentos independentes, mas como dimensões analíticas interligadas de um mesmo modelo organizacional. Em vários casos, as diferenças observadas num determinado eixo, por exemplo, na sustentabilidade financeira, na inovação ou no apoio aos agricultores, revelam-se fortemente dependentes de opções estruturais analisadas noutros eixos, em particular ao nível da governação cooperativa, da organização interna e da articulação intercooperativa. Esta abordagem permite compreender as semelhanças e diferenças entre contextos nacionais não como resultados isolados, mas como expressão de configurações organizacionais mais amplas. As comparações entre países e setores são, assim, desenvolvidas de forma progressiva e diferenciada ao longo dos eixos temáticos, permitindo identificar tanto padrões recorrentes como especificidades contextuais, sem reduzir a análise a rankings ou modelos normativos únicos.

2.2 Enquadramento metodológico

2.2.1 Método

O foco metodológico desta investigação vai ser colocado na utilização do método qualitativo, devido, sobretudo, à natureza e características específicas do objeto de estudo. Nesta situação em



concreto, o objeto de estudo são as boas práticas das cooperativas agrícolas a vários níveis, e como tal trata-se de um conjunto de procedimentos, competências e/ou recursos que assentam em aspetos tácitos, complexos e ainda pouco conhecidos (ou mesmo desconhecidos) ligados à gestão e estruturação destas entidades organizacionais. Ao terem este tipo de natureza, não têm as condições exigíveis para serem alvo de mensuração e, portanto, prestam-se sobretudo a análises exploratórias/descritivas que visam a sua deteção e compreensão detalhada. Neste contexto, e com aspetos que não são passíveis de quantificação, nem de respetiva análise estatística (Piekkari e Welch, 2004; Punch, 2013), a escolha racional será a de aplicação de um método qualitativo. Neste tipo de método, o foco da análise e da recolha de dados vai estar na utilização de palavras (Tesch, 1990) recolhidas em texto, áudio ou vídeo, procurando-se atingir uma visão pormenorizada de aspetos organizacionais alicerçados em conhecimento tácito, práticas e estruturas de relações que se foram desenvolvendo ao longo do tempo. Assim, mais do que confirmar ou validar abordagens teóricas ou relações simplificadas já existentes e conhecidas, interessa sobretudo perceber quais são essas relações ou abordagens teóricas, e como se estruturam em toda a sua complexidade. Portanto, e apesar de potenciais problemas do método qualitativo com subjetividade, falta de representatividade e dificuldade na recolha e processamento de dados (Mwita, 2022), interessa sobretudo valorizar as suas vantagens ao nível da flexibilidade, abrangência e profundidade em termos de análise (Busetto et al., 2020; Mwita, 2022) que são as necessárias para se conseguirem atingir os objetivos pretendidos nesta procura de identificar e conhecer as “boas práticas” das cooperativas agrícolas em diferentes setores e países.

2.2.2 Estratégia de investigação

Dentro das várias opções de estratégia de investigação disponíveis dentro do método qualitativo, decidimos selecionar o estudo de caso, numa lógica de implementação proposta por Yin (2014). Esta escolha deve-se à adequação do estudo de caso para obter análises detalhadas dos respetivos objetos de estudo, através da utilização de várias técnicas de recolhas de dados (Creswell, 2013) que é aquilo que se pretende nesta situação em concreto. A opção metodológica pelo estudo de caso permite a análise detalhada de casos contemporâneos em contexto real e permite responder a perguntas típicas de “O quê?”, “Como?” e “Porquê?” (Yin, 2014), que são as que nos surgem frequentemente quando pretendemos identificar, e sobretudo, compreender e contextualizar boas práticas organizacionais, incluindo as das cooperativas. Normalmente, o estudo de caso é visto como tendo limitações em termos de implementação difícil e custosa, falta de generalização, conclusões subjetivas, seleção enviesada de casos e falta de suporte empírico (mais variáveis do que casos) (Creswell, 2013). No entanto, quando aplicado de forma correta e seguindo passos e condições bem definidos (Yin, 2014), essas limitações são claramente superadas pela sua



capacidade de geração de conhecimento em quantidade e qualidade suficientes para a compreensão de fenómenos complexos. Segundo Yin (2014), existem 6 passos fundamentais para a implementação correta e bem estruturada da estratégia de estudo de caso:

1. Determinação e definição das questões de investigação.
2. Seleção dos casos e determinação das técnicas de recolha e processamento de dados.
3. Preparação para a recolha de dados.
4. Recolha de dados.
5. Avaliação e análise dos dados.
6. Preparação do relatório.

Em termos mais concretos, e para este caso específico, a estratégia de investigação de estudo de caso a implementar vai ter as seguintes tipologias, de acordo com o que pode ser observado na Tabela 2.3.

Tipologia escolhida	Abordagem teórica	Razões da escolha
Casos múltiplos	Segundo Creswell (2013), a metodologia de estudo de caso pode utilizar um único caso ou múltiplos casos	Como estamos perante um estudo que recorre a cooperativas em vários setores agrícolas em vários países, temos múltiplos casos a estudar com o principal objetivo de identificar e descrever algumas características/boas práticas comuns setoriais ou nacionais.
“Embedded”	Em termos de implementação, e segundo Yin (2014), um estudo de caso pode ser holístico (caso como única unidade de análise) ou “embedded” (várias unidades de análise dentro do mesmo caso).	Como vamos estudar as “boas práticas” de cada cooperativa com foco em aspetos específicos pré-definidos dentro da mesma (financeiro, <i>governance</i> , etc.), vamos seguir uma perspetiva “embedded”
Essencialmente instrumental, seguido pelo coletivo	Segundo Stake (1995), e atendendo à natureza do seu foco, existem três tipos de estudo de caso: intrínseco (foco na compreensão do caso), instrumental (compreensão de um assunto com o caso a ser secundário) e coletivo (comparação entre casos)	O nosso estudo tem como principal objetivo a deteção e análise das “boas práticas” das cooperativas, sendo os casos de cada cooperativa instrumentais. No entanto, no final será realizada uma análise de benchmark entre cooperativas nacionais e internacionais, e aí pode sobressair a lógica mais coletiva.
Essencialmente exploratório, seguido pelo descritivo	Segundo Yin (2014), em termos dos objetivos da investigação, existem três tipos de estudos de caso: explicativo (análise de causalidade), descritivo (análise aprofundada de uma realidade) e exploratório (procura de conhecimento).	Como o nosso foco vai estar na deteção, e só posteriormente, análise das “boas práticas” das cooperativas, claramente que se privilegia a abordagem exploratória, seguida posteriormente pela descritiva.



Tabela 2.3 – Tipologia de estudo de caso a realizar.

2.2.3 Técnica de recolha de dados

A técnica principal de recolha de dados a utilizar nesta investigação, vai ser a entrevista. De acordo com Creswell (2013), a técnica de recolha de dados a aplicar em qualquer processo de investigação vai estar dependente da estratégia escolhida. Neste caso, e perante uma estratégia de estudo de caso múltiplo, instrumental, “embedded” e exploratório para estudar uma problemática complexa, onde não existem muitos dados secundários disponíveis ou cuja qualidade não inspira muita confiança, o foco coloca-se na recolha de dados primários, utilizando uma técnica que permita identificar rapidamente a problemática e detalhá-la na sua complexidade. Como a maior parte da informação a extrair corresponde a conhecimento tácito que se encontra armazenado a nível pessoal e, muitas vezes, é difícil de transmitir de forma clara e objetiva, a técnica escolhida será a entrevista. Esta é uma técnica que assenta bastante na experiência e capacidade do investigador para ser aplicada corretamente, e que apesar de apresentar potenciais desvantagens ao nível de enviesamento e reflexividade, possibilita uma abordagem bastante focalizada e profunda nos tópicos que estão a ser estudados (Yin, 2014).

Para aumentar a eficácia da entrevista como técnica de recolha de dados a nível qualitativo, reduzindo assim o impacto negativo de potenciais desvantagens, convém seguir um processo bem definido em termos da sua preparação, construção e implementação. De acordo com Creswell (2013), uma entrevista deve obedecer às seguintes fases em termos de planeamento:

1. Decidir as questões de investigação
2. Identificar entrevistados
3. Determinar o tipo de entrevista.
4. Usar processos de registo da entrevista adequados
5. Desenhar e usar o protocolo da entrevista
6. Melhorar a entrevista através de teste piloto
7. Determinar o local
8. Obter consentimento.
9. Usar procedimentos corretos para uma entrevista

Para aumentar o grau de cobertura deste tipo de problemática, incluindo a sua contextualização, mas também para tentar reduzir o impacto de potenciais enviesamentos com a aplicação das entrevistas, vai-se também fazer uso de documentação disponível como técnica de recolha de dados secundária. O principal objetivo desta escolha será o de aumentar o espectro de análise e introduzir maior objetividade e exatidão na informação a obter (Yin, 2014), já que a técnica em causa



se tende a pautar por estas características. Adicionalmente, e seguindo uma lógica proposta por Yin (2014), o uso de documentação também permitirá gerar informação para triangular os resultados produzidos pelas entrevistas, o que poderá aumentar a credibilidade das mesmas (Stavros e Westberg, 2009). Segundo Yin (2014), o conceito de triangulação centra-se essencialmente nos dados e corresponde à obtenção de informação através de diferentes técnicas de recolha, de modo a comprovar determinados resultados. Entre as técnicas que ele claramente refere que podem ser usadas para triangulação, aparecem a entrevista e a documentação.

2.2.4 Qualidade da documentação e dos dados secundários disponíveis

De forma geral, há a referir que há falhas muito significativas em termos da quantidade e qualidade de documentos e dados disponíveis sobre o setor das cooperativas agrícolas em vários países europeus, incluindo Portugal, Espanha, Itália e França. Em muitos destes países, incluindo Portugal, Espanha, Itália e França, a disponibilidade de relatórios robustos e dados de boa qualidade sobre cooperativas agrícolas ainda é limitada, o que representa um obstáculo tanto para investigadores como para a classe dirigente destas entidades. A literatura académica recente sobre cooperativas agrícolas revela que grande parte das análises existentes se concentra em estudos de caso ou revisão bibliográfica, com pouca evidência comparativa abrangente ou bases de dados harmonizadas que permitam comparar desempenho, governação e sustentabilidade entre países. Mais recentemente, Martínez López et al. (2023) conduziram uma revisão sistemática da literatura sobre medição de desempenho de cooperativas agrárias, destacando que os estudos existentes variam muito nos métodos aplicados, muitas vezes não capturam adequadamente a natureza multifacetada das cooperativas e não fornecem medidas comparativas claras entre contextos ou países. Adicionalmente, instituições como o Eurostat e os serviços estatísticos nacionais (como INE em Portugal, Istat na Itália, Instituto Nacional de Estatística e Geografia em Espanha ou INSEE em França) publicam dados extensivos sobre agricultura, produção e rendimento, mas a cobertura estatística específica sobre cooperativas agrícolas é fragmentada ou inexistente nas séries oficiais. Isto significa que não há séries estatísticas consistentes que permitam comparar indicadores de desempenho organizacional, governança ou sustentabilidade das cooperativas entre estes países (quebras de série, falta de variáveis específicas, variação de metodologias nacionais, etc.). Mais concretamente em Portugal, e de acordo com informação de Miranda et al. (2024), as estatísticas sobre cooperativas podem depender da inserção voluntária de dados pelas próprias cooperativas ou entidades locais (por exemplo, o Portal de Credenciação de cooperativas utilizado em rankings nacionais), o que potencialmente introduz lacunas, inconsistências ou omissões nos dados publicados.

No global, destacam-se as seguintes limitações a este nível:





1. Falta de dados específicos e harmonizados
 - As estatísticas agrícolas oficiais (Eurostat e institutos nacionais) raramente distinguem cooperativas de outras empresas ou agregados sectoriais, dificultando análises comparativas.
 - Ausência de classificações standard que identifiquem cooperativas em bases de dados agrícolas oficiais.
2. Fragmentação dos sistemas de informação
 - Diferentes normas, definições e metodologias entre países (e até dentro de um mesmo país) impedem comparações transnacionais consistentes.
 - Falta de interoperabilidade entre as bases de dados públicas e setoriais.
3. Qualidade dos dados
 - Inconsistências, lacunas e valores em falta nos relatórios institucionais e estatísticas nacionais.
 - Dependência de autorrelatos ou submissão voluntária de informação pelas próprias cooperativas, sinalizando vieses de cobertura.
4. Pouca investigação comparativa abrangente
 - Estudos académicos tendem a centrar-se em casos isolados ou em análises descritivas nacionais, em vez de empregar dados normalizados para comparação entre países.
 - Falta de séries longas e comparáveis para medir evolução temporal.
5. Métricas incompletas sobre desempenho e sustentabilidade
 - A maioria dos indicadores disponíveis enfatiza aspetos económicos (como faturação ou emprego) e negligencia dimensões sociais, ambientais e de governança.
 - Escassez de indicadores integrados de sustentabilidade para cooperativas.
6. Limitada transparência institucional
 - Alguns relatórios institucionais são pouco acessíveis, desatualizados ou insuficientemente detalhados para fins de análise académica.
 - Informação pública fragmentada entre ministérios, agências setoriais e organizações cooperativas.
7. Capacidade insuficiente de monitorização e avaliação
 - Falta de sistemas robustos de monitorização contínua das cooperativas, com métricas de desempenho (financeiro, ambiental, social).
 - Ausência de instrumentos harmonizados de reporte padronizado (por exemplo, esquemas de relato ESG).



8. Baixa coordenação entre políticas públicas e pesquisa
 - Dados disponíveis nem sempre são alinhados com indicadores relevantes para investigação científica ou avaliação de políticas (especialmente no âmbito de transição digital e sustentabilidade).

Com este tipo de cenário, existiram vários problemas ao nível da disponibilidade e qualidade dos dados e documentos que acabaram por condicionar a qualidade dos resultados obtidos neste projeto. Efetivamente, ao longo do estudo foi notória a inexistência de dados fiáveis globais ou setoriais em todos os países com uma grande panóplia de instituições a realizarem estudos parciais ou com falhas metodológicas consideráveis em várias bases de dados. Adicionalmente, durante o projeto esta situação ainda foi mais agravada pela existência de alguma falta de receptividade transversal das entidades do setor em fornecer informação de qualidade ou participar/colaborar na recolha da mesma. No entanto, para Portugal e para as cooperativas parceiras deste projeto, este problema não foi muito notório, pois foi possível recolher informação de boa qualidade e com uma profundidade considerável, quer a nível financeiro, quer qualitativo, já que as cooperativas tinham um incentivo financeiro para procederem desse modo. Já a nível internacional, sem qualquer incentivo financeiro prévio e considerando questões de confidencialidade na disseminação de informação mais sensível, que poderia ter impacto em termos de competitividade, verificou-se uma grande relutância por parte de algumas cooperativas agrícolas entrevistadas em fornecerem dados financeiros e/ou estratégicos que pudessem permitir uma análise mais aprofundada de questões centrais para este estudo. Assim, a qualidade de algumas secções ou de alguns esforços de triangulação dos testemunhos obtidos através das entrevistas foi bastante limitada por todo este contexto.

2.2.5 Tipo de entrevista

Em termos mais específicos, e devido à natureza da investigação a realizar, utilizaram-se entrevistas do tipo semiestruturadas aprofundadas, conduzidas com base num guião comum, mas suficientemente flexível para acomodar especificidades organizacionais, nacionais e setoriais. Este formato permitiu assegurar simultaneamente comparabilidade analítica e riqueza contextual.

Com uma abordagem multifacetada baseada numa lógica exploratória aprofundada, e com casos concretos com um nível significativo de diferenciação, pareceu-nos ser contraproducente apresentar apenas uma estrutura totalmente estruturada com questões rígidas e fechadas, já que iríamos perder a desejada flexibilidade para focalizar e conhecer ao detalhe diferentes “boas práticas” que serão sempre únicas para cada caso. Adicionalmente, também não era desejável ter uma estrutura totalmente flexível e apenas com questões abertas, pois isso deixaria a entrevista ao



sabor da relação entre entrevistado e entrevistador, e poderia levar a uma quase inexistente comparabilidade entre os diferentes casos, que é algo também pretendido, especialmente numa fase de benchmarking. Assim, decidiu-se optar por uma abordagem semiestruturada para tentar responder simultaneamente às necessidades de flexibilidade (Bryman, 2008) e de realizar benchmarking. Esta opção permite maior liberdade ao entrevistado e é mais rica do ponto de vista de informação a obter (Bryman, 2008), no entanto, do ponto de vista das desvantagens, é mais custosa em termos de tempo, design e preparação, e acaba por obrigar a mais esforço e competência por parte do entrevistador.

Para este tipo de entrevistas semiestruturadas, o valor de um teste piloto é acrescido, pois é mais difícil avaliar e confirmar “a priori” o valor acrescentado de questões abertas do que questões fechadas. Assim, para filtrar a qualidade das questões e a sua maior ou menor eficácia operacional, submeteu-se o guião a vários testes junto de parceiros, de forma a obter o necessário feedback. Este processo levou à produção de um guião relativamente otimizado em termos de dimensão temporal e de quantidade e qualidade das questões.

Adicionalmente, as entrevistas a realizar apresentaram as seguintes características:

- Pessoais e individualizadas: cada entrevista contou com um entrevistado e um entrevistador, com o foco a estar nas opiniões, conhecimento e visão do entrevistado sobre a organização.
- Formais: decorreram num ambiente formal e seguiram um protocolo e estruturação pré-definida.
- Síncronas: permitindo comunicação síncrona em termos temporais, o que potenciou a interação que foi bastante importante no controlo da implementação de um formato de entrevista semiestruturado, especialmente nas questões mais abertas.

Relativamente ao modo de implementação, a escolha principal foi sobre o formato presencial (cara a cara), podendo eventualmente recorrer-se à utilização da Internet via software de comunicação (Zoom, Teams, etc.) para situações em que não fosse possível fisicamente realizar a entrevista presencial, ou para fazer um follow-up de algumas ideias discutidas numa primeira entrevista presencial. A escolha do formato presencial (cara a cara) como método principal relativamente a outras opções para entrevistas semiestruturadas, deve-se a um conjunto de vantagens únicas, das quais se destacam as que estão associadas à comunicação não verbal e à capacidade para aumentar a complexidade da entrevista em função de uma evolução positiva da dinâmica da mesma. Para conhecer em detalhe as vantagens e desvantagens dos modos de implementação mais utilizados para implementar este tipo de entrevistas, pode-se analisar a Tabela 2.4 abaixo que realiza um resumo alargado destes aspetos.



Presencial (cara a cara)		Telefone		Internet (video entrevista)	
Síncrono a nível temporal e espacial		Síncrono (só audio) a nível temporal apenas		Síncrono (audio e video) a nível temporal apenas	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Maior controlo da entrevista por parte do entrevistador: há comunicação verbal e não verbal	Mais difícil a resposta a perguntas sensíveis	Potencia o acesso a populações com problemas de mobilidade ou inacessíveis	Custo elevado das chamadas de longa distância ou internacionais	Baixo custo	Reduzido acesso a comunicação não verbal
Possibilidade de aumentar complexidade na entrevista em função da dinâmica	Aumenta a influência do entrevistador (incluindo a negativa)	Reduz o impacto negativo de comunicação não verbal não desejada	A exclusão de entrevistados que não têm acesso ao telefone.	Poupança de tempo com gravações e transcrições automáticas	Potenciais problemas de confidencialidade e segurança
Mais fácil criar empatia	Mais custosa em termos de tempo e transporte	Tem maior cobertura geográfica com menor custo		Menos ansiedade	Distrações externas e fadiga de olhar para o ecran
		Mais barata em termos de tempo e transporte		Mais flexibilidade	Exclusão no acesso a tecnologias para alguns grupos

Tabela 2.4 – Vantagens e desvantagens de diferentes modos de implementação de entrevistas semi-estruturadas.

Fonte: McIntosh e Morse (2015) e Keen et al. (2022).

Em termos de aplicação prática no terreno, procedeu-se à implementação de entrevistas de acordo com a Tabela 2.5 abaixo justificada por diversos fatores, entre os quais predominou a distância geográfica, mas também foram consideradas as agendas pessoais, restrições de deslocação do entrevistador, deadlines do projeto, entre outros.

Como se pode observar, 75% das entrevistas foram realizadas de forma presencial e 25% com recurso à Internet, cumprindo-se com os objetivos que estiveram na base do planeamento em termos de métodos de implementação.

Implementação	Portugal	Espanha	Itália	França
Previstas	8	8	4	4
Realizadas				
Presencial	8	7	-	-
Internet (Teams)	-	-	4	1

Tabela 2.5 – Modo de implementação de entrevistas por país.



2.2.6 Consentimento para entrevista

Com a recolha de dados a incidir sobre indivíduos que têm simultaneamente forma jurídica individual e, pelo seu cargo profissional, responsabilidades coletivas (pois estarão ligados de alguma maneira às organizações a estudar), impunha-se a definição de um conjunto de regras éticas que contratualizassem e criassem um manto de transparência sobre aquilo que iria ser a relação entre o entrevistado e o entrevistador dentro deste contexto de investigação. Desde logo, procedeu-se à idealização de uma declaração de consentimento (ver Apêndice 1) que foi apresentada duas vezes (em momentos diferentes) ao entrevistado antes da respetiva entrevista, para o informar previamente de todas as nuances do seu envolvimento nesta investigação, nomeadamente as condições genéricas e específicas associadas às declarações prestadas, bem como os potenciais usos que serão realizados com as mesmas. O consentimento do entrevistado teve que ser explícito, portanto, ele teve que assinar a declaração de consentimento formalizando assim a sua aceitação das condições em causa na declaração. Como o consentimento é voluntário e reversível, é sempre oferecida a possibilidade de o entrevistado poder retirar o seu consentimento a qualquer altura, sem qualquer tipo de consequências. Mais concretamente, e para assegurar confiança, segurança e transparência em todo este processo, o entrevistado foi informado do teor da declaração em dois momentos concretos:

- Alguns dias antes da realização da entrevista, através do envio da declaração de consentimento por email com solicitação para assinar a mesma, de modo a dar tempo ao entrevistado para refletir sobre todas as implicações da sua participação nesta investigação.
- Imediatamente antes do arranque da entrevista, para confirmar que a posição do entrevistado se mantém favorável à realização da mesma e de que compreendeu o alcance de tudo o que constava na declaração de consentimento

A nível mais concreto, as principais tarefas para as quais foi solicitado consentimento foram:

- Realização da entrevista.
- Gravação da entrevista.
- Armazenamento dos dados.
- Processamento dos dados.
- Publicação dos resultados.



Para cada uma destas, o principal aspeto colocado à apreciação do potencial entrevistado teve a ver com a sua privacidade e a forma como ele a pretende posicionar neste caso concreto. Ao estarmos perante um estudo onde os casos estão claramente identificados, e posteriormente as entrevistas, era muito difícil apresentar garantias de total anonimidade ou de confidencialidade nas declarações realizadas. Assim, o foco acabou por incidir mais sobre as questões de transparência, fidelidade e objetividade na reprodução dos testemunhos realizados, bem como sobre respeito pela legislação em vigor nesta área, nomeadamente pelo RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados).

2.2.7 Guião, estruturação e implementação da entrevista

A entrevista está estruturada em três secções concretas: introdução, desenvolvimento e conclusão (ver Apêndice 2). A introdução é breve, demorando em média cerca de 10 minutos, e focaliza-se no agradecimento da disponibilidade do entrevistado, na explicitação dos objetivos e implicações do estudo, e no reforço do teor e assinatura da declaração de consentimento informado. Já ao nível do desenvolvimento, a abordagem centra-se na aplicação do guião de entrevista principal, onde sobressai a abordagem semiestruturada com questões relativamente abertas que dão espaço para se poder elaborar posteriormente sobre áreas onde exista mais informação. No que diz respeito à conclusão, aplicaram-se duas questões genéricas na tentativa de perceber a principal mais-valia e o principal obstáculo criado pelo modelo cooperativo para a organização estudada e voltou-se a agradecer ao entrevistado pela sua participação, ficando explícito o nosso compromisso de enviar posteriormente a transcrição da entrevista por email para eventuais correções e validação.

A estruturação do guião de entrevista principal seguiu uma lógica pré-definida com um foco inicial centrado na cooperativa e depois no seu impacto na envolvente externa em várias dimensões, nomeadamente naquelas que são mais prementes na agenda política atual. O guião foi então elaborado para obedecer a uma sequência onde inicialmente assumem relevo as questões mais inerentes à estruturação interna, sustentabilidade financeira e contexto legal das cooperativas, passando depois para aspetos específicos mais ligados ao impacto das mesmas sobre a envolvente a vários níveis. Mais concretamente, dentro das questões referentes à envolvente, resolveu-se distinguir entre questões de envolvente específica setorial agrícola, como a inovação, o apoio ou a valorização do setor, e questões de envolvente mais genérica, como sustentabilidade ambiental, social, coesão territorial ou saúde alimentar. Para proceder a toda esta sistematização foi criada uma estrutura por eixos que individualiza muitos dos aspetos onde poderemos identificar boas práticas e que se consideram ser bastante relevantes no momento atual. Tal como já foi referido anteriormente, a construção destes eixos foi influenciada pela agenda política atual,

nomeadamente a Agenda “Terra Futura” e a Agenda de Investigação e Inovação para a sustentabilidade da agricultura, alimentação e agroindústria (Agenda RE-C=5-i03).

Após a estruturação do guião e respetiva delineação dos eixos, foi necessário avançar para o detalhe dos objetivos específicos e questões a incluir em cada um, e, para assegurar precisão nessa fase, foi importante contar com o apoio de uma instituição conhecedora e representativa do setor. Neste contexto, foi decisivo o papel da CONFAGRI, como entidade representativa do setor e conhecedora das especificas das cooperativas agrícolas, nomeadamente nacionais, porque permitiu a construção de referenciais que fossem mais eficazes e que traduzissem a realidade destas entidades. Com base nesse input, conseguiram-se identificar vários objetivos específicos para cada eixo; uns mais genéricos e não muito diferentes dos que poderiam ser aplicados a outras instituições e outros muito mais customizados e característicos apenas das cooperativas agrícolas. No final, o nível de precisão e customização atingido com a participação da CONFAGRI foi muito superior e chegou-se a uma distribuição equilibrada de objetivos por eixos, tendo as perguntas que constam do guião final (Apêndice 2) sido elaboradas na sequência da caracterização realizada abaixo:

Foco cooperativa e quadro legal

- Eixo modelo cooperativo / *governance*: foco na caraterização da estrutura, estratégia, dinâmica de gestão da cooperativa e a sua potencial relação com outras cooperativas. Neste eixo interessa analisar o posicionamento estratégico da cooperativa, a sua estruturação interna, as potenciais parcerias existentes com outras cooperativas, a qualidade de comunicação com os sócios e o grau de envolvimento dos mesmos na gestão.
- Eixo sustentabilidade financeira: foco na análise da cadeia de valor, das opções estratégicas e da estrutura de financiamento da cooperativa para detetar pontos de criação de valor acrescentado. Neste eixo, interessa perceber quais os pontos de criação de valor na cadeia de valor da cooperativa e quais as principais estratégias utilizadas para reforçar essa criação de valor (marcas próprias, tipos de atividade realizadas, fusões e aquisições, etc.). Adicionalmente, também é relevante tentar perceber como a cooperativa se está a financiar e quais as estratégias utilizadas para maximizar a eficiência desse financiamento.
- Eixo público-legal: foco na perceção das cooperativas relativamente ao impacto dos quadros legais existentes no seu funcionamento (potenciais barreiras ou oportunidades) e análise de estratégias de captação de apoio de entidades públicas.

Envolvente específica – setor agrícola



- Eixo inovação: foco na análise e caracterização do nível de modernização das cooperativas em termos de produtos e processos, salientando-se a nível específico a questão da digitalização, bem como avaliação da sua participação e envolvimento em redes de inovação e investigação no setor agrícola.
- Eixo apoio aos agricultores: foco na análise do valor acrescentado que a cooperativa gera para os agricultores em geral, a vários níveis, desde oferta de bens e serviços (fatores de produção) a custo mais acessíveis, comunicação de informação relevante, formação, apoio técnico, ajudas ao empreendedorismo, estímulo aos jovens agricultores, etc.
- Eixo valorização do setor agrícola: análise das estratégias que a cooperativa utiliza para valorizar recursos agrícolas endógenos e promover outras atividades desenvolvidas em espaço agrícola. A este nível, importa tentar encontrar exemplos de boas práticas de valorização de produtos endógenos (marca próprias, certificações, capacidade de diferenciação, etc.) e de estratégias bem-sucedidas de reposicionamento dos mesmos com mais valor acrescentado na cadeia de distribuição. Também importa perceber em que iniciativas é que a cooperativa participa ou desenvolve para articular a agricultura com outras atividades que se desenrolam (turismo rural, etc.) ou refletem a importância do espaço agrícola (feiras nacionais e internacionais, semanas gastronómicas, etc.).

Envolvente geral - sustentabilidade e coesão

- Eixo sustentabilidade ambiental: análise das questões mais prementes do ponto de vista ambiental onde a cooperativa pode ter um papel relevante e fazer a diferença. Interessa conhecer e detalhar as boas práticas em termos de transição agro-energética, proteção dos solos, sequestro de carbono, redução do uso de pesticidas, redução da poluição de linhas de água, aproveitamento de resíduos e promoção da biodiversidade.
- Eixo segurança alimentar: foco no papel que a cooperativa pode desempenhar na melhoria da vida das populações através da promoção da segurança dos alimentos. Neste âmbito, interessa conhecer quais as medidas de controlo de qualidade aplicadas aos alimentos, bem como quais as iniciativas implementadas para melhorar a qualidade dos produtos e da informação disponibilizada nos rótulos.
- Eixo coesão territorial: análise das principais políticas ativadas pela cooperativa que podem ter impacto no combate ao abandono e destruição das zonas rurais. Neste eixo, importa conhecer as políticas de emprego desenvolvidas pela cooperativa, o tipo de apoio que fornece à fixação de pequenas explorações agrícolas, as ações que desenvolve para a



atração de jovens agricultores, as iniciativas que promove para combater incêndios, defender as paisagens rurais, utilizar recursos locais e apoiar a cultura local.

- Eixo sustentabilidade social e interesse pela comunidade: cumprindo um dos objetivos das cooperativas, este eixo procura avaliar como a cooperativa intervém na envolvente social da região onde está inserida. A este nível, pretende-se perceber como a mesma promove a igualdade e não discriminação, como comunica com outras entidades locais e como participa em iniciativas da região com grande valia social, nomeadamente no apoio a escolas, instituições de solidariedade social, iniciativas de desenvolvimento local, etc.

A nível global, o guião utilizado foi concebido para induzir deliberadamente respostas analíticas, reflexivas e avaliativas, solicitando aos entrevistados juízos explícitos, na sua língua materna (para se sentirem mais confortáveis), sobre:

- Adequação dos modelos organizacionais ao contexto atual;
- Eficácia dos dispositivos de governação;
- Limites institucionais e organizacionais das cooperativas;
- Opções estratégicas adotadas, rejeitadas ou adiadas.

Este desenho metodológico afasta-se de abordagens centradas na enumeração de práticas ou na descrição de estruturas formais. Pelo contrário, orienta os entrevistados para uma autoavaliação crítica do seu próprio modelo organizacional, promovendo a verbalização de racionalidades implícitas, dilemas estratégicos e trajetórias institucionais.

Com base nesta abordagem, a análise resultante não se irá limitar, assim, à identificação de “o que é feito”, mas permite compreender:

- Por que razão determinadas opções foram tomadas;
- Como essas opções evoluíram ao longo do tempo;
- Que constrangimentos condicionaram decisões alternativas.

Desde logo, esta opção metodológica permitiu obter vantagens concretas a três níveis em termos de implementação concreta das entrevistas: captação de trajetórias institucionais e racionalidades organizacionais, abertura crítica dos entrevistados e riqueza linguística.

Um dos principais contributos do material empírico recolhido reside na sua capacidade de captar trajetórias institucionais acumuladas, e não apenas estados organizacionais pontuais. Em



numerosas entrevistas, os entrevistados recorreram explicitamente à história da cooperativa, às mudanças de liderança, às crises enfrentadas ou às reformas implementadas para justificar a configuração atual da organização.

Esta dimensão longitudinal, ainda que construída a partir de narrativas retrospectivas, permitiu interpretar os modelos organizacionais observados como resultados de processos cumulativos, e não como escolhas isoladas ou respostas conjunturais. A abordagem adotada revela-se particularmente adequada para compreender:

- A persistência de determinados modelos de governação;
- A resistência (ou abertura) à profissionalização;
- A evolução das práticas de cooperação intercooperativa.

Ao captar simultaneamente práticas, discursos e racionalidades, o material empírico oferece uma base sólida para uma análise institucional comparativa, alinhada com os objetivos do projeto.

A nível da abertura crítica dos entrevistados, a qualidade das entrevistas é igualmente evidenciada pela frequência com que os entrevistados reconhecem fragilidades, dilemas e tensões internas, contrariando discursos excessivamente normativos, defensivos ou autocelebratórios. Em diversos contextos, nomeadamente em Portugal e em algumas cooperativas espanholas de menor dimensão, os próprios dirigentes identificam explicitamente:

- Limites do modelo organizacional adotado;
- Riscos associados à concentração de poder;
- Fragilidades nos mecanismos de sucessão;
- Défices de profissionalização;
- Dificuldades de escala ou de cooperação.

Esta abertura crítica constitui um indicador relevante da fiabilidade e profundidade do material recolhido, na medida em que sugere um grau elevado de reflexividade por parte dos entrevistados e reduz o risco de enviesamento discursivo. A emergência espontânea destes temas reforça a credibilidade das conclusões analíticas extraídas ao longo do relatório.

Finalmente, a realização de entrevistas em diferentes línguas, português, espanhol, italiano e francês, não compromete a comparabilidade analítica dos dados. Pelo contrário, constitui um elemento adicional de riqueza empírica. A comparabilidade é assegurada por três fatores principais:

- A utilização de um guião comum, rigorosamente estruturado por eixos temáticos;
- A preservação da arquitetura analítica das entrevistas em todos os contextos;



- O apoio técnico adequado à condução e interpretação das entrevistas em língua não portuguesa.

A diversidade linguística permite captar nuances institucionais, culturais e discursivas específicas de cada contexto nacional, enriquecendo a análise comparativa sem introduzir distorções metodológicas relevantes. As diferenças observadas entre países emergem, assim, como diferenças substantivas de modelo organizacional e não como artefactos de tradução ou de formulação das perguntas.

2.2.8 Amostragem qualitativa

A nível da amostragem, existiram dois níveis de escolha até se chegar à aplicação da técnica de recolha de dados principal (entrevista) e, portanto, a forma de amostragem a aplicar em cada nível tem algumas semelhanças, mas também diferenças. Num primeiro nível, foi realizada a seleção da cooperativa a estudar e num segundo nível foi selecionada a pessoa a entrevistar. Em ambos os casos, e devido à natureza qualitativa do método a implementar e ao facto de se estar a seguir uma perspetiva exploratória, a técnica de amostragem principal foi não probabilística, ficando muita da seleção final dependente de input vindo de “experts” que conheçam o setor ou as organizações.

Mais concretamente, e para ambas as escolhas a realizar, a técnica principal a aplicar foi idêntica e foi a de “snowball” ou “chain-referral”. Com a existência de muito conhecimento tácito dentro do setor das cooperativas que não é facilmente transferível, nem quantificável, torna-se difícil a pessoas que estejam fora do setor, incluindo investigadores, saber onde poderão estar as “boas práticas” nas cooperativas, bem como as pessoas dentro dessas cooperativas que as conhecem e dominam bem. Para além disso, podem existir também problemas de acesso, já que nalguns casos poderá haver falta de confiança em investigadores desconhecidos para partilha de “boas práticas” que poderão constituir fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991). Como tal, a opção mais racional neste tipo de contexto, quer do ponto de vista de custo, quer do ponto de vista de eficácia, é a de fazer uso das instituições ou pessoas que conhecem bem o setor para nos ajudarem a identificar os alvos da investigação a realizar, bem como para facilitar o acesso a esses alvos, isto, apesar deste tipo de amostragem apresentar limitações significativas em termos de enviesamento, calculo de margem de erro e representatividade, já que há sempre um importante fator de subjetividade associado às escolhas realizadas com base na opinião de outras pessoas (Biernacki e Waldorf, 1981).

Em termos mais específicos, e para operacionalizar este método de forma segura e inequívoca neste projeto, resolveu-se entregar a escolha e interação inicial com as cooperativas e pessoas a entrevistar exclusivamente à CONFAGRI. Atuando em alinhamento com a Aliança Cooperativa



Internacional (ACI), acumulando um conhecimento explícito e tácito bastante alargado sobre setor, quer a nível nacional, quer internacional, e dispondo de canais privilegiados de acesso a instituições decisoras europeias e à COPA-COGECA, a CONFAGRI apresentava as condições ideais para ser o interlocutor mais eficaz em todo este processo. Assim, a CONFAGRI ficou incumbida de realizar as seguintes tarefas neste âmbito:

- Escolha dos parceiros nacionais por subsetor agrícola (cooperativas) a incluir no estudo
- Realizar contactos iniciais com os parceiros nacionais do projeto, de modo a identificar pessoas-alvo a entrevistar.
- Auxiliar na obtenção de informação específica junto de parceiros nacionais, quando houve relutância ou dificuldade em fornecer a mesma.
- Selecionar as cooperativas internacionais e respetivos representantes a entrevistar.
- Estabelecer contacto inicial com as cooperativas internacionais de modo a obter dados, informação ou os consentimentos necessários para se avançar com as entrevistas.

Depois de estabelecida a seleção da entidade decisora no processo de amostragem, e já a um nível mais específico, também era importante considerar a necessidade de ponderar a introdução da estratificação neste processo. O processo em si tinha de funcionar com duas vertentes sequenciais, sendo a primeira focalizada na seleção das cooperativas e a segunda na dos entrevistados. A principal diferença entre estas duas vertentes residia no facto de que a seleção das cooperativas tinha de ser objeto da implementação adicional de uma pré-amostragem estratificada antes de aplicar a metodologia “snowball”, para garantir alguma representatividade de setores agrícolas e dos países estudados. O facto de existirem oito setores a estudar no universo cooperativo e quatro países diferentes, obriga a algum nível de representatividade dos mesmos e como tal, isso tem de ser objeto de ponderação em termos da seleção final das cooperativas. Neste contexto em concreto, foi dada prioridade à questão setorial, tentando assegurar que a amostra final se mantém relativamente uniforme e inclui 3 cooperativas por setor, enquanto a nível de países, foi dada uma ponderação superior à Espanha, que é dupla da dos outros, por uma questão de proximidade geográfica, cultural, linguística, contextual, setorial e organizacional, ficando a Espanha com um caso para cada setor. A questão da proximidade de Espanha a Portugal foi vista como um critério importante para encontrar referências de boas práticas com maior potencial de replicação no contexto nacional, permitindo posteriormente também a possibilidade de uma maior ligação entre as cooperativas nacionais e internacionais que fizeram parte deste estudo.

Atualmente, e ao nível do que foi a implementação desta metodologia durante o decorrer do estudo, e mesmo com várias insistências a nível nacional e europeu realizadas pela CONFAGRI individualmente ou em conjunto com a COPA-COGECA, verificaram-se imensas dificuldades em





conseguir contactar e convencer algumas cooperativas internacionais a participar neste estudo, o que determinou um rácio de cumprimento de objetivos inferior a 100%. Em termos globais, o rácio fixou-se nos 83,3% (Tabela 2.6), muito devido à performance muito fraca junto das cooperativas agrícolas francesas. Efetivamente, existiram várias dificuldades em conseguir contactar e motivar cooperativas agrícolas, nomeadamente de França (3 cooperativas no global) e uma de Espanha para conseguir atingir o objetivo que se pretendia. De acordo com a tabela abaixo, verifica-se que apenas se conseguiram entrevistar 25% das cooperativas francesas, enquanto no caso das espanholas o rácio foi muito melhor (87,5%) e apenas ficou a faltar uma entrevista. Este cenário irá ter implicações ao nível da amostra final e tem de ser considerado como um fator decisivo na qualidade dos resultados para evitar posteriores enviesamentos na leitura dos mesmos.

Implementação	Portugal	Espanha	Itália	França	Global
Previstas	8	8	4	4	24
Realizadas					
Presencial	8	7	4	1	20
Rácio de sucesso	100%	87,5%	100%	25%	83,3%

Tabela 2.6 – Modo de implementação de entrevistas por país.

No entanto, a qualidade empírica do material recolhido foi reforçada pelo perfil dos entrevistados, que incluiu maioritariamente:

- Presidentes de cooperativas;
- Diretores-gerais ou gestores executivos;
- Dirigentes intermédios com responsabilidades estratégicas;
- Responsáveis técnicos ou operacionais com visão transversal da organização.

Em vários casos, as entrevistas envolveram mais do que um interlocutor, integrando perspetivas políticas, técnicas e operacionais no seio da mesma organização. Esta configuração permitiu:

- Cruzar discursos e interpretações internas;
- Reduzir o risco de enviesamento individual;
- Captar eventuais tensões ou divergências internas de forma direta.

A duração média das entrevistas – frequentemente próxima ou superior a 90 minutos – constituiu um indicador adicional da sua densidade empírica. Este tempo alargado permitiu ultrapassar respostas padronizadas ou defensivas, favorecendo a emergência de discursos mais reflexivos, argumentados e críticos.



2.2.9 Metodologia principal de processamento de dados

Para realizar o apuramento dos resultados da aplicação do estudo de caso, resolveu-se adotar um procedimento estruturado em cinco etapas com base na visão de Yin (2016). Apesar de não existir nenhum processo rígido pré-definido para conseguir chegar a resultados a partir de dados qualitativos, consegue-se mesmo assim detetar um conjunto de etapas semelhantes que são aplicados em vários estudos ao longo do tempo. Segundo Yin (2016), essas etapas serão cinco e estruturam-se da seguinte forma:

- Compilação – é a etapa mais simples e corresponde a organizar os dados de acordo com uma ordem pré-definida, levando à criação de uma base de dados. Poderá ser objeto de alteração, caso surja uma alteração do critério de ordenação gerada por análise posterior.
- Desmontagem – corresponde à partição dos dados compilados em pedaços mais pequenos que possam permitir a sua categorização ou codificação. É um processo de “trial and error” que pode ser repetido várias vezes até se alcançar uma categorização apropriada.
- Remontagem – corresponde à criação de temas ou tópicos que permitam a reorganização das categorias ou códigos em grupos ou sequências. Também é um processo de “trial and error” muito ligado à etapa anterior.
- Interpretação – criação de uma nova narrativa que inclua as categorias ou códigos identificados na etapa anterior. É uma etapa fundamental que pode levar à redefinição de todas as anteriores.
- Conclusão – corresponde ao resumo de todas as etapas com um foco especial na etapa da interpretação.

A estruturação sequencial apresentada anteriormente não significa que as relações entre as diferentes etapas sejam unicamente lineares, unidireccionais e fluam num único sentido (Yin, 2016). De facto, devido à natureza mais complexa dos dados e do seu processo de análise, a relação entre todas estas etapas é bidirecional, não linear e não segue nenhuma lógica pré-definida, sendo várias as combinações possíveis.

Dentro de todo este processo, o recurso à codificação foi uma opção fundamental para esta investigação. A codificação é um processo de categorização dos dados com códigos específicos que permite ao investigador aprender com esses dados e revisitá-los frequentemente até que se detetem padrões ou explicações (Richards, 2005). Apesar da codificação ser um processo complexo, baseado em várias tentativas, que pode ser em si mesmo uma fonte de distração dos dados e dos objetivos fundamentais da análise, não deixa de ter vantagens substanciais em termos de



sistematização e consistência (Yin, 2016), sendo por isso a alternativa correta para garantir a qualidade das conclusões.

Como ponto de partida para a aplicação desta metodologia, surge o processo de transcrição e tradução de entrevistas que é uma etapa básica inicial para colocar os dados num formato apto para processamento. De acordo com o planeamento prévio do projeto, esta etapa foi entregue à CONFAGRI que posteriormente subcontratou empresas especializadas em tradução e transcrição de entrevistas para assegurar o cumprimento desta tarefa. Desta forma, a qualidade dos resultados e do relatório produzidos no âmbito desta atividade será determinada em primeira mão pela qualidade das transcrições e traduções produzidas por estas empresas.

Adicionalmente, e para simultaneamente, reduzir o tempo global de processamento de dados e aumentar o nível de eficácia da análise, será utilizada uma abordagem o mais automatizada possível para todo o processo, incluindo a codificação dos dados, que recorrerá ao software Nvivo. Este software foi desenvolvido há mais de 30 anos pela empresa QSR International da Austrália e apresenta como principais funcionalidades: a codificação, a pesquisa de texto e o espectro abrangente de ferramentas de visualização disponíveis. Como principais vantagens, este software permite gerir e processar uma quantidade elevada de dados, tanto quantitativos como qualitativos, e permite poupar tempo na fase da codificação e em todo o processo de análise (Dollah et al., 2017). Do ponto de vista de desvantagens, há sobretudo a reportar o seu custo elevado e a dificuldade da aprendizagem em termos da sua utilização (Dollah et al., 2017). Neste contexto, este software parece ser a opção correta, especialmente se se considerar que o mesmo já está disponível na UCP e pode ser utilizado sem custos acrescidos, e que a equipa já tem experiência na sua utilização.

2.2.10 Resumo

Em jeito de resumo final desta secção, e de acordo com a Gráfico 2.1 abaixo, a estruturação deste relatório parte de uma visão compartimentada por três grandes enquadramentos decisivos, como são o enquadramento teórico, metodológico e político.

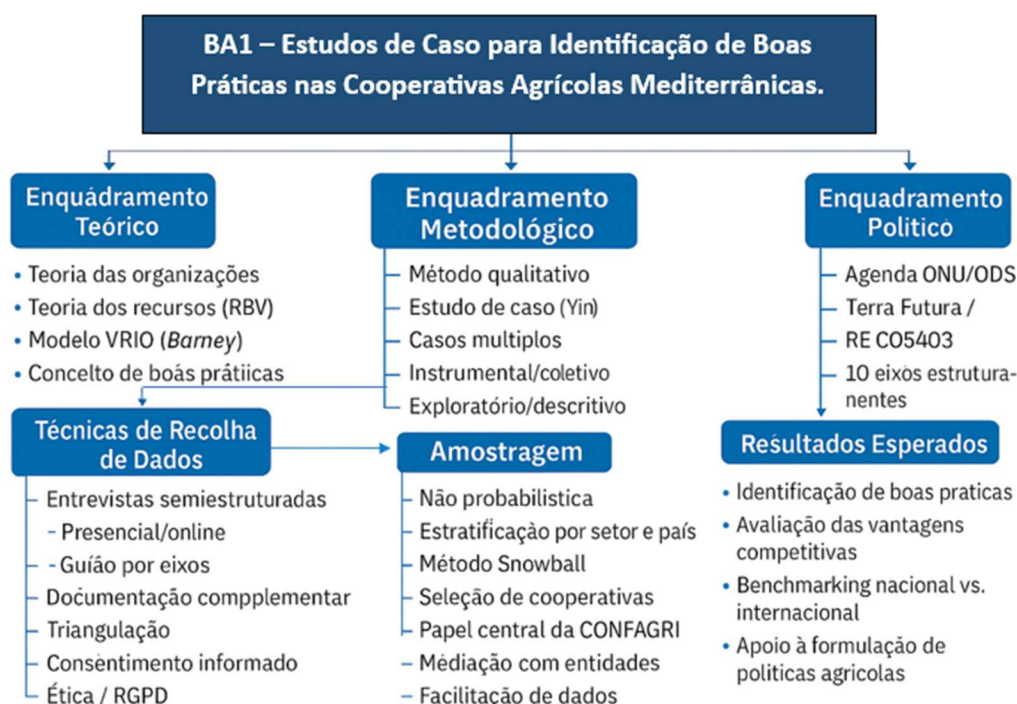


Gráfico 2.1 – Resumo das principais linhas de enquadramento da secção.

As abordagens selecionadas a estes três níveis terão implicações mais específicas em termos das decisões operacionais que aparecem a níveis mais inferiores, como se pode ver abaixo de forma muito mais detalhada:

1. Enquadramento Teórico

1.1. Objetivos Conceptuais da Atividade BA1

- Caracterizar cooperativas agrícolas dos setores mediterrânicos.
- Identificar e compreender boas práticas de cooperativas de Espanha, França e Itália.
- Realizar análise comparativa (benchmarking) entre cooperativas nacionais e internacionais.



1.2. Conceito de Boas Práticas

Boas práticas são definidas como métodos/processos que:

- São baseados em evidência empírica ou científica.
- Produzem resultados consistentes e replicáveis.
- São eficientes, eficazes e eticamente conformes.
- São adaptáveis ao contexto e sujeitas a melhoria contínua.

1.3. Relação com as Teorias das Organizações

- As cooperativas funcionam como organizações formais com estrutura, processos, cultura e design.
- As boas práticas permitem aprendizagem, adaptação e melhoria contínua (Teece, 2007).
- Reforçam eficiência, diferenciação e competitividade (Porter, 1985).

1.4. Teoria dos Recursos (RBV) e Modelo VRIO

- A vantagem competitiva surge de recursos Valiosos, Raros, Inimitáveis e Organizados – modelo VRIO (Barney, 1991).
- Recursos tangíveis vs. intangíveis (estes mais relevantes por serem difíceis de imitar).
- Capacidades como formas de mobilização estratégica dos recursos.
- Aplicação do VRIO permite avaliar a sustentabilidade da vantagem competitiva e distinguir o que pode (ou não) ser replicável por outras cooperativas.

1.5. Relação entre Boas Práticas e Vantagem Competitiva

- Boas práticas atuam como rotinas organizacionais que transformam recursos em competências e estas em resultados superiores.
- Permitem gerar vantagens de:
 - Eficiência (redução de custos).
 - Diferenciação (qualidade e inovação).
 - Sustentabilidade (competências difíceis de imitar).

2. Enquadramento Metodológico

2.1. Método

- Método qualitativo, adequado a fenómenos complexos, tácitos e não mensuráveis.
- Foco na compreensão, identificação e descrição de práticas.
- Vantagens: profundidade, flexibilidade, abrangência.
- Limitações: subjetividade, dificuldade de representação, recolha exigente.

2.2. Estratégia de Investigação: Estudo de Caso

- Base conceptual: Yin (2014).
- Tipologias adotadas:
 - Casos múltiplos: vários setores e países.
 - Embedded: múltiplas subunidades dentro de cada cooperativa (*governance*, *finanças*, *inovação...*).
 - Instrumental → coletivo: casos usados para estudar um fenómeno; benchmarking final.
 - Exploratório → descritivo: primeiro identificar, depois aprofundar.

2.3. Técnica de Recolha de Dados

2.3.1. Técnica Principal: Entrevistas Semiestruturadas

- Justificação: possibilitam recolha de conhecimento tácito, comparabilidade moderada e profundidade.
- Estrutura:
 - Introdução (10 min).
 - Corpo principal baseado nos 10 eixos analíticos.
 - Conclusão (reflexão final + validação futura).

2.3.2. Técnica Complementar: Documentação

- Usada para triangulação e validação (Yin, 2014).
- Acrescenta objetividade e reforça credibilidade das conclusões.



2.4. Amostragem

2.4.1. Princípios Gerais

- Amostragem não probabilística, orientada por conhecimento especializado (*snowball/chain-referral*).
- Baseada no conhecimento tácito do setor → impossível definir amostra probabilística representativa.

2.4.2. Papel central da CONFAGRI

- Seleciona cooperativas nacionais e internacionais.
- Identifica entrevistados.
- Facilita contactos e resolução de bloqueios.
- Fornece conhecimento setorial implícito.

2.4.3. Estratificação

- Pré-amostragem por setor (8 setores → 4 cooperativas cada).
- Distribuição por país, com maior peso para Espanha devido à proximidade contextual.

2.4.4. Rácio de sucesso de implementação das entrevistas

- Global: 83,3% das entrevistas realizadas.
- Dificuldades acentuadas em França (apenas 25% das previstas).

2.5. Processamento e Análise dos Dados

Segue as 5 etapas de Yin (2016):

1. Compilação dos dados transcritos.
2. Desmontagem (codificação).
3. Remontagem (temas e padrões).
4. Interpretação (produção de narrativa analítica).
5. Conclusão (síntese final).

Ferramentas utilizadas:

- Nvivo para codificação automatizada, pesquisa e visualização.



- Transcrições realizadas por empresas especializadas (selecionadas e contratadas pela CONFAGRI).

3. Enquadramento Político

3.1. Agenda Política Internacional e Nacional

O estudo alinha-se com:

- ODS da ONU (Agenda 2030).
- Agenda “Terra Futura”.
- Agenda de Investigação e Inovação para a Sustentabilidade da Agricultura, Alimentação e Agroindústria (RE-C=5-i03).

Estas agendas reforçam três dimensões: económica, ambiental e social.

3.2. Estrutura Política dos 10 Eixos Analíticos

Os eixos orientam a recolha de dados e organizam a análise das boas práticas.

Âmbito 1 – Cooperativa e Quadro Legal

1. Modelo cooperativo / *governance*
2. Sustentabilidade financeira
3. Enquadramento público-legal

Âmbito 2 – Envoltente Específica (Setor Agrícola)

1. Inovação
2. Apoio aos agricultores
3. Valorização do setor agrícola

Âmbito 3 – Sustentabilidade e Coesão

1. Sustentabilidade ambiental
2. Segurança alimentar
3. Coesão territorial
4. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade

3.3. Resultados Esperados com Base no Enquadramento Político

- Identificação de boas práticas que reforcem competitividade, sustentabilidade e coesão.



- Contributos para:
 - ODS 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17.
 - Sustentabilidade ambiental (redução de pesticidas, gestão da água, biodiversidade).
 - Reforço da segurança alimentar.
 - Valorização de produtos endógenos e cadeias curtas.
 - Coesão territorial e desenvolvimento rural.
 - Inclusão social e fortalecimento da comunidade agrícola.

3 Caracterização da agricultura

3.1 O setor agrícola português

3.1.1 Relevância económica da agricultura

A análise dos dados do Eurostat relativos ao Valor Acrescentado Bruto a preços base da agricultura portuguesa entre 2013 e 2023 revela uma tendência geral de crescimento, embora marcada por flutuações significativas (Gráfico 3.1). O VAB agrícola cresceu de 2.703,41 milhões de euros em 2013 para 4.383,01 milhões de euros em 2024, representando um expressivo aumento de aproximadamente 61% ao longo destes 10 anos.

Este crescimento, contudo, não seguiu um padrão linear, evidenciando a vulnerabilidade do setor a diversos fatores externos. No início do período analisado, verifica-se uma ligeira queda em 2014 seguida por uma recuperação em 2015, possivelmente refletindo os efeitos tardios da crise económica e as medidas de austeridade implementadas no país. Em 2016, observa-se uma quebra para 2.690,69 milhões de euros, seguida, a partir de 2017, de um período de cinco anos consecutivos de crescimento, atingindo 3.660,73 milhões em 2021, o que sugere melhorias estruturais, maior utilização de tecnologia e possivelmente melhores políticas de apoio ao setor. Em 2022, verifica-se um recuo para 3.385,66 milhões, provavelmente refletindo os impactos da crise energética e inflação desencadeados pelo início do conflito na Ucrânia, que elevou significativamente os custos de produção. A recuperação no ano de 2023 é de assinalar, com um salto para 4.339,24 milhões.

Em Portugal, o VAB do setor da agricultura, silvicultura e pescas tem mantido um peso estável, na ordem dos 2% do PIB, desde 2015 (Eurostat, 2025). O setor apresenta, por isso, um peso superior no produto em Portugal do que na média da UE-27, de 1,6% em 2023.

Já o peso do setor no emprego nacional tem vindo a diminuir, de 4,8%, em 2015, para 2,6%, em 2023 (Eurostat, 2025). Apesar de ser esta a tendência na União Europeia, a quebra no emprego no setor foi mais acentuada em Portugal do que na média da UE-27 (Eurostat, 2025). Em 2023, o setor empregava cerca de 129 mil pessoas em Portugal, enquanto em 2005 empregava mais de 200 mil (Eurostat, 2025). Em Portugal, a percentagem de mulheres na população empregada do setor está em linha com a média da EU: 31%.

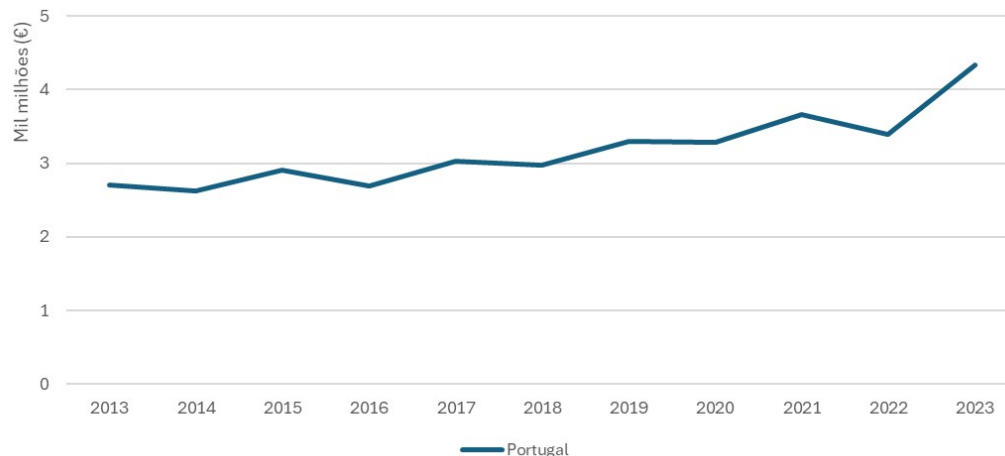


Gráfico 3.1 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em Portugal, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

A produção agrícola em Portugal entre 2013 e 2023 revela, também, um padrão de crescimento consistente e expressivo (Gráfico 3.2). Partindo de um valor de 6.862,06 milhões de euros em 2013, a produção agrícola portuguesa demonstrou inicialmente um crescimento moderado, atingindo 7.253,43 milhões de euros em 2015, representando um aumento aproximado de 5,7% em dois anos. Contudo, 2016 registou uma ligeira quebra na tendência de crescimento, com uma redução para 7.032,13 milhões de euros. A partir deste ponto, observa-se uma trajetória de crescimento contínuo e cada vez mais acentuado, com a produção a ultrapassar a barreira dos 8.000 milhões em 2019, quando alcançou 8.213,64 milhões de euros. Esta tendência acelerou-se notoriamente nos anos subsequentes, culminando em 12.229,41 milhões de euros em 2023. Este valor representa um crescimento de aproximadamente 78% em relação ao início do período analisado, o que corresponde a uma taxa média de crescimento anual superior a 6%. Particularmente notável é a aceleração do crescimento nos últimos três anos do período analisado, com incrementos anuais consistentemente superiores a 10%.

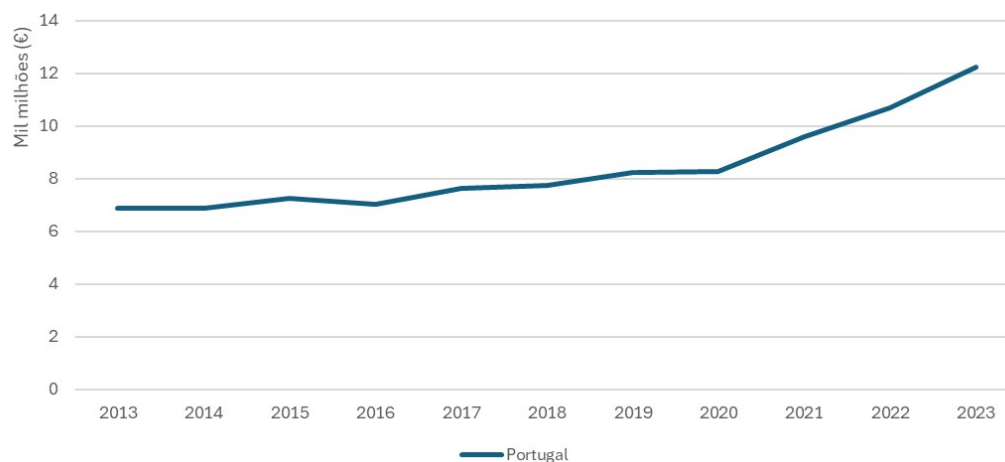


Gráfico 3.2 – Evolução da produção agrícola a preços base, em Portugal, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Importa considerar que a evolução da produção agrícola, expressa em valores monetários, pode refletir não apenas variações nas quantidades produzidas, mas também alterações significativas nos preços dos produtos agrícolas. Por esse motivo, o Gráfico 3.3 apresenta a evolução do índice de preços dos produtos agrícolas entre 2015 e 2023 e evidencia a forte subida dos preços a partir de 2020 e a sua intensificação a partir de meados de 2021. Assim, o forte crescimento da produção agrícola em Portugal evidenciada anteriormente deve-se, em grande medida, à subida dos preços: em 2022, o índice de preços dos produtos agrícolas cresceu 21%, comparativamente com 2020, e 16% em 2023, comparativamente com 2022. Entre 2015 e 2023, o índice de preços dos produtos agrícolas cresceu 61%. No mesmo período, a produção agrícola cresceu 69%.

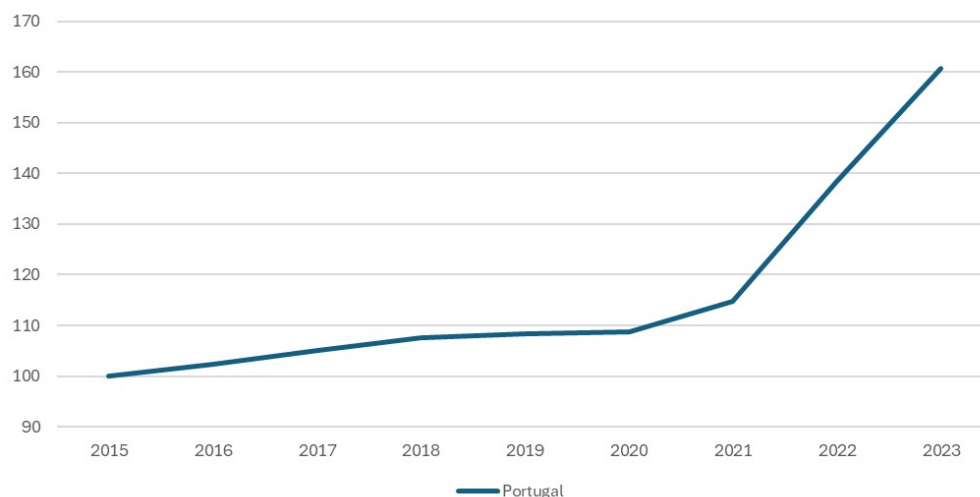


Gráfico 3.3 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em Portugal, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

A análise dos dados relativos às explorações agrícolas em Portugal entre 2010 e 2020 revela transformações estruturais relevantes no setor agrícola português (Tabela 3.1). Entre 2010 e 2020, o setor agrícola português registou uma forte diminuição do número de explorações, passando de cerca de 305 mil para 258 mil em 2016, mas recuperando para 290 mil em 2020. Em paralelo, a superfície agrícola utilizada (SAU) aumentou de 3,7 para 3,9 milhões de hectares, refletindo um crescimento de 7% nessa década. A dimensão média das explorações subiu de 12 para 13,8 hectares, entre 2010 e 2013, mantendo-se praticamente estável nos anos mais recentes (13,7 hectares), sugerindo que o recente aumento do número de explorações ocorreu de forma relativamente proporcional ao aumento da área total cultivada. Esta evolução traduz uma tendência de concentração e modernização, com maior aposta em culturas permanentes e pastagens (conforme se evidenciará mais adiante), reforço das sociedades agrícolas e abandono das explorações mais pequena dimensão.

	2010	2013	2016	2020
Nº de explorações	305 270	264 420	258 350	290 230
Dimensão (ha)	3 668 150	3 641 590	3 528 340	3 963 940
Dimensão média (ha)	12,0	13,8	13,7	13,7

Tabela 3.1 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em Portugal

Fonte: Eurostat (2025).

3.1.2 Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões

O Gráfico 3.4 apresenta a distribuição regional da produtividade agrícola medida pelo indicador Valor Acrescentado Líquido da Exploração Agrícola por Unidade de Trabalho Anual (UTA) em Portugal continental e nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores. Conforme é evidente pela análise da Gráfico 3.4 e da Tabela 3.2, os Açores e Madeira registaram o valor mais elevado, com 35.381 € por UTA, destacando-se claramente no contexto nacional. Segue-se o Alentejo e Algarve, com 29.019 €, também acima da média nacional, refletindo a presença de explorações de maior dimensão, maior investimento e mecanização. As regiões do Norte e Centro (15.599 €) e do Ribatejo e Oeste (14.826 €) apresentam valores significativamente mais baixos, o que indica uma estrutura agrícola mais fragmentada, menor dimensão das explorações e menor valor acrescentado por trabalhador. Esta distribuição evidencia que a produtividade agrícola por trabalhador é substancialmente superior nas regiões insulares e no sul do país, enquanto as regiões do litoral e do norte apresentam produtividades mais modestas.

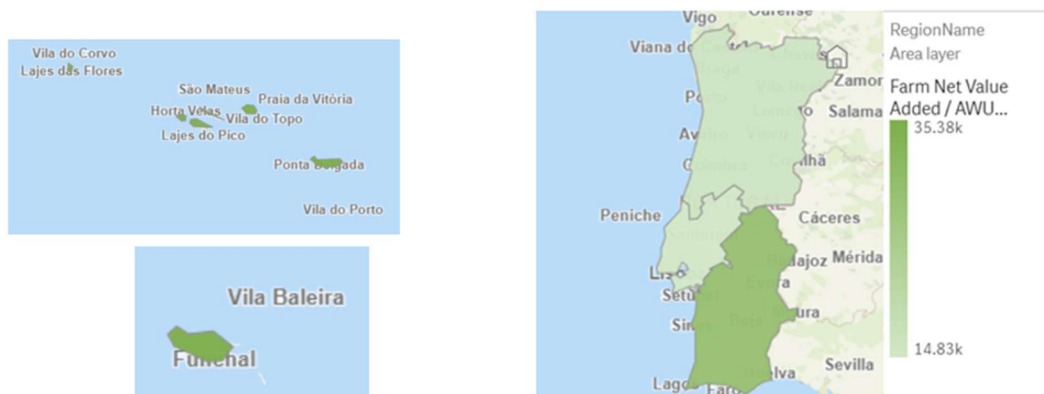


Gráfico 3.4 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual (UTA) na exploração agrícola, em Portugal, em 2022

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Região	€
Norte e Centro	15 599
Ribatejo e Oeste	14 826
Alentejo e Algarve	29 019
Açores e Madeira	35 381

Tabela 3.2 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em Portugal, em 2022

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

3.1.3 Tipo de exploração

A análise da evolução da SAU por estatuto jurídico (Tabela 3.3) e por tipo de exploração agrícola (Tabela 3.4) permite-nos aprofundar a compreensão sobre as transformações estruturais do setor agrícola português entre 2010 e 2020, complementando as observações anteriores sobre a evolução do número de explorações, dimensão total e dimensão média. Relativamente ao estatuto jurídico das explorações, observa-se uma clara tendência crescimento das explorações geridas por pessoas coletivas, mas no que diz respeito às pessoas singulares a evolução é irregular. Entre 2010 e 2016, ocorreu uma diminuição expressiva do número de explorações geridas por pessoas singulares, de 17,2%. Contudo, esta tendência inverteu-se entre 2016 e 2020, com um aumento para 274.250 explorações, contrabalançando parte da quebra anterior. Paralelamente, as explorações geridas por pessoas coletivas evidenciaram um crescimento constante e substancial ao longo de todo o período, quase duplicando o seu número de 7.890 em 2010 para 15.350 em 2020, representando um aumento de aproximadamente 94,5%. Esta evolução sugere uma progressiva profissionalização do setor, com maior presença de entidades com estrutura



empresarial formal, embora a agricultura familiar continue a predominar largamente. Quanto à utilização da superfície agrícola, as terras aráveis registaram uma diminuição consistente ao longo do período, passando de 1.173.130 hectares em 2010 para 1.036.680 hectares em 2020, uma redução de cerca de 11,6%. Em contrapartida, as pastagens permanentes aumentaram continuamente, de 1.784.600 para 2.050.450 hectares, representando um crescimento de aproximadamente 14,9%. A destacar há o aumento expressivo das culturas permanentes, especialmente entre 2016 e 2020, passando de 705.120 para 860.660 hectares, um aumento de 22,1% nesse quadriénio e totalizando um crescimento de 24,6% entre 2010 e 2020. Estas transformações na utilização do solo agrícola sugerem uma reorientação estratégica do setor, com menor ênfase nas culturas anuais e maior investimento em produções de longo prazo, possivelmente de maior valor acrescentado. O aumento das pastagens permanentes, por sua vez, pode estar relacionado com a expansão da pecuária extensiva, muitas vezes associada a certificações de qualidade ou produções biológicas. É igualmente relevante notar o aumento das áreas de matas e florestas, de 842.210 para 966.080 hectares entre 2010 e 2020, representando um crescimento de 14,7%, que pode refletir esforços de florestação, gestão integrada do território ou desenvolvimento de sistemas agroflorestais. Simultaneamente, registou-se uma redução contínua da superfície agrícola não utilizada, diminuindo de 127.690 para 91.780 hectares, o que sugere um uso mais eficiente do território agrícola disponível.

	2010	2013	2016	2020
Pessoa singular	297 380	253 490	246 150	274 250
Pessoa coletiva	7 890	10 930	12 200	15 350
Exploração em grupo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Unidade de terra comum	n.d.	n.d.	n.d.	630

Tabela 3.3 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) por estatuto jurídico da exploração, em Portugal, em número de explorações

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: n.d. sinaliza a indisponibilidade de estatísticas.

	2010	2013	2016	2020
Terras aráveis	1 173 130	1 100 860	1 043 300	1 036 680
Pastagens permanentes	1 784 600	1 816 580	1 876 940	2 050 450
Culturas permanentes	690 730	708 760	705 120	860 660
Hortas familiares	19 690	19 690	19 690	19 690
Matas e florestas sem culturas sobcoberto	842 210	807 640	837 070	966 080
Superfície agrícola não utilizada	127 690	100 960	98 450	91 780
Outras superfícies de exploração	71 090	75 510	85 960	99 610

Tabela 3.4 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em Portugal, em hectares

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: De acordo com o INE, a superfície agrícola utilizada (SAU) é superfície da exploração que inclui terras aráveis (limpas e sobcoberto de povoamentos florestais), hortas familiares, culturas permanentes e pastagens permanentes. A superfície total da exploração agrícola é a soma da superfície agrícola utilizada, superfície dos povoamentos florestais sem culturas sobcoberto, superfície agrícola não utilizada e outras superfícies da exploração.

3.1.4 Evolução do tipo de produção agrícola

Em 2023, 62% da produção agrícola em Portugal correspondia a produção vegetal e 35% a produção animal (Gráfico 3.5).

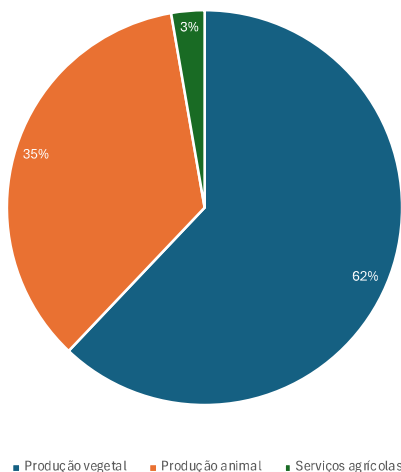


Gráfico 3.5 – Tipo de produção agrícola em Portugal, em 2023

Fonte: Eurostat (2025).

A análise da evolução da produção agrícola em Portugal entre 2015 e 2023, discriminada por origem (vegetal, animal e serviços agrícolas), revela padrões distintos de crescimento que ajudam a explicar a atual configuração do setor (Gráfico 3.6). Ao longo do período em análise, a produção vegetal demonstrou um crescimento muito mais expressivo e consistente do que a produção animal: um aumento de aproximadamente 45,2% em oito anos. Este crescimento foi particularmente acentuado a partir de 2021, quando atingiu 5.344,21 milhões de euros, registando um salto de quase 23% face ao ano anterior. Em contrapartida, a produção animal apresentou uma evolução mais modesta e irregular. Partindo de 2.887,88 milhões de euros em 2015, verificou-se inicialmente uma redução em 2016, seguida por flutuações moderadas nos anos subsequentes. A partir de 2022

observou-se um crescimento mais significativo deste tipo de produção, totalizando um crescimento de 14,6% entre 2015 e 2023.

A evolução diferenciada dos dois principais tipos de produção explica a progressiva alteração na composição do valor da produção agrícola portuguesa, com a produção vegetal a reforçar a sua predominância, de 57% em 2015 para 62% em 2023 (com um máximo de 64% em 2021). Esta tendência está alinhada com as transformações observadas na utilização do solo agrícola, particularmente o aumento significativo das áreas dedicadas a culturas permanentes, que passou de 705.120 hectares em 2016 para 860.660 hectares em 2020, representando um crescimento de 22,1% nesse período. No caso da produção animal, o aumento observado nas pastagens permanentes (de 1.876.940 hectares em 2016 para 2.050.450 hectares em 2020) sugere uma possível reorientação para sistemas de produção animal mais extensivos, possivelmente associados a produtos de qualidade diferenciada.

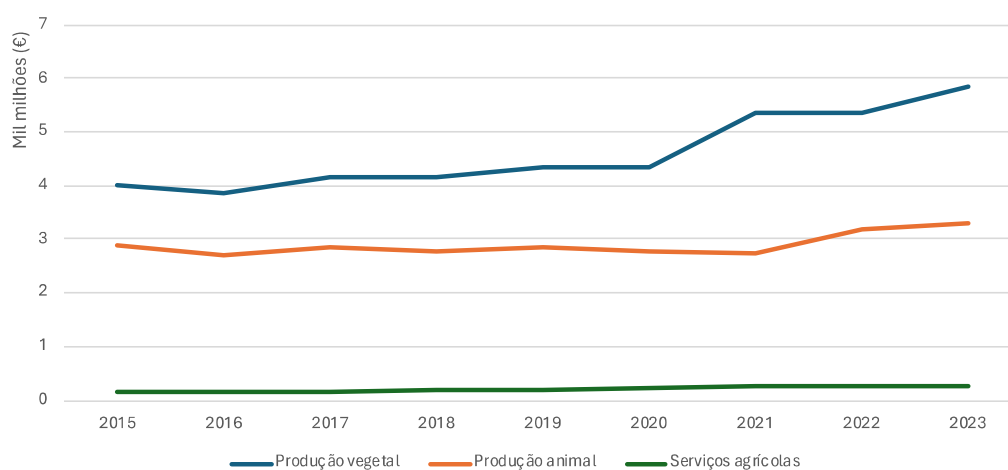


Gráfico 3.6 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Portugal, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Para melhor compreender a evolução acima descrita importa olhar à produção por tipo de produto a um maior nível de desagregação, bem como à evolução dos índices de preços por produto. A análise conjunta das Tabela 3.5 e Tabela 3.6 permite compreender em maior profundidade os fatores que explicam o crescimento da produção agrícola em Portugal entre 2015 e 2023. Enquanto a Tabela 3.5 evidencia os setores mais dinâmicos em termos de valor da produção, a Tabela 3.6 revela que esse crescimento foi, em muitos casos, impulsionado por aumentos significativos nos preços dos produtos. Destaca-se, por exemplo, o setor do azeite, cuja produção aumentou 74,1% em valor, acompanhada por uma subida de 101% no índice de preços, o que indica que o crescimento se deveu sobretudo à valorização do produto. O mesmo se verifica na batata (+42,5%



em valor; +163% em preços) e nos ovos (+61,6% em valor; +109% em preços), sugerindo que a evolução positiva nestes setores foi fortemente influenciada por fatores de mercado. Por outro lado, há setores em que o crescimento em valor foi mais moderado, apesar de aumentos expressivos nos preços, como as plantas forrageiras (+2,6% em valor; +346,7% em preços), o que pode indicar uma redução nas quantidades produzidas ou uma menor resposta da oferta à valorização dos preços. Esta decomposição evidencia que, embora o setor agrícola português tenha registado um crescimento robusto em valor, esse desempenho não pode ser dissociado da dinâmica dos preços. A valorização de determinados produtos agrícolas teve um papel determinante na evolução global da produção, sendo essencial considerar esta variável na interpretação dos dados disponíveis.

	2015		2023	
	Milhões €	% da produção agrícola	Milhões €	% da produção agrícola
Produção vegetal				
• Cereais	277,74	3,9	267,42	2,8
• Culturas industriais	50,77	0,7	61,60	0,7
• Plantas forrageiras	275,55	3,9	282,71	3,0
• Produtos hortícolas	1 227,59	17,4	1 532,88	16,3
• Batata	100,33	1,4	142,97	1,5
• Frutos	1 123,56	16,0	2 128,94	22,7
• Vinho	822,35	11,7	1 138,38	12,1
• Azeite	94,53	1,3	164,59	1,8
• Outros produtos vegetais	44,59	0,6	114,29	1,2
Produção animal				
• Bovinos	656,76	9,3	647,09	6,9
• Suínos	500,39	7,1	633,76	6,7
• Ovinos e caprinos	173,36	2,5	137,82	1,5
• Aves	522,93	7,4	620,40	6,6
• Equinos	1,12	0,0	2,28	0,0
• Outros animais	95,30	1,4	88,41	0,9
• Leite	705,57	10,0	861,25	9,2
• Ovos	167,44	2,4	270,54	2,9

Tabela 3.5 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Portugal, por tipo de produto

Fonte: Eurostat (2025).

Variação 2015 - 2023	
	%
Produção vegetal	
• Cereais	52,78%
• Culturas industriais	23,33%
• Plantas forrageiras	346,74%
• Produtos hortícolas	53,76%
• Batata	163,02%
• Frutos	69,96%
• Vinho	51,33%
• Azeite	101,03%
• Outros produtos vegetais	58,36%
Produção animal	
• Bovinos	26,18%
• Suínos	67,01%
• Ovinos e caprinos	48,06%
• Aves	30,98%
• Equinos	n.d.
• Outros animais	48,60%
• Leite	65,70%
• Ovos	108,71%

Tabela 3.6 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em Portugal, por tipo de produto, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

3.1.5 Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola

A mão de obra agrícola caiu 18% em Portugal, entre 2010 e 2020, de 293 mil para 240 mil unidades de trabalho anual (Eurostat, 2025). Adicionalmente, a análise da estrutura etária da mão de obra agrícola em Portugal para o ano mais recente para o qual há dados oficiais (2020) revela um claro envelhecimento do setor (Gráfico 3.7). A faixa etária com maior representação é a dos 65 anos ou mais, que corresponde a 44% do total da mão de obra agrícola, demonstrando o forte peso da população mais idosa neste setor de atividade. Seguem-se as faixas entre os 55 e os 64 anos (24,3%) e entre os 45 e os 54 anos (17,3%), o que reforça a predominância de trabalhadores mais velhos. Por outro lado, a presença de indivíduos mais jovens na agricultura é extremamente reduzida. As faixas etárias entre os 25 e os 34 anos (3,6%) e entre os 35 e os 39 anos (3,9%) representam uma pequena parcela e a percentagem de trabalhadores com menos de 25 anos é praticamente residual (0,3%).



Segundo os mesmos dados do Eurostat (2025), em comparação com 2010, a proporção de trabalhadores com 65 anos ou mais aumentou ligeiramente ao longo da década, de 41,2% para 44%. A faixa dos 55 aos 64 anos, por sua vez, manteve-se relativamente estável, descendo ligeiramente para 24,3%. Já as faixas etárias mais jovens registaram variações marginais: a proporção de trabalhadores com menos de 25 anos manteve-se praticamente inalterada (de 0,2% para 0,3%), o que confirma a quase ausência de jovens na agricultura. Entre os 25 e os 34 anos, observou-se um pequeno aumento (de 3,3% para 3,6%) e, em sentido contrário, registou-se uma descida na faixa dos 45 aos 54 anos (de 19,4% para 17,3%), o que pode refletir a passagem destes trabalhadores para faixas etárias superiores, sem que haja substituição por pessoas mais novas.

Estes dados evidenciam uma fraca renovação geracional na agricultura portuguesa, o que levanta preocupações sobre a sustentabilidade futura do setor, nomeadamente ao nível da sucessão e da adoção de práticas mais modernas e inovadoras.

Relativamente à sua composição por género, não se registaram alterações significativas entre 2010 e 2020, com o peso do sexo feminino a subir apenas um ponto percentual, de 26% para 27%, ao longo desta década. Há a salientar, contudo, que o peso da mão de obra feminina no setor agrícola em Portugal é ligeiramente superior ao da média da União Europeia, de 24% em 2020.

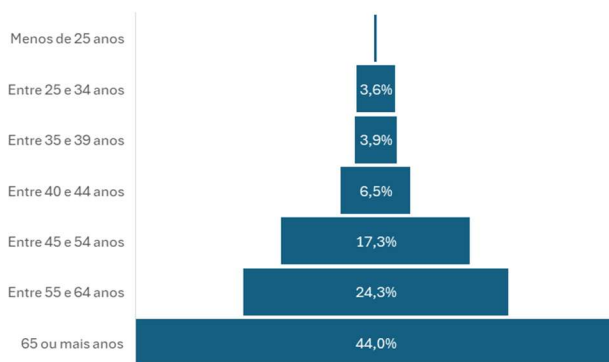


Gráfico 3.7 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Portugal, em 2020

Fonte: Eurostat (2025).

No que respeita aos dirigentes agrícolas, não se registam diferenças significativas na sua composição etária ou de género quando comparados com a mão de obra agrícola acima descrita. Com efeito, cerca de 50% dos dirigentes agrícolas têm 65 ou mais anos de idade, 24,2% têm entre 55 e 64 anos e 14,7% têm entre 45 e 54 anos de idade. Os dirigentes agrícolas com menos de 40 anos de idade são, apenas, 6,5% (Eurostat, 2025). Tal como no caso da mão de obra agrícola, a percentagem de mulheres no desempenho destas funções é de 27% (Eurostat, 2025).

É de notar, contudo, uma evolução positiva ao nível da evolução da formação dos dirigentes agrícolas ao longo dos últimos anos (Gráfico 3.8). Em 2010, a maioria dos dirigentes (61%) baseava-se apenas na sua experiência prática, enquanto apenas 23% possuíam formação básica e apenas 16% tinham formação total (teórica e prática). Esta realidade começou a transformar-se nos anos seguintes. Em 2013, observa-se uma ligeira melhoria: a percentagem de dirigentes com formação básica sobe para 26% e com formação total para 18%, enquanto a dependência exclusiva da experiência prática é reduzida para 56%. No entanto, é sobretudo a partir de 2016 que se verifica uma mudança mais expressiva. A proporção de dirigentes com formação básica quase duplica (47%), aproximando-se da percentagem dos que têm apenas experiência prática, que cai para 35%. Esta tendência positiva mantém-se em 2020, com 48% dos dirigentes agrícolas a possuírem formação básica, 20% com formação total e apenas 33% a depender exclusivamente da experiência prática. Estes dados indicam uma crescente valorização da formação no setor agrícola português, essencial para a modernização, inovação e adoção de boas práticas.

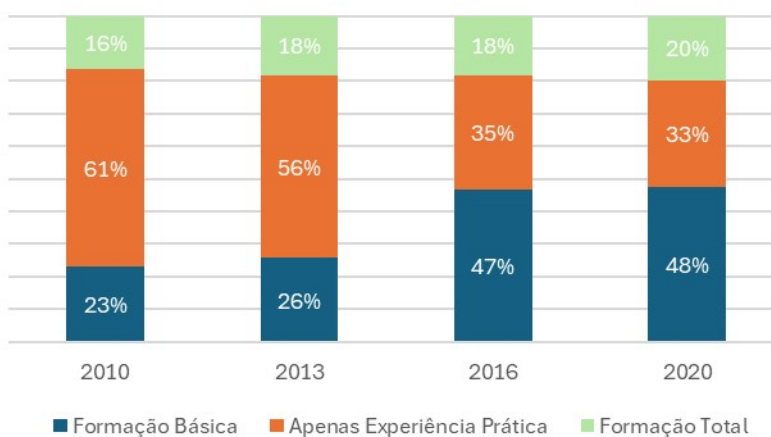


Gráfico 3.8 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em Portugal

Fonte: Eurostat (2025).

Relativamente à evolução das remunerações no setor, comparando a evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual em Portugal e na União Europeia entre 2013 e 2023, observam-se semelhanças na tendência geral salvo duas exceções: entre 2015 e 2016 e entre 2022 e 2023 (Gráfico 3.9).

Em 2013, Portugal partia de um valor inferior ao da UE (104,79 contra 116,63), evidenciando um menor dinamismo da produtividade agrícola real por trabalhador. Nos anos seguintes, o índice de produtividade na EU caiu, entre 2014 e 2016 (de 117,79 para 113,73), mas cresceu em Portugal (ultrapassando os 129 pontos). A partir de 2018, ambos registaram crescimentos mais robustos,



mas com Portugal a destacar-se pela aceleração mais intensa, especialmente entre 2020 e 2021, atingindo um pico de 158,55 em 2021, aproximando-se do índice da UE nesse mesmo ano (165,54). Este período pode ter refletido maiores ganhos de eficiência ou respostas mais eficazes aos desafios do setor agrícola em Portugal, em comparação com a média europeia.

Em 2022, Portugal registou uma quebra significativa neste indicador, em linha com a crise provocada pelo aumento dos custos de produção, influenciada pela guerra na Ucrânia e os choques energéticos, mas o mesmo não se verificou na UE, o que evidencia uma maior vulnerabilidade do mercado doméstico a essas pressões. Já em 2023, enquanto Portugal registou alguma recuperação, com o índice a subir para 146,36, na UE registou-se uma quebra, para 153,57, evidenciando um eventual efeito tardio das pressões inflacionistas iniciadas no período anterior.

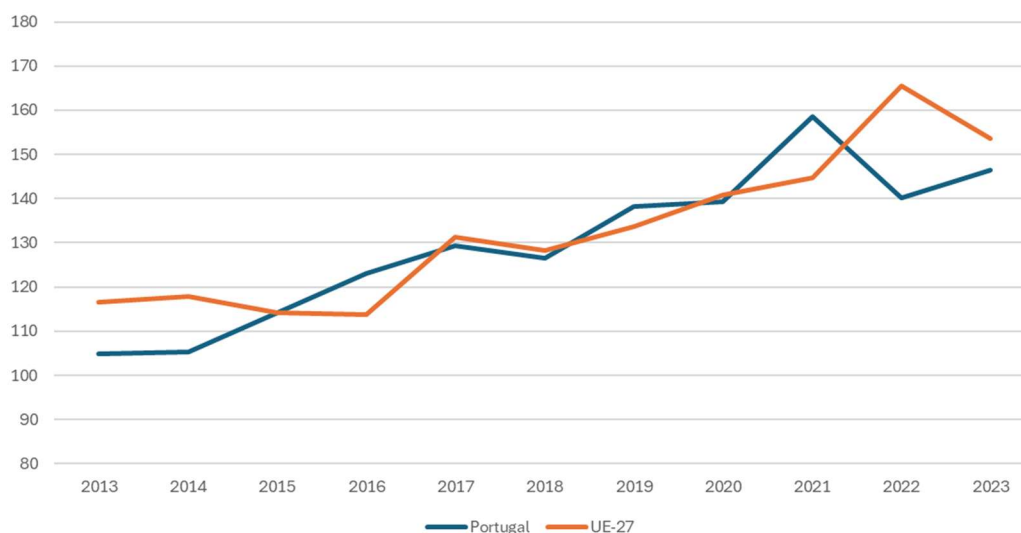


Gráfico 3.9 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em Portugal e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)

Fonte: Eurostat (2025).

3.2 O setor agrícola espanhol

3.2.1 Relevância económica da agricultura

O Valor Acrescentado Bruto (VAB) agrícola espanhol entre 2013 e 2023 revela um padrão de crescimento significativo (Gráfico 3.10). Em 2013, o VAB agrícola situava-se em 22.619,35 milhões de euros, evidenciando nos anos seguintes uma tendência de crescimento que culminou em 2017 com 28.846,30 milhões de euros, representando um aumento de aproximadamente 27,5% em apenas quatro anos. Este crescimento inicial deve ser entendido no contexto da recuperação económica pós-crise financeira, bem como no quadro das adaptações estruturais do setor às políticas agrícolas europeias e às dinâmicas de mercado.

A partir de 2017, observa-se um período de relativa estagnação e mesmo de ligeiro declínio, com o VAB a oscilar entre 27.841,39 e 28.742,91 milhões de euros entre 2018 e 2020. Em 2021, verifica-se uma recuperação expressiva, com o VAB a alcançar 30.287,02 milhões de euros, seguida por uma ligeira contração em 2022 para 29.380,95 milhões. O ano de 2023 marca um novo patamar de crescimento, com o VAB a atingir um valor recorde de 34.020,13 milhões de euros, representando um aumento de aproximadamente 15,8% face ao ano anterior e um crescimento acumulado de cerca de 50,4% em relação a 2013.

O VAB do setor da agricultura, silvicultura e pescas perdeu ligeiramente importância no PIB espanhol entre 2015 e 2023, situando-se nos 2,5% no último destes anos, valor ainda superior ao peso do setor no PIB da UE-27, de 1,6% em 2023. O peso do setor no emprego em Espanha também tem vindo a diminuir, de 4,1% em 2015 para 3,6% em 2023, respetivamente. Apesar desta redução relativa, em termos absolutos o emprego aumentou 2,2% no período, passando de 725 mil pessoas em 2015 para 728 mil em 2023. Destes trabalhadores, 27% são mulheres.

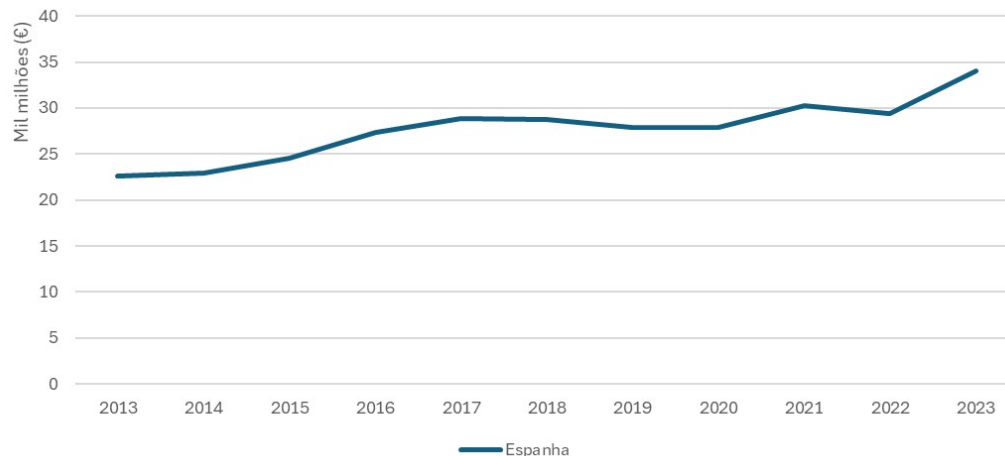


Gráfico 3.10 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em Espanha, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

A produção agrícola em Espanha revela um padrão de crescimento consistente, ainda que não contínuo, entre 2013 e 2023 (Gráfico 3.11). O crescimento da produção agrícola espanhola foi contínuo entre 2014 e 2018 e entre 2021 e 2023, mas caiu, consecutivamente, entre 2018 e 2021. Em 2013, o produto agrícola espanhol situava-se em 44.064,65 milhões de euros, permanecendo praticamente estável em 2014 com 43.993,75 milhões, o que sugere um período inicial de estabilização no contexto pós-crise financeira. A partir de 2015, observa-se o início de uma trajetória ascendente que, com pequenas oscilações, se manteve ao longo de praticamente todo o período analisado. Entre 2015 e 2018, o produto agrícola cresceu a um ritmo médio anual de aproximadamente 4,5%, alcançando 52.144,46 milhões de euros em 2018, o que representa um aumento acumulado de cerca de 18,3% em relação a 2013. Os anos de 2019 e 2020 marcaram uma ligeira estabilização, com valores praticamente idênticos de 51.788,97 e 51.787,22 milhões de euros, respetivamente, possivelmente refletindo os primeiros impactos da pandemia de COVID-19 no final deste biénio. A partir de 2021, verifica-se uma aceleração notável do crescimento, com o produto agrícola a atingir 57.253,20 milhões de euros, representando um aumento de 10,6% face ao ano anterior. Esta tendência intensificou-se em 2022, com um salto para 63.068,36 milhões de euros (aumento de 10,2%), culminando em 2023 com um valor recorde de 65.612,80 milhões de euros. O crescimento acumulado entre 2013 e 2023 situou-se em aproximadamente 48,9%, o que representa um aumento médio anual ligeiramente superior a 4%. Em particular, o crescimento verificado no triénio 2021-2023, com um aumento acumulado de aproximadamente 26,7%, pode refletir uma combinação de fatores favoráveis pós-pandemia, incluindo a recuperação da procura interna e externa, bem como possíveis melhorias nas condições de produção.

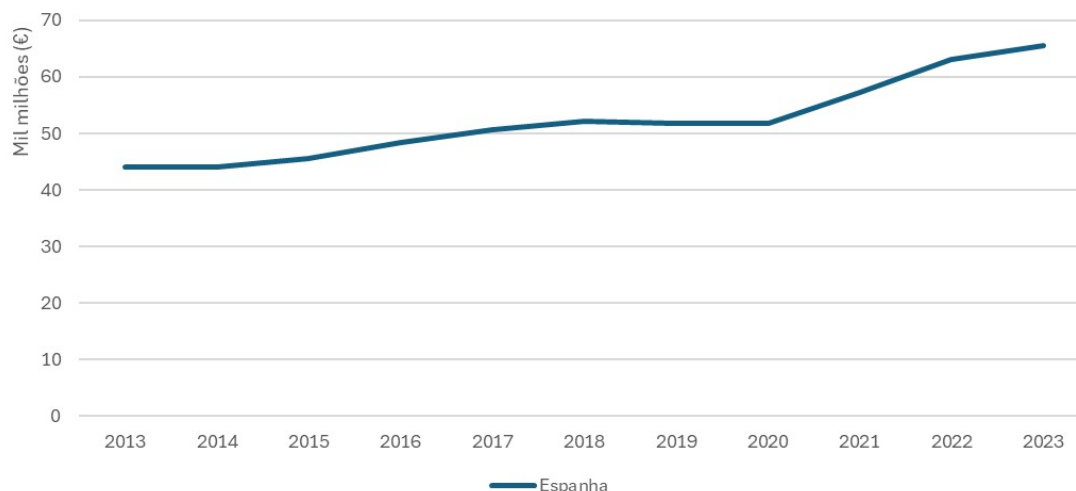


Gráfico 3.11 – Evolução da produção agrícola a preços base, em Espanha, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Em Espanha, a evolução da produção agrícola entre 2015 e 2023 também reflete, em grande parte, a valorização dos preços dos produtos agrícolas (Gráfico 3.12). O índice de preços aumentou 51% nesse período, enquanto o valor da produção agrícola cresceu 44%. Esta proximidade entre os dois indicadores sugere que o crescimento observado se deve sobretudo à subida dos preços, mais do que ao aumento das quantidades produzidas. A aceleração dos preços foi particularmente intensa entre 2021 e 2023, com aumentos de 24% em 2022 e 12% em 2023, em linha com o contexto inflacionista europeu.

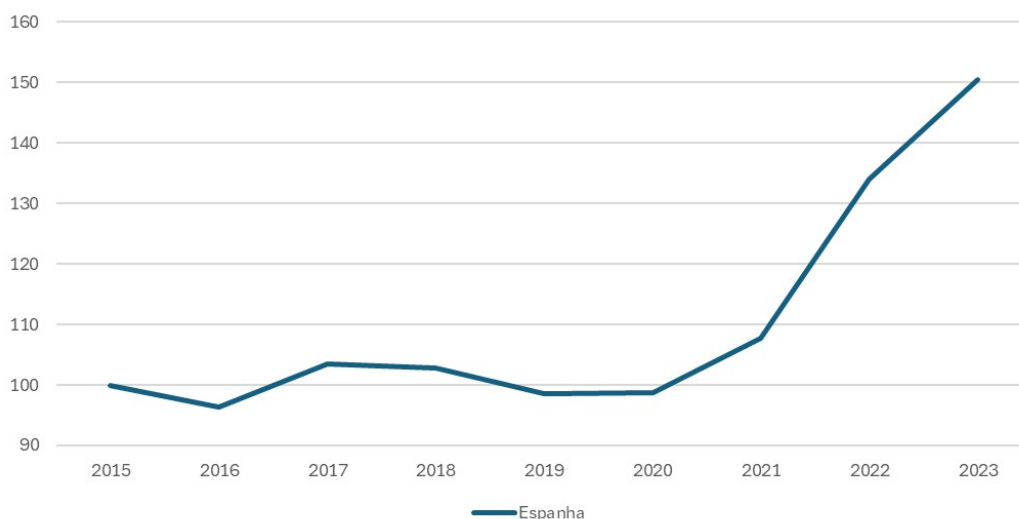


Gráfico 3.12 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em Espanha, entre 2015 e 2023



Fonte: Eurostat (2025).

A análise dos dados relativos às explorações agrícolas em Espanha entre 2010 e 2020 permite concluir acerca de tendências estruturais no setor neste período (Tabela 3.7). Observa-se em Espanha uma diminuição contínua e consistente do número de explorações agrícolas, passando de 989.800 em 2010 para 914.870 em 2020, o que representa uma redução de aproximadamente 7,6% ao longo da década. O padrão espanhol reflete um processo de consolidação estrutural mais linear e previsível do que o português, possivelmente associado a uma maior estabilidade setorial e a uma tendência contínua de concentração da atividade em unidades de maior dimensão.

Quanto à dimensão total das áreas agrícolas espanholas, observa-se uma evolução não linear, com uma redução entre 2010 e 2016, passando de 23,7 mil hectares para 22 mil hectares, seguida por uma recuperação significativa até 2020, atingindo os 22,9 mil hectares, valor ligeiramente superior ao registado no início da década. Esta evolução em "U" da superfície de exploração pode estar relacionada com fatores como o abandono temporário de terras menos produtivas durante o período intermédio, seguido pela sua reintegração na produção ou pela expansão de áreas anteriormente não exploradas, possivelmente impulsionada por novos investimentos ou culturas. A evolução da dimensão média das explorações espanholas registou um aumento significativo de 24 hectares em 2010 para 26,1 hectares em 2020, representando um crescimento de aproximadamente 8,8%. Este aumento da dimensão média, conjugado com a redução do número de explorações, confirma uma clara tendência de concentração fundiária e possível ganho de escala produtiva, provavelmente associada a processos de modernização tecnológica em resposta a pressões para uma maior competitividade.

	2010	2013	2016	2020
Nº de explorações	989 800	965 000	941 650	914 870
Dimensão (ha)	23 752 690	23 300 220	21 796 710	23 913 680
Dimensão média (ha)	24,0	24,1	23,1	26,1

Tabela 3.7 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em Espanha

Fonte: Eurostat (2025).

3.2.2 Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões

Em 2022, o valor acrescentado líquido por unidade de trabalho anual na exploração agrícola variou significativamente entre as regiões espanholas (Gráfico 3.13 e Tabela 3.8). As regiões com maior produtividade agrícola, segundo este indicador, foram Aragón (50.965 €) e Castilla y León (45.917 €), seguidas de Castilla-La Mancha (41.550 €) e Navarra (37.853 €). Estas regiões do interior e norte de Espanha destacam-se claramente acima da média nacional. Por outro lado, as regiões com menor produtividade agrícola foram as Asturias (18.047 €), Madrid (23.401 €), Cantabria (23.734 €) e



Baleares (23.737 €), refletindo uma estrutura agrícola menos intensiva ou de menor valor acrescentado. Regiões tradicionalmente agrícolas como Andalucía (34.030 €), Murcia (35.276 €) e La Rioja (36.371 €) apresentam valores intermédios, enquanto as regiões periféricas (Canárias, País Vasco, Galicia) situam-se em patamares mais baixos. Esta distribuição evidencia que as maiores produtividades agrícolas por trabalhador se concentram nas regiões do interior e norte, associadas a explorações de maior dimensão, maior mecanização e produção cerealífera ou pecuária intensiva.



Gráfico 3.13 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, em milhares de euros, em Espanha, em 2022

Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).



Região	€
Cantabria	23 734
Navarra	37 853
Pais Vasco	27 021
Galicia	28 541
Asturias	18 047
Castilla y León	45 917
Islas Baleares	23 737
Madrid	23 401
Cataluña	27 890
Aragón	50 965
La Rioja	36 371
Extremadura	28 159
Andalucía	34 030
Murcia	35 276
Castilla-La Mancha	41 550
Comunidad Valenciana	30 961
Canarias	27 747

Tabela 3.8 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em Espanha, em 2022

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

3.2.3 Tipo de exploração

A análise da evolução da superfície agrícola utilizada por estatuto jurídico (Tabela 3.9) e por tipo de exploração (Tabela 3.10) entre 2010 e 2020 evidencia transformações importantes tanto na organização empresarial como na utilização do solo. No que diz respeito ao estatuto jurídico das explorações, observa-se em Espanha uma tendência de redução gradual e consistente do número de explorações geridas por pessoas singulares, passando de 929.690 em 2010 para 853.450 em 2020, representando uma diminuição de aproximadamente 8,2%. Quanto às explorações geridas por pessoas coletivas, Espanha evidencia uma relativa estabilidade durante o período analisado, com uma ligeira tendência de redução entre 2016 e 2020. Esta estabilidade sugere que o tecido empresarial agrícola espanhol já atingiu um certo grau de maturidade, com um número relativamente constante de entidades coletivas a operar no setor. A emergência das "explorações em grupo" como categoria estatística relevante em 2020, com 2.130 unidades registadas, aponta para novas formas de organização cooperativa ou empresarial que começam a ganhar expressão. Relativamente à utilização da superfície agrícola, observam-se tendências distintas entre as principais categorias. As terras aráveis registaram um crescimento consistente ao longo do período,



de aproximadamente 3,8%. Esta evolução sugere uma contínua aposta nas culturas arvenses, que constituem a base da produção cerealífera e de outras culturas anuais, tradicionalmente importantes na agricultura espanhola. As pastagens permanentes evidenciam uma tendência de redução, de aproximadamente 10,1%. Esta redução pode refletir transformações no setor pecuário, possivelmente associadas a uma maior intensificação da produção animal ou a alterações nas formas de alimentação do gado, com menor dependência de pastagens extensivas. As culturas permanentes registaram um crescimento significativo, especialmente entre 2016 e 2020, de 12,2%. Este crescimento sugere uma crescente orientação para produções perenes de maior valor acrescentado, como vinhas, oliveiras e pomares, possivelmente em resposta a oportunidades de mercado ou incentivos específicos para estas culturas. A destacar particularmente há a redução muito significativa das áreas de matas e florestas sem culturas sob coberto, que diminuíram de 4.836.260 hectares em 2016 para 2.140.570 hectares em 2020, uma redução de aproximadamente 55,7%. Esta evolução pode refletir alterações na classificação estatística destas áreas, mas também pode indicar uma transformação real no uso destas terras, possivelmente convertidas para outros usos agrícolas ou não-agrícolas. A superfície agrícola não utilizada reduziu-se significativamente entre 2016 e 2020, passando de 220.910 para 53.380 hectares, uma diminuição de 75,8%. Esta redução indica um aproveitamento mais eficiente do território agrícola disponível, com a reincorporação produtiva de terras anteriormente abandonadas ou subaproveitadas. Paralelamente, observa-se um aumento expressivo na categoria "outras superfícies de exploração", que cresceu de 1.725.160 hectares em 2016 para 2.821.950 hectares em 2020, um aumento de 63,6%. Esta evolução pode estar relacionada com a reclassificação de áreas anteriormente incluídas noutras categorias, nomeadamente floresta, ou com a inclusão de novos tipos de utilização da terra na atividade agrícola. Estas transformações estruturais ajudam a explicar a evolução positiva do produto agrícola espanhol, que cresceu aproximadamente 48,9% entre 2013 e 2023. O crescimento moderado das terras aráveis, conjugado com a expansão significativa das culturas permanentes e a redução das áreas não produtivas, sugere uma estratégia de otimização e valorização do uso da terra. Simultaneamente, a redução gradual do número de explorações, combinada com a manutenção da área agrícola total, reflete um processo de consolidação estrutural que tem permitido ganhos de escala e possivelmente de eficiência produtiva.

	2010	2013	2016	2020
Pessoa singular	929 690	903 390	880 640	853 450
Pessoa coletiva	60 100	61 610	61 020	59 300
Exploração em grupo	n.d.	n.d.	n.d.	2 130
Unidade de terra comum	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Tabela 3.9 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) por estatuto jurídico da exploração, em Espanha, em número de explorações



Fonte: Eurostat (2025).

Notas: n.d. sinaliza a indisponibilidade de estatísticas.

	2010	2013	2016	2020
Terras aráveis	11 286 010	11 294 620	11 462 910	11 714 690
Pastagens permanentes	8 377 390	7 962 040	7 615 990	7 533 350
Culturas permanentes	4 086 240	4 042 360	4 149 720	4 657 180
Hortas familiares	3 050	1 210	1 120	2 740
Matas e florestas sem culturas sobcoberto	4 643 410	4 696 770	4 836 260	2 140 570
Superfície agrícola não utilizada	139 860	235 490	220 910	53 380
Outras superfícies de exploração	2 078 210	1 809 720	1 725 160	2 821 950

Tabela 3.10 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em Espanha, em hectares

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: De acordo com o INE, a Superfície Agrícola Utilizada (SAU) é superfície da exploração que inclui terras aráveis (limpas e sobcoberto de povoamentos florestais), hortas familiares, culturas permanentes e pastagens permanentes. A Superfície Total da Exploração Agrícola é a soma da superfície agrícola utilizada, superfície dos povoamentos florestais sem culturas sobcoberto, superfície agrícola não utilizada e outras superfícies da exploração.

3.2.4 Evolução do tipo de produção agrícola

A análise dos dados relativos à evolução da produção agrícola espanhola entre 2015 e 2023, discriminada por origem (vegetal, animal e serviços agrícolas), revela padrões distintos de crescimento (Gráfico 3.15).

A produção vegetal espanhola evidenciou um comportamento cíclico entre 2015 e 2023: registou um crescimento expressivo até 2018, uma contração significativa em 2019-2020 e uma recuperação robusta entre 2020 e 2022, com a produção vegetal a atingir 32.963,65 milhões de euros em 2022, o valor mais elevado da série. Contudo, 2023 marcou uma nova inflexão negativa, com uma redução para 29.617,93 milhões, representando uma queda de aproximadamente 10,2% face ao ano anterior. No conjunto do período, a produção vegetal cresceu cerca de 8,9%, um ritmo modesto quando comparado com outros componentes.

Em contraste, a produção animal exibiu uma evolução mais positiva e consistente. Partindo de 16.727,33 milhões de euros em 2015, registou um crescimento quase contínuo ao longo do período, com apenas ligeiras inflexões em 2018 e 2020. O crescimento nos últimos dois anos analisados foi particularmente expressivo, com a produção a aumentar de 18.899,86 milhões de euros em 2021 para 23.646,07 milhões de euros em 2023, representando um aumento de aproximadamente 25,1% em apenas dois anos. No conjunto do período 2015-2023, a produção animal cresceu cerca de 41,4%, um desempenho significativamente superior ao da produção vegetal. Em resultado, a

produção vegetal, que representava 61% da produção agrícola espanhola em 2015, representa 55% em 2023.

Os serviços agrícolas, embora representem uma parcela menor da produção total, evidenciaram também um crescimento considerável, passando de 514,92 milhões de euros em 2015 para 630,04 milhões em 2023, um aumento de aproximadamente 22,4%.

Esta evolução diferenciada entre os componentes da produção conduziu a uma recomposição significativa da sua estrutura. Em 2015, a produção vegetal representava aproximadamente 61,2% da produção agrícola total, enquanto a produção animal correspondia a 37,6%. Em 2023, estas proporções alteraram-se significativamente, com a produção vegetal a representar cerca de 55% e a produção animal 43,9% (Gráfico 3.14). Esta evolução revela uma convergência entre os dois principais componentes, com o setor animal a ganhar progressivamente maior peso relativo na agricultura espanhola.

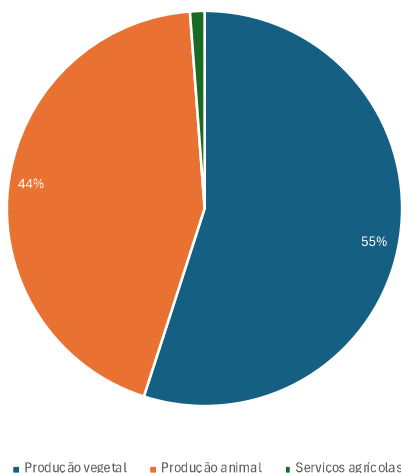


Gráfico 3.14 – Tipo de produção agrícola em Espanha, em 2023

Fonte: Eurostat (2025).

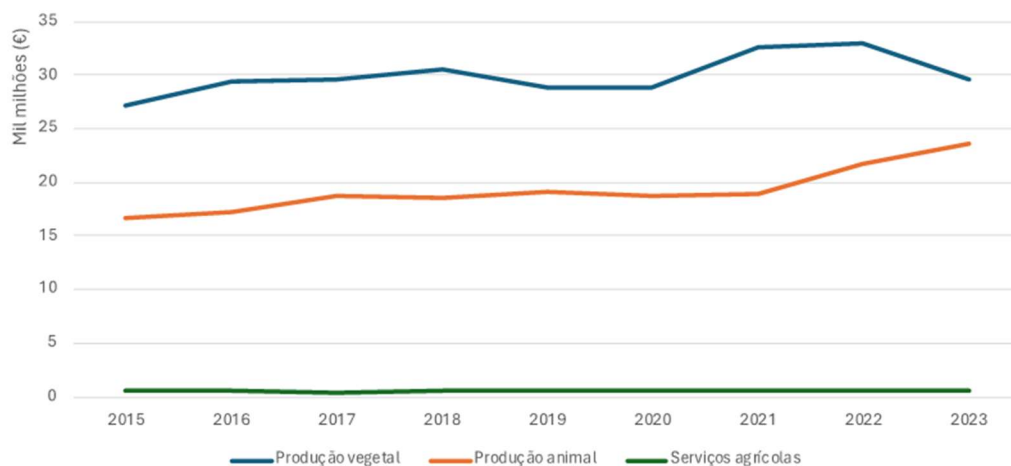


Gráfico 3.15 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Espanha, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Decompondo a análise por tipo de produto, entre 2015 e 2023, a economia agrícola espanhola evidenciou mudanças significativas na sua estrutura produtiva, tanto na produção vegetal como na animal (Tabela 3.11). Em termos absolutos, muitos setores registaram um aumento no valor da produção, embora a sua proporção relativa no total da produção agrícola tenha variado. Em muitos casos, o crescimento em valor da produção está fortemente associado à subida dos preços, o que reforça a importância de distinguir efeitos de preço e de quantidade nesta análise (Tabela 3.12).

Na produção vegetal, destaca-se a batata, com um aumento de 23% em valor e uma subida de 171,7% no índice de preços, o que indica uma forte valorização do produto. O azeite também registou uma valorização significativa (+16,4% em valor; +92,3% em preços), refletindo a dinâmica dos mercados mediterrânicos. Já os cereais sofreram uma quebra acentuada em valor (-33,6%), apesar de um aumento de 46,9% nos preços, o que sugere uma redução nas quantidades produzidas.

Na produção animal, os ovos e o leite destacam-se com aumentos expressivos tanto em valor total da produção (+89,7% e +47,2%, respetivamente) como em preço (+109,4% e +67,1%, respetivamente), evidenciando uma forte valorização destes produtos. Os suínos também registaram um crescimento robusto (+65,9% em valor; +56,8% em preços), consolidando-se como o setor mais dinâmico da produção animal espanhola. Por outro lado, alguns produtos como os ovinos e caprinos registaram quebras em valor, apesar de aumentos nos preços.



	2015		2023	
	Milhões €	% da produção agrícola	Milhões €	% da produção agrícola
Produção vegetal				
• Cereais	3 607,41	8,1	2 394,25	4,4
• Culturas industriais	1 016,36	2,3	850,90	1,6
• Plantas forrageiras	1 702,48	3,8	2 061,90	3,8
• Produtos hortícolas	8 547,35	19,2	10 885,93	20,2
• Batata	585,78	1,3	720,80	1,3
• Frutos	8 770,43	19,7	9 525,83	17,7
• Vinho	1 092,14	2,5	956,92	1,8
• Azeite	1 772,64	4,0	2 063,55	3,8
• Outros produtos vegetais	97,57	0,2	157,84	0,3
Produção animal				
• Bovinos	2 865,04	6,4	3 347,07	6,2
• Suínos	5 840,47	13,1	9 691,49	18,0
• Ovinos e caprinos	1 234,11	2,8	984,44	1,8
• Aves	2 289,11	5,2	2 922,00	5,4
• Equinos	87,18	0,2	75,93	0,1
• Outros animais	186,00	0,4	141,89	0,3
• Leite	2 995,44	6,7	4 407,91	8,2
• Ovos	992,57	2,2	1 883,41	3,5

Tabela 3.11 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Espanha, por tipo de produto

Fonte: Eurostat (2025).

Variação 2015 - 2023	
	%
Produção vegetal	
• Cereais	46,92%
• Culturas industriais	27,25%
• Plantas forrageiras	104,31%
• Produtos hortícolas	33,85%
• Batata	171,68%
• Frutos	45,00%
• Vinho	28,48%
• Azeite	92,26%
• Outros produtos vegetais	-15,33%
Produção animal	
• Bovinos	45,37%
• Suínos	56,80%
• Ovinos e caprinos	32,53%
• Aves	20,60%
• Equinos	n.d.
• Outros animais	57,14%
• Leite	67,11%
• Ovos	109,38%

Tabela 3.12 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em Espanha, por tipo de produto, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

3.2.5 Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola

Em 2020, a estrutura etária da mão de obra agrícola em Espanha revela um setor fortemente envelhecido, com uma presença muito reduzida de jovens (Gráfico 3.16 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Espanha, em 2020). Apenas 0,3% dos trabalhadores agrícolas tinham menos de 25 anos e apenas 4,7% estavam entre os 25 e os 34 anos. Em contrapartida, a maioria dos trabalhadores agrícolas concentra-se nas faixas etárias mais elevadas: 28,9% têm entre 45 e 54 anos, 27,3% entre 55 e 64 anos e 21,9% têm 65 anos ou mais.

Comparando estes dados com os de 2010 (Eurostat, 2025), verifica-se uma intensificação do envelhecimento da mão de obra agrícola. Entre 2010 e 2020, aumentou a percentagem de trabalhadores nas faixas etárias mais velhas: o grupo dos 55 aos 64 anos passou de 26% para 27,8% e o grupo dos 65 anos ou mais aumentou de 17,3% para 24,6%. A faixa dos 25 aos 34 anos também registou uma redução, passando de 7,1% para 6,1%. Em sentido contrário, a proporção de jovens com menos de 25 anos aumentou ligeiramente, de 0,5% para 0,8%.

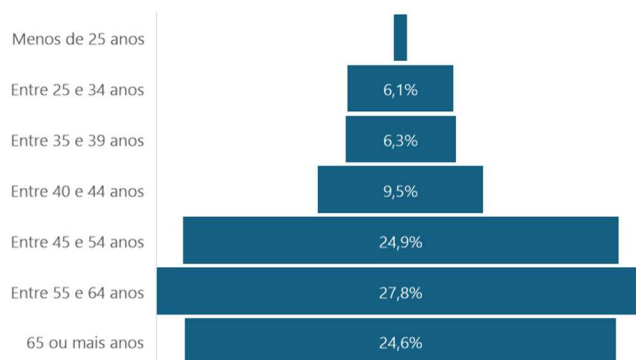


Gráfico 3.16 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Espanha, em 2020

Fonte: Eurostat (2025).

Relativamente à composição da mão de obra agrícola espanhola por género, registou-se um aumento do peso da mão de obra feminina, entre 2010 e 2020, de 19% para 26%. Tal como em Portugal, o peso da mão de obra feminina no setor em Espanha supera ligeiramente o da média da União Europeia.

No que respeita aos dirigentes agrícolas, não se registam diferenças significativas na sua composição etária ou de género quando comparados com a mão de obra agrícola acima descrita (Eurostat, 2025). Mais de metade (52%) dos dirigentes agrícolas tem 55 ou mais anos de idade, 23,6% têm entre 45 e 54 anos de idade e cerca de um quarto tem menos de 45 anos de idade. Os dirigentes agrícolas com menos de 40 anos de idade são cerca de 15%. A percentagem de mulheres no desempenho destas funções é de 25% (Eurostat, 2025).

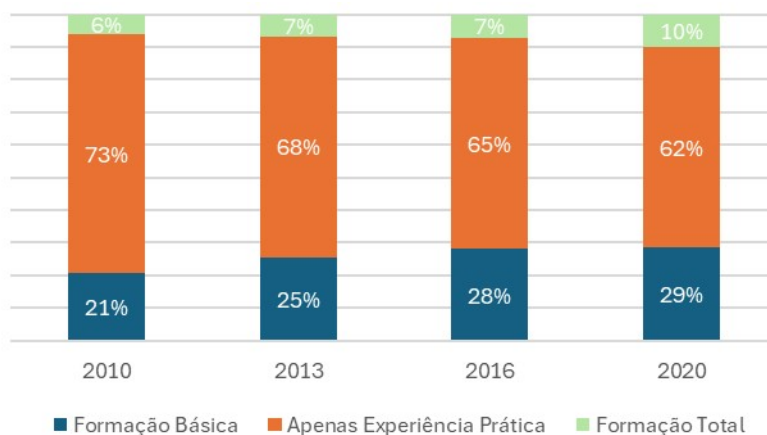


Gráfico 3.17 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em Espanha

Fonte: Eurostat (2025).



Entre 2010 e 2020, registou-se uma evolução significativa na formação dos dirigentes agrícolas em Espanha (Gráfico 3.17). Em 2010, a maioria dos dirigentes agrícolas (73%) baseava-se apenas na sua experiência prática, sem formação escolar específica para o setor, enquanto 21% tinham formação básica e apenas 6% possuíam formação técnico-profissional. Ao longo da década, verificou-se um aumento progressivo dos níveis de formação: em 2020, 29% dos dirigentes agrícolas já tinham formação básica, 10% tinham formação técnico-profissional e a percentagem dos que dependiam apenas da experiência desceu para 62%.

Esta evolução demonstra um esforço crescente de qualificação e profissionalização dos dirigentes agrícolas espanhóis, com uma diminuição gradual da dependência exclusiva da experiência adquirida no terreno e um reforço das competências formais, tanto ao nível da escolaridade básica como da formação técnica específica para o setor agrícola. No entanto, apesar desta tendência positiva, continua a ser dominante o grupo dos que têm apenas experiência prática, o que revela que ainda há margem para aumentar a aposta na formação técnico-profissional no setor agrícola em Espanha.

Relativamente à remuneração dos fatores de produção, entre 2013 e 2023, o indicador do rendimento da atividade agrícola em Espanha acompanhou genericamente a tendência da média da UE-27, embora quase sempre se tenha mantido ligeiramente abaixo desta (Gráfico 3.18). Ao longo da década, ambos os índices cresceram, com oscilações anuais. Espanha registou picos em 2016 (135,84) e 2017 (131,77), mas a partir de 2018 voltou a situar-se abaixo da média europeia, com uma diferença que se acentuou em 2022 (UE-27: 165,54; Espanha: 123,50). Em 2023, Espanha recuperou parte do atraso, atingindo 138,75, mas continuou abaixo da média da UE-27 (153,57). Este percurso revela que, apesar de oscilações conjunturais, o rendimento agrícola espanhol evoluiu positivamente, mas com menor dinamismo do que a média europeia, sobretudo nos últimos anos.

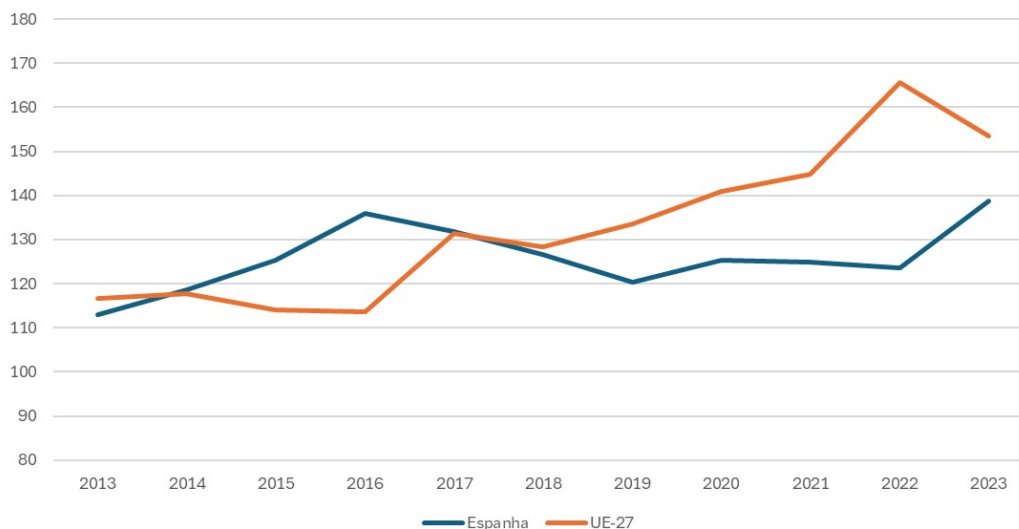


Gráfico 3.18 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em Espanha e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)

Fonte: Eurostat (2025).

3.3 O setor agrícola francês

3.3.1 Relevância económica da agricultura

Entre 2013 e 2023, o Valor Acrescentado Bruto agrícola em França registou uma evolução marcada por oscilações, mas com uma tendência global de crescimento (Gráfico 3.19). Em 2013, o VAB situava-se nos 26.381,30 milhões de euros e, apesar de algumas flutuações nos anos seguintes, com quebras em 2016 (26.284,14 milhões) e 2018 (31.039,84 milhões), a trajetória foi maioritariamente ascendente. Destaca-se o forte crescimento em 2021 e 2022, atingindo 40.160,32 milhões de euros em 2022, o valor mais elevado da série apresentada, antes de um ligeiro recuo para 37.878,89 milhões em 2023.

O peso do VAB do setor da agricultura, silvicultura e pescas no PIB francês apresentou, também, algumas oscilações entre 2013 e 2023 (Eurostat, 2025). Comparando os extremos do período, o peso do VAB do setor no PIB francês cresceu, 0,2 p.p., para 1,7% em 2023.

A população empregada no setor da agricultura, silvicultura e pescas em França diminuiu 3,3%, entre 2013 e 2023. Apesar disso, o peso do setor no emprego do país reduziu apenas muito ligeiramente ao longo desta década, 0,2 pontos percentuais, situando-se em 2,4% em 2023 (Eurostat, 2025). Dos 642 mil trabalhadores do setor em 2023, 30% eram mulheres.

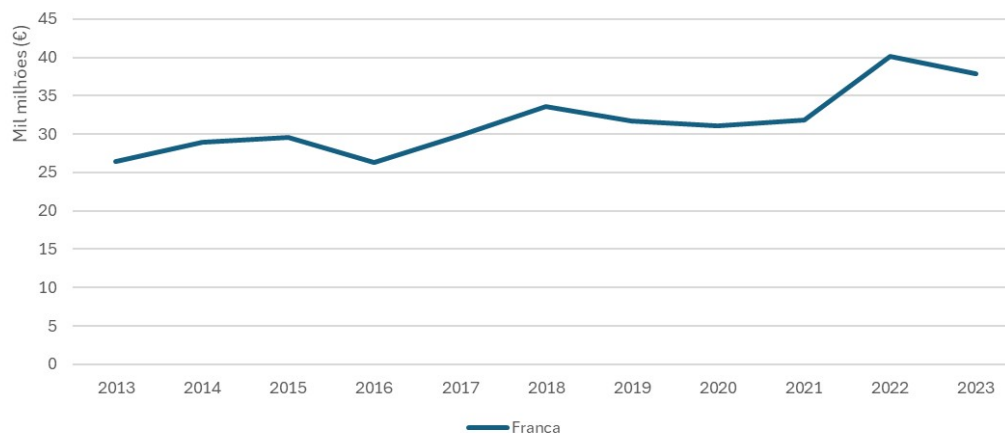


Gráfico 3.19 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em França, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

No mesmo período, a produção agrícola em França revelou relativa estabilidade, com ligeiras oscilações e um crescimento mais acentuado em 2022 (Gráfico 3.20). É evidente uma estabilidade produtiva entre 2013 e 2015, com a produção a rondar os 74 a 75 mil milhões de euros, seguida de uma quebra em 2016 (70.485,70 milhões de euros), recuperando gradualmente nos anos seguintes. A partir de 2020, observa-se um crescimento mais acentuado, atingindo um pico em 2021 (81.310,16 milhões de euros) e um valor recorde em 2022 (97.344,81 milhões de euros), antes de um ligeiro recuo em 2023 (95.775,66 milhões de euros).

A evolução positiva do setor nos últimos anos da série temporal analisada deve-se, em grande medida, ao aumento dos preços agrícolas (Gráfico 3.21), sobretudo após a pandemia e no contexto da guerra na Ucrânia, que provocou um aumento significativo das cotações de produtos como cereais e oleaginosas. Com efeito, entre 2015 e 2023, o índice de preços dos produtos agrícolas em França aumentou 37%, enquanto o valor da produção cresceu 27%. Tal como noutros países, a subida dos preços foi mais marcada entre 2021 e 2022, mas em 2023 registou-se uma quebra de 4,4% no índice de preços. Neste ano, a produção de cereais em França foi fortemente afetada por condições meteorológicas adversas, nomeadamente excesso de chuva e tempestades, resultando em perdas estimadas de 13% na produção cerealífera, com destaque para o trigo. Os agricultores franceses enfrentaram dificuldades acrescidas para manter os níveis de produtividade, sendo obrigados a adaptar-se a fenómenos climáticos cada vez mais imprevisíveis.¹

¹ [Produção de cereais em França afetada pelas alterações climáticas | Euronews](https://pt.euronews.com/green/2024/07/11/producao-de-cereais-em-franca-afetada-pelas-alteracoes-climaticas), acedido em 06-05-2025

<https://pt.euronews.com/green/2024/07/11/producao-de-cereais-em-franca-afetada-pelas-alteracoes-climaticas>

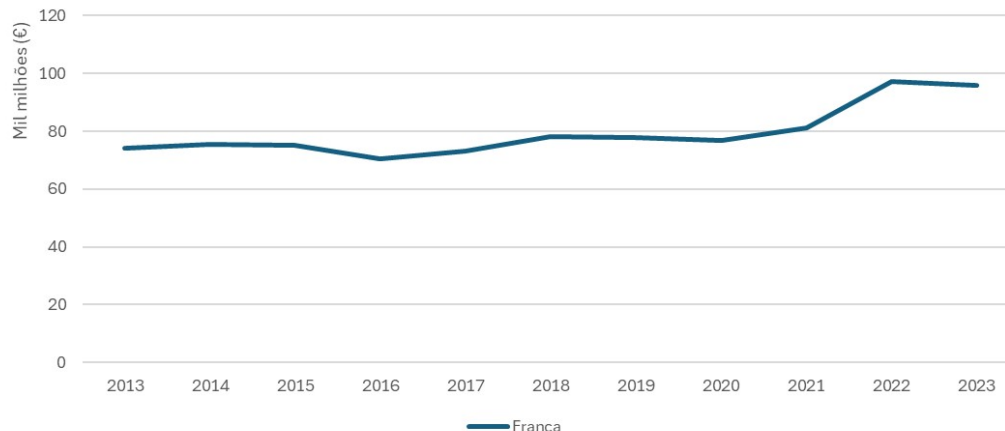


Gráfico 3.20 – Evolução da produção agrícola a preços base, em França, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

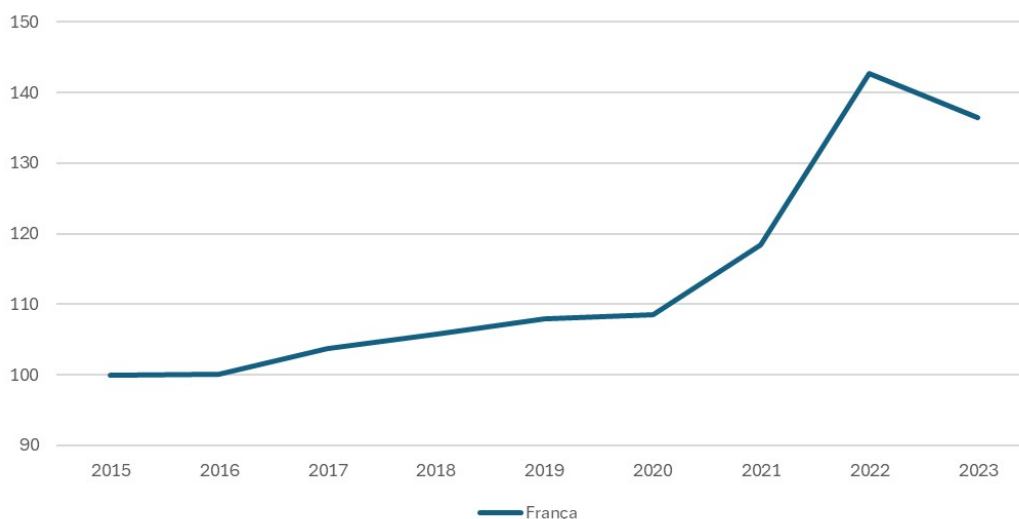


Gráfico 3.21 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em França, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Relativamente à ocupação do solo, entre 2010 e 2020, a agricultura francesa registou uma transformação estrutural significativa, refletida nos dados sobre o número de explorações, a superfície total e a dimensão média das explorações agrícolas (Tabela 3.13). O número de explorações agrícolas diminuiu de forma acentuada, passando de 516 mil em 2010 para 393 mil em 2020, o que representa uma redução de cerca de 24% em apenas uma década. Este decréscimo revela um processo de concentração fundiária e de abandono de pequenas explorações, fenómeno que tem vindo a ser observado nas últimas décadas em França.



Apesar da redução do número de explorações, a superfície agrícola total manteve-se relativamente estável, oscilando ligeiramente entre cerca de 27,2 e 27,8 milhões de hectares ao longo do período. Este facto, aliado à diminuição do número de explorações, resultou num aumento expressivo da dimensão média das explorações agrícolas, que passou de 53,9 hectares em 2010 para 69,6 hectares em 2020: explorações de grande dimensão, de acordo com a classificação do Eurostat.

	2010	2013	2016	2020
Nº de explorações	516 100	472 210	455 390	393 030
Dimensão (ha)	27 837 290	27 739 430	27 207 320	27 364 630
Dimensão média (ha)	53,9	58,7	59,7	69,6

Tabela 3.13 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em França

Fonte: Eurostat (2025).

3.3.2 Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões

Em 2022, o valor acrescentado líquido por unidade de trabalho anual na exploração agrícola em França revelou grandes disparidades regionais (Gráfico 3.22 e Tabela 3.14). As regiões com maior produtividade agrícola foram Champagne-Ardenne (110.318 €) e Picardie (104.094 €), seguidas de Île-de-France (89.215 €), Centre (75.670 €), Poitou-Charentes (79.614 €), Haute-Normandie (80.875 €), Lorraine (69.331 €) e Bourgogne (69.612 €). Estas regiões do norte e centro do país, caracterizadas por grandes explorações, elevada mecanização e forte especialização em culturas cerealíferas e industriais, apresentam produtividades muito acima da média nacional. Por outro lado, regiões como Languedoc-Roussillon (26.154 €), Provence-Alpes-Côte d'Azur (28.170 €), Aquitaine (28.477 €), Corse (28.995 €) e Midi-Pyrénées (29.924 €) registam valores significativamente mais baixos, refletindo uma estrutura agrícola mais fragmentada, menor dimensão das explorações e especialização em culturas de menor valor acrescentado ou maior dependência de mão de obra familiar. Regiões intermédias, como Bretagne (61.887 €), Pays de la Loire (52.466 €), Franche-Comté (50.359 €) e Alsace (46.705 €), apresentam produtividades elevadas, mas sem atingir os valores extremos das regiões cerealíferas do Norte.

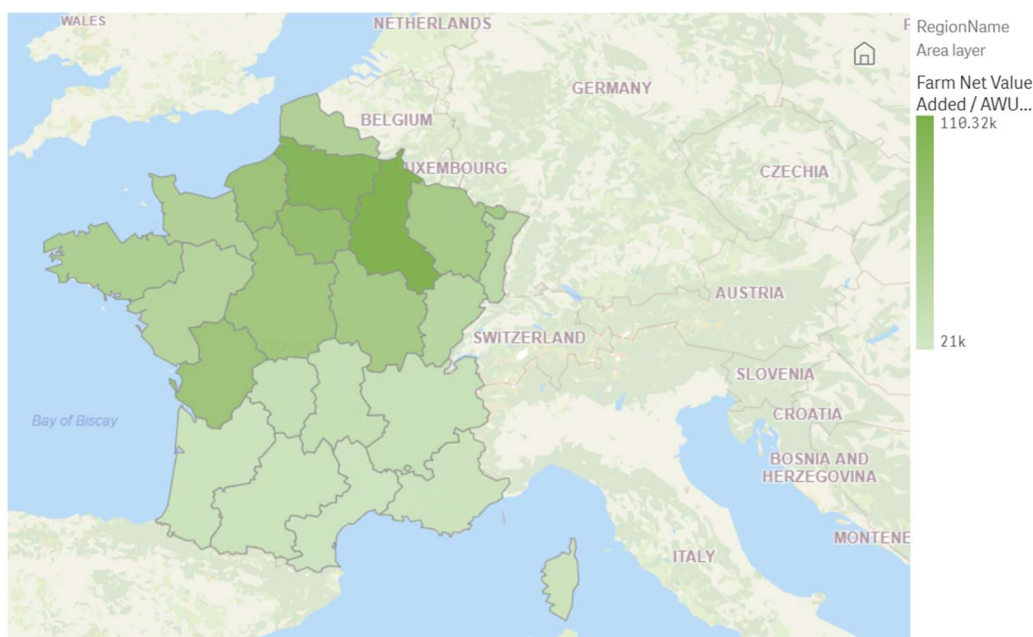


Gráfico 3.22 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, em milhares de euros, em França, em 2022

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).



Região	€
Picardie	104 094
Centre	75 670
Haute-Normandie	80 875
Champagne-Ardenne	110 318
Basse-Normandie	58 142
Île-de-France	89 215
Pays de la Loire	52 466
Bretagne	61 887
Franche-Comté	50 359
Poitou-Charentes	79 614
Nord-Pas-de-Calais	59 226
Alsace	46 705
Bourgogne	69 612
Lorraine	69 331
Rhône-Alpes	33 044
Auvergne	35 707
Midi-Pyrénées	29 924
Limousin	35 184
Languedoc-Roussillon	26 154
Aquitaine	28 477
Provence-Alpes-Côte d'Azur	28 170
Corse	28 995

Tabela 3.14 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em França, em 2022

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

3.3.3 Tipo de exploração

A análise conjunta da evolução do número de explorações por estatuto jurídico (Tabela 3.15) e da superfície total por tipo de utilização (Tabela 3.16), entre 2010 e 2020, revela alterações estruturais claras na agricultura francesa. Por um lado, verifica-se uma forte diminuição do número de explorações de pessoa singular, que passaram de 365,5 mil em 2010 para 231,5 mil em 2020, refletindo o abandono de pequenas explorações familiares. Em contraste, as explorações de pessoa coletiva e em grupo mantiveram-se estáveis ou cresceram ligeiramente, sinalizando uma maior resiliência e até expansão das formas societárias e associativas, mais aptas a responder aos desafios económicos e técnicos atuais. Em paralelo, a superfície de terras aráveis, tradicionalmente dominante, diminuiu de 18,4 para 17 milhões de hectares, enquanto as pastagens permanentes aumentaram de 8,4 para 9,3 milhões de hectares. As culturas permanentes mantiveram-se estáveis

e as hortas familiares praticamente desapareceram, passando de 14 mil para apenas 1.600 hectares, ilustrando o declínio da agricultura de subsistência. Já a superfície agrícola não utilizada aumentou fortemente em 2020, o que pode estar associado ao abandono de terras por explorações inviáveis ou à reestruturação fundiária. Estes dados mostram que a redução do número de explorações individuais está ligada à concentração da terra em unidades de maior dimensão e mais profissionalizadas, geralmente sob formas coletivas ou de grupo. Ao mesmo tempo, a especialização produtiva e a adaptação às novas exigências de mercado e ambientais têm conduzido a uma reorganização do uso da terra, com menos terras aráveis e mais pastagens permanentes, refletindo também mudanças nos sistemas de produção e na procura de maior sustentabilidade.

	2010	2013	2016	2020
Pessoa singular	365 500	315 420	296 110	231 450
Pessoa coletiva	112 030	117 860	115 610	117 600
Exploração em grupo	38 580	38 920	43 670	43 980
Unidade de terra comum	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Tabela 3.15 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) por estatuto jurídico da exploração, em França, em número de explorações

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: n.d. sinaliza a indisponibilidade de estatísticas.

	2010	2013	2016	2020
Terras aráveis	18 386 080	18 466 200	18 249 970	17 039 400
Pastagens permanentes	8 418 880	8 242 240	8 602 910	9 291 150
Culturas permanentes	1 018 330	1 024 470	956 890	1 031 440
Hortas familiares	14 000	6 520	4 380	1 600
Matas e florestas sem culturas sobcoberto	1 003 370	1 046 530	950 470	1 265 890
Superfície agrícola não utilizada	367 460	70 900	60 600	729 300
Outras superfícies de exploração	338 330	407 540	413 820	131 640

Tabela 3.16 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em França, em hectares

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: De acordo com o INE, a Superfície Agrícola Utilizada (SAU) é superfície da exploração que inclui terras aráveis (limpas e sobcoberto de povoamentos florestais), hortas familiares, culturas permanentes e pastagens permanentes. A Superfície Total da Exploração Agrícola é a soma da superfície agrícola utilizada, superfície dos povoamentos florestais sem culturas sobcoberto, superfície agrícola não utilizada e outras superfícies da exploração.



3.3.4 Evolução do tipo de produção agrícola

Entre 2015 e 2023, a evolução da produção agrícola em França caracterizou-se por uma manutenção da predominância da produção vegetal (Gráfico 3.23 – Tipo de produção agrícola em França, em 2023), apesar de alguma volatilidade, pelo reforço da produção animal nos anos mais recentes e pelo crescimento sustentado dos serviços agrícolas, com uma tendência para uma distribuição ligeiramente mais equilibrada entre as diferentes componentes da produção (Gráfico 3.24).

A produção vegetal manteve-se como o principal componente da produção agrícola francesa, oscilando entre 39.048,95 milhões de euros em 2016 e atingindo o seu pico em 2022, com 48.808,80 milhões de euros. Em termos de quota, a produção vegetal representou entre 55% e 59% do total da produção agrícola francesa durante este período, com uma ligeira tendência de diminuição da sua importância relativa nos últimos anos (55,38% em 2023, o valor mais baixo da série).

Quanto à produção animal, observa-se uma evolução mais estável durante a maior parte do período, com valores entre 24.500 e 26.000 milhões de euros entre 2015 e 2021. No entanto, verificou-se um aumento significativo em 2022, quando atingiu 29.354,12 milhões de euros, mantendo-se praticamente nesse patamar em 2023 (29.151,35 milhões de euros). Em termos relativos, a produção animal representou entre 34% e 38% do total, registando o seu valor mais elevado em 2023 (37,5%), o que sugere um ganho de importância relativa face à produção vegetal nos anos mais recentes.

Os serviços agrícolas, embora representem a menor componente da produção agrícola francesa, evidenciaram a tendência de crescimento mais consistente ao longo do período analisado. Partindo de 4.336,90 milhões de euros em 2015, esta componente cresceu praticamente todos os anos, atingindo 5.733,88 milhões de euros em 2022, antes de recuar ligeiramente para 5.559,55 milhões de euros em 2023. Este crescimento reflete-se também na sua quota, que passou de 5,95% em 2015 para 7,2% em 2023, evidenciando a crescente importância dos serviços no contexto da agricultura moderna.

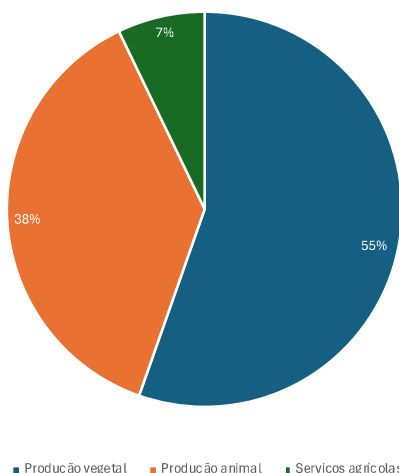


Gráfico 3.23 – Tipo de produção agrícola em França, em 2023

Fonte: Eurostat (2025).

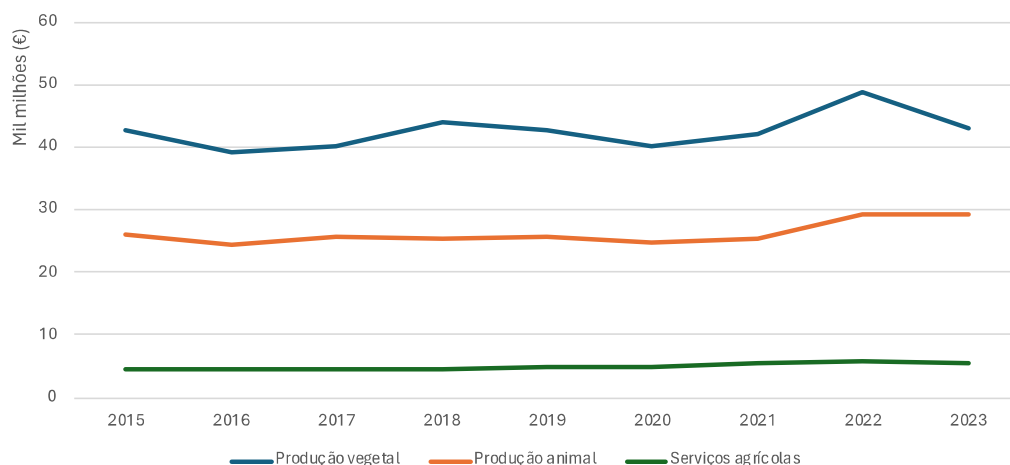


Gráfico 3.24 – Evolução do tipo de produção agrícola, em França, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Fazendo a decomposição desta análise por produto dentro de cada tipo (Tabela 3.17), a produção vegetal manteve-se como o principal pilar da agricultura francesa, representando 55,4% da produção total em 2023, embora com uma ligeira tendência de perda de peso relativo comparativamente com o ano de 2015. Os cereais, apesar de uma ligeira redução em valor absoluto, mantiveram uma quota estável (15,3%), sustentada por uma subida de preço: o índice de preços dos cereais aumentou 42%, entre 2015 e 2023 (Tabela 3.18). Este equilíbrio sugere que uma quebra de produção foi compensada por preços mais elevados, num contexto de instabilidade



climática e da guerra na Ucrânia – um dos principais produtores mundiais de cereais, nomeadamente de trigo. As plantas forrageiras e as culturas industriais registaram aumentos tanto em valor como em preços (+91,9% e +36,4%, respetivamente), o que explica o reforço da sua importância relativa. Já os produtos hortícolas, apesar de uma valorização de preços mais modesta (+22,6%), perderam peso na estrutura produtiva. A batata destaca-se como o produto com maior valorização de preços (+146,1%), o que se refletiu num aumento da sua quota na produção total (de 2,9% para 3,3%). Os frutos também registaram um crescimento expressivo em valor total da produção (+26,4%) e em preço (+33,5%), reforçando a sua presença na estrutura produtiva. Ainda na produção vegetal, o vinho, apesar de manter uma quota elevada e estável (14,9%), registou uma valorização de preços muito modesta (+4,2%), o que poderá refletir uma maturidade do setor ou limitações na capacidade de aumentar preços num mercado competitivo.

Na produção animal, o leite foi o produto com maior crescimento em valor absoluto, passando de 8.874 para 10.141 milhões de euros, impulsionado por uma valorização do seu índice de preços de 43,9%. Este desempenho consolidou o leite como o produto animal mais relevante em França, totalizando 14,5% da produção total. Os ovos duplicaram a sua importância relativa (de 1,4% para 3,3%), sustentados por uma subida muito significativa do seu índice de preços no período analisado (+116,7%), tal como aconteceu noutros países. A produção de suínos também registou um crescimento significativo em valor, de 23,9%, suportado por um aumento de preço de 64,4%, o que explica o aumento da quota deste produto na produção agrícola francesa de 4,1% para 5,3%. Em contraste, as aves registaram uma quebra em valor e quota, apesar de uma subida no índice de preços deste produto de 33,3%, o que pode evidenciar uma redução nas quantidades produzidas deste bem. Os bovinos cresceram de forma mais moderada, mas consistente, tanto em valor como em preços (+38,4%).



2015			2023	
	Milhões €	% da produção agrícola	Milhões €	% da produção agrícola
Produção vegetal				
• Cereais	11 220,90	15,4	10 676,14	15,3
• Culturas industriais	4 111,20	5,6	4 464,33	6,4
• Plantas forrageiras	5 567,70	7,6	6 086,35	8,7
• Produtos hortícolas	5 802,30	8,0	5 200,20	7,4
• Batata	2 121,30	2,9	2 301,37	3,3
• Frutos	3 020,30	4,1	3 818,29	5,5
• Vinho	10 524,50	14,4	10 393,69	14,9
• Azeite	0,00	0,0	0,00	0,0
• Outros produtos vegetais	155,20	0,2	137,20	0,2
Produção animal				
• Bovinos	8 065,50	11,1	8 464,89	12,1
• Suínos	2 980,00	4,1	3 691,17	5,3
• Ovinos e caprinos	843,10	1,2	847,90	1,2
• Aves	3 506,90	4,8	2 994,15	4,3
• Equinos	78,90	0,1	159,98	0,2
• Outros animais	496,30	0,7	341,22	0,5
• Leite	8 873,87	12,2	10 140,58	14,5
• Ovos	989,20	1,4	2 274,99	3,3

Tabela 3.17 – Evolução do tipo de produção agrícola, em França, por tipo de produto

Fonte: Eurostat (2025).

Variação 2015 - 2023	
	%
Produção vegetal	
• Cereais	41,99%
• Culturas industriais	36,36%
• Plantas forrageiras	91,89%
• Produtos hortícolas	22,57%
• Batata	146,07%
• Frutos	33,53%
• Vinho	4,19%
• Azeite	n.d.
• Outros produtos vegetais	-30,30%
Produção animal	
• Bovinos	38,38%
• Suínos	64,43%
• Ovinos e caprinos	28,69%
• Aves	33,27%
• Equinos	n.d.
• Outros animais	33,16%
• Leite	43,86%
• Ovos	116,69%

Tabela 3.18 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em França, por tipo de produto, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

3.3.5 Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola

França apresenta uma distribuição etária da mão de obra agrícola relativamente mais equilibrada quando comparada com outros países europeus (Gráfico 3.25). Com base nos dados do Eurostat (2025), observa-se que 1,1% dos trabalhadores agrícolas franceses têm menos de 25 anos, valor ligeiramente superior à média da UE-27 (1%). Nas faixas etárias jovens e de meia-idade, França destaca-se positivamente: 10,3% dos trabalhadores têm entre 25 e 34 anos (contra 7,6% da média europeia) e 9,6% têm entre 35 e 39 anos (comparado com 7,1% na UE-27).

A mão de obra agrícola francesa concentra-se fortemente nas faixas etárias entre 45 e 64 anos, que juntas representam 60,2% do total (30,2% entre 45-54 anos e 30% entre 55-64 anos). Esta concentração é superior à média europeia nas mesmas faixas (53,6%). O aspeto mais distintivo da estrutura etária francesa é a reduzida proporção de trabalhadores com 65 ou mais anos, apenas 7,3%, valor significativamente inferior à média da UE-27 (21%).

Relativamente à composição da mão de obra agrícola francesa por género, registou-se um ligeiro aumento do peso da mão de obra feminina, entre 2010 e 2020, de 17% para 19%. Apesar desta evolução, França apresenta uma percentagem de mão de obra feminina na agricultura 5 pontos percentuais abaixo da média da União Europeia em 2020.

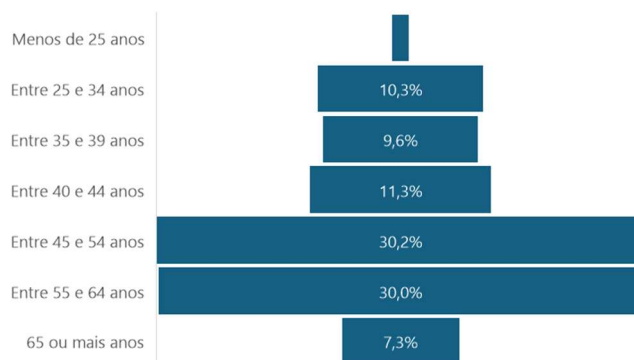


Gráfico 3.25 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em França, em 2020

Fonte: Eurostat (2025).

A estrutura etária dos dirigentes agrícolas em França apresenta algumas diferenças face à estrutura etária da mão de obra agrícola analisada anteriormente (Eurostat, 2025). Entre os dirigentes, observa-se uma presença menor de jovens: apenas 0,9% têm menos de 25 anos, valor inferior ao já reduzido peso dos jovens na mão de obra total (1,1%). As faixas etárias entre 25 e 44 anos, que poderiam representar renovação geracional, somam 26% entre os dirigentes (8,5% entre 25-34 anos, 8,4% entre 35-39 anos e 10% entre 40-44 anos). Tal como no caso da mão de obra agrícola, o grupo entre 45 e 64 anos é claramente dominante entre os dirigentes agrícolas franceses, representando 62,4% do total (29,8% entre 45-54 anos e 32,6% entre 55-64 anos), valor ligeiramente superior ao observado na mão de obra agrícola em geral. Já a faixa dos 65 ou mais anos é mais representada entre os dirigentes (9,8%) do que na mão de obra agrícola francesa (7,3%).

No que respeita à formação dos dirigentes agrícolas em França, entre 2010 e 2020, a evolução foi claramente positiva, refletindo um processo de profissionalização do setor (Gráfico 3.26). Em 2010, apenas 35% dos dirigentes tinham formação técnico-profissional ou superior, enquanto 37% tinham apenas formação básica e 28% dependiam exclusivamente da experiência prática. Entre 2010 e 2020, registou-se uma redução contínua do peso dos dirigentes com apenas formação básica (de 37% para 29%, respetivamente) e, sobretudo, daqueles que dependiam apenas da experiência prática (de 28% para 16%, respetivamente).

Por outro lado, a percentagem de dirigentes com formação técnico-profissional ou superior aumentou de forma expressiva, passando de 35% em 2010 para 55% em 2020. Este crescimento

evidencia um setor agrícola francês cada vez mais qualificado, com maior capacidade para adotar inovação, tecnologia e boas práticas de gestão. A tendência revela não só um esforço de renovação geracional, mas também uma valorização crescente da formação formal como base para a liderança nas explorações agrícolas, o que é fundamental para a competitividade e sustentabilidade do setor a longo prazo.

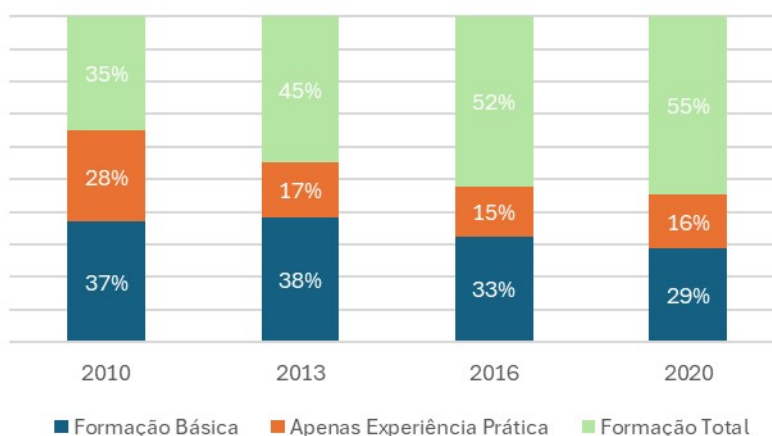


Gráfico 3.26 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em França

Fonte: Eurostat (2025).

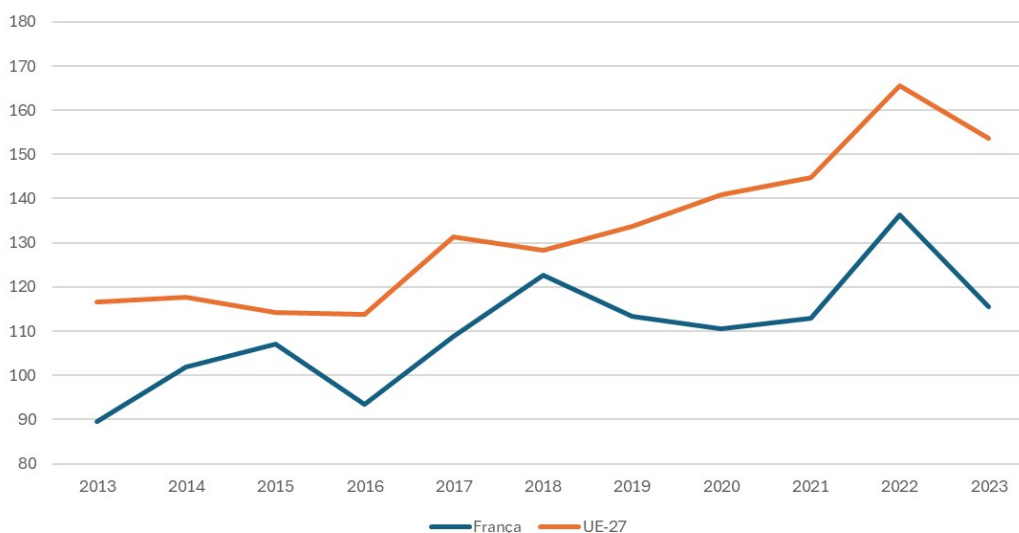


Gráfico 3.27 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em França e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)

Fonte: Eurostat (2025).

Por fim, relativamente às remunerações dos fatores de produção, o índice de rendimento real dos fatores na agricultura em França apresenta uma evolução menos favorável do que o da média da UE-27 em termos do seu dinamismo, mas semelhante no sentido da evolução (Gráfico 3.27). Em 2013, França partia de um valor bastante inferior ao do ano base (89,54) ao contrário da média europeia (116,63). Apesar de um crescimento significativo entre 2016 e 2018 (122,75), o índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual francês manteve-se sempre abaixo do da média da UE-27, tendo mesmo evoluído em sentido contrário ao da União, entre 2018 e 2020, período em que registou uma evolução descendente. Estes dados evidenciam que o rendimento agrícola em França, apesar de algumas recuperações pontuais, evoluiu de forma menos dinâmica do que a média europeia, mantendo-se persistentemente abaixo desta ao longo da última década.

3.4 O setor agrícola italiano

3.4.1 Relevância económica da agricultura

Entre 2013 e 2023, o Valor Acrescentado Bruto do setor agrícola em Itália apresentou uma evolução marcada por alguma oscilação, mas com tendência geral de crescimento (Gráfico 3.28). Em 2013, o VAB situava-se em 33.410,38 milhões de euros. Nos anos seguintes, registou-se uma ligeira descida até 2015 (30.901,74 milhões), seguida de uma recuperação gradual. A partir de 2019, o VAB agrícola italiano voltou a crescer de forma mais consistente, atingindo 37.540,26 milhões de euros em 2021 e chegando ao valor mais elevado da série em 2023: 38.915,68 milhões de euros.

Em termos relativos, o VAB do setor da agricultura, silvicultura e pescas tem mantido um peso estável, na ordem dos 2% do PIB italiano, desde 2015 (Eurostat, 2025). O setor apresenta, por isso, um peso superior no produto do país do que na média da UE-27.

No que respeita ao emprego, a importância do setor no emprego nacional manteve-se, também, relativamente estável entre 2015 e 2023, quer em termos relativos, quer em termos absolutos ainda que em sentido descendente (Eurostat, 2025). Em termos absolutos, registou-se uma redução de 0,4% da população empregada no setor, para 763 mil trabalhadores em 2023. Destes, 25% são mulheres. Em termos relativos, a redução do peso do setor no emprego nacional foi de 0,3 p.p., para 3,3% em 2023.

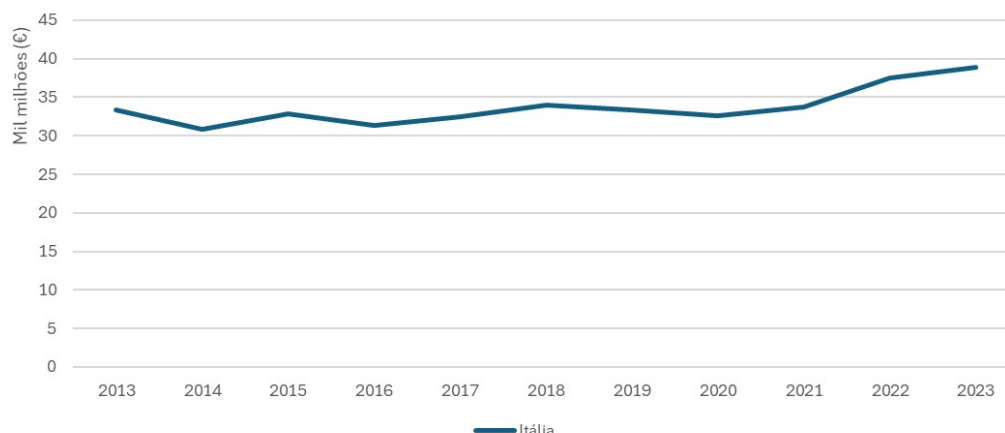


Gráfico 3.28 – Evolução do VAB agrícola a preços base, em Itália, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Entre 2013 e 2023, a produção agrícola italiana apresentou uma evolução marcada por alguma estabilidade nos primeiros anos, seguida de um crescimento muito significativo a partir de 2021 (Gráfico 3.29). Em 2013, o valor da produção agrícola situava-se em cerca de 58 mil milhões de euros. Este valor manteve-se relativamente estável até 2020, com pequenas oscilações entre 54 e 58 mil milhões de euros.

A partir de 2021, observa-se um salto expressivo: a produção agrícola italiana subiu para 61,8 mil milhões de euros e, nos dois anos seguintes, atingiu valores recorde, superando os 72 mil milhões de euros em 2022 e 2023. Este aumento acentuado está associado sobretudo ao forte crescimento dos preços dos produtos agrícolas, conforme ilustra o Gráfico 3.30. A produção agrícola italiana cresceu 29% entre 2015 e 2023, enquanto o índice de preços dos produtos agrícolas aumentou 46%. Esta diferença revela que o crescimento em valor da produção foi fortemente influenciado pela valorização dos preços, especialmente entre 2021 e 2022, quando o índice subiu mais de 20%.

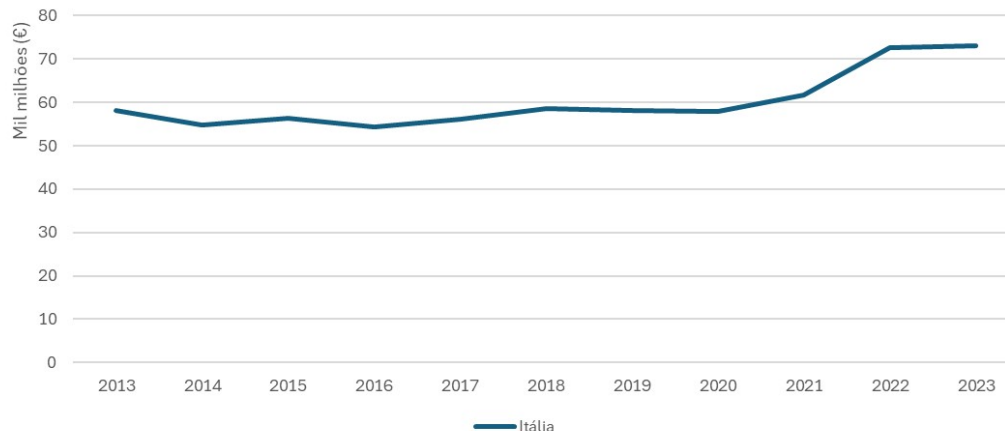


Gráfico 3.29 – Evolução da produção agrícola a preços base, em Itália, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

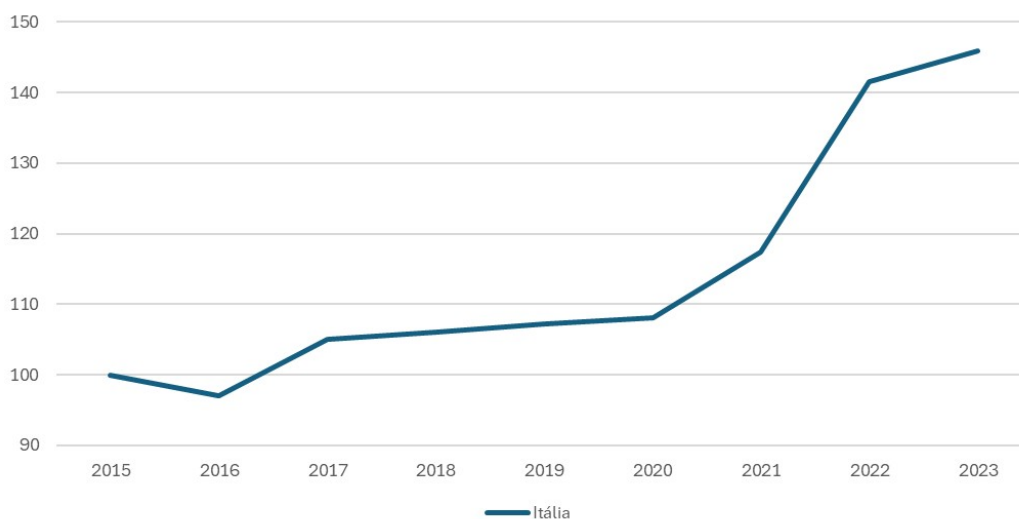


Gráfico 3.30 – Evolução do índice de preços dos produtos agrícolas (base = 2015), em Itália, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Entre 2010 e 2020, o setor agrícola italiano registou uma redução significativa no número de explorações, passando de 1,6 milhões para 1,1 milhões, o que representa uma diminuição de cerca de 30% em dez anos (Tabela 3.19). Apesar da diminuição do número de explorações, a superfície agrícola total manteve-se relativamente estável, oscilando entre cerca de 12 e 12,8 milhões de hectares. Em resultado, a dimensão média das explorações aumentou de 7,9 hectares em 2010 para 10,7 hectares em 2020. Este crescimento da dimensão média indica um processo de emparcelamento e de reorganização estrutural, embora a agricultura italiana, tal como a

portuguesa, continue a ser caracterizada por explorações de pequena dimensão quando comparada com outros grandes países agrícolas da União Europeia.

	2010	2013	2016	2020
Nº de explorações	1 620 880	1 010 330	1 145 710	1 130 530
Dimensão (ha)	12 856 050	12 098 890	12 598 160	12 041 230
Dimensão média (ha)	7,9	12,0	11,0	10,7

Tabela 3.19 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU) em Itália

Fonte: Eurostat (2025).

3.4.2 Distribuição geográfica da atividade agrícola por diferentes regiões

Em 2022, o valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual nas explorações agrícolas italianas revelou grandes disparidades regionais, refletindo diferenças profundas na estrutura produtiva, no grau de mecanização e na orientação dos sistemas agrícolas (Gráfico 3.31 e Tabela 3.20). A média nacional do valor acrescentado líquido por UTA situa-se abaixo dos 35 mil euros, mas a dispersão regional é muito acentuada. As regiões do norte do país, como Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Piemonte, destacaram-se com os valores mais elevados, superando os 48 mil euros por UTA e chegando a mais de 67 mil euros na Lombardia. Estes resultados são explicados pela forte modernização, elevada mecanização e especialização em culturas e produções de maior valor acrescentado, como horticultura, produção de leite e carne, e vitivinicultura de qualidade. Nessas regiões, a agricultura é mais intensiva, com maior capacidade de investimento e acesso a mercados mais rentáveis, o que se traduz numa produtividade do trabalho substancialmente superior à média nacional. Por outro lado, nas regiões do sul, como Calabria, Basilicata, Abruzzo, Molise, Puglia e Sicília, os valores são significativamente mais baixos, variando entre cerca de 18 mil (Calabria) e 29 mil euros (Sicília) por UTA. Nestes territórios, a agricultura é muitas vezes mais extensiva, com menor grau de mecanização, forte dependência da mão de obra familiar e menor acesso a cadeias de valor de produtos agrícolas diferenciados.

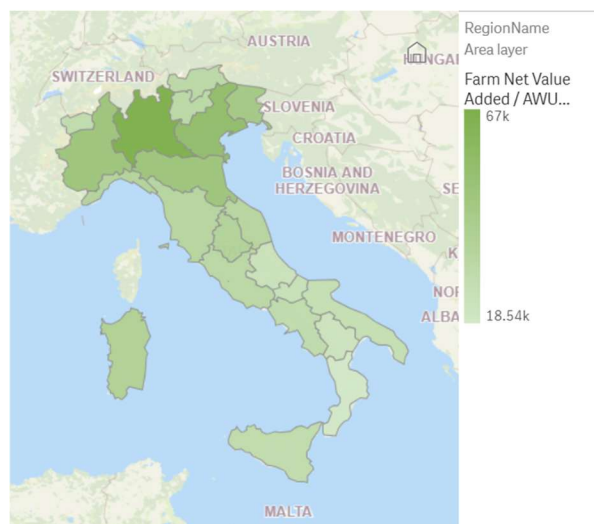


Gráfico 3.31 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, em milhares de euros, em Itália, em 2022

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Região	€
Valle d'Aosta	28 909
Lombardia	67 001
Veneto	55 228
Trentino	31 999
Alto Adige	31 858
Piemonte	48 680
Emilia-Romagna	48 720
Liguria	35 579
Friuli-Venezia Giulia	45 118
Umbria	36 641
Lazio	32 261
Marche	34 866
Toscana	34 493
Molise	24 993
Campania	29 369
Calabria	18 543
Abruzzo	23 797
Basilicata	22 301
Sicilia	29 121
Puglia	26 774
Sardegna	38 000

Tabela 3.20 – Valor acrescentado líquido por cada unidade de trabalho anual na exploração agrícola, por região, em Itália, em 2022





Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).

3.4.3 Tipo de exploração

Entre 2010 e 2020, o número de explorações agrícolas sob o estatuto de pessoa singular diminuiu de forma expressiva em Itália, passando de 1,6 milhões para 1,1 milhões, o que representa uma redução de cerca de 30% (Tabela 3.21). Este decréscimo reflete a tendência de abandono das pequenas explorações e de concentração fundiária, fenómeno comum no contexto europeu. No mesmo período, o número de explorações sob o estatuto de pessoa coletiva manteve-se relativamente estável, variando entre 14.460 e 17.180, e até registando um ligeiro aumento para 16.400 em 2020. As explorações em grupo e as unidades de terra comum mantiveram uma expressão residual ou não apresentam dados disponíveis para a maioria dos anos. Esta evolução evidencia que a agricultura italiana continua a ser dominada pelas explorações de pessoa singular, embora estas estejam a diminuir rapidamente, enquanto as pessoas coletivas ganham algum peso relativo, acompanhando a tendência de maior profissionalização e empresarialização do setor. No que respeita à evolução da superfície total por tipo de exploração (Tabela 3.22), entre 2010 e 2020, as terras aráveis, principal componente da superfície agrícola italiana, mantiveram-se relativamente estáveis, com uma ligeira oscilação e um aumento final de cerca de 188 mil hectares, passando de 7.009.310 hectares em 2010 para 7.197.650 hectares em 2020, respetivamente. As pastagens permanentes apresentaram uma tendência de redução contínua, diminuindo de 3,4 milhões de hectares para 3,1 milhões de hectares, o que representa uma perda de cerca de 300 mil hectares ao longo da década. As culturas permanentes, que incluem vinhas, olivais e pomares, tiveram uma ligeira redução entre 2010 e 2013, mas recuperaram parte da área até 2020, estabilizando em torno dos 2,2 milhões de hectares. As hortas familiares registaram uma diminuição acentuada, passando de 31.900 hectares em 2010 para apenas 13.960 hectares em 2020, refletindo o declínio da agricultura de subsistência. As matas e florestas sem culturas sob coberto oscilaram ligeiramente, mas aumentaram no final do período, atingindo 2.950.600 hectares em 2020. A superfície agrícola não utilizada diminuiu de forma expressiva, reduzindo-se para metade, de 648.750 hectares em 2010 para 317.990 hectares em 2020, sinalizando um maior aproveitamento do solo agrícola. Por fim, as outras superfícies de exploração mantiveram-se relativamente estáveis, com pequenas variações ao longo da década.

	2010	2013	2016	2020
Pessoa singular	1 603 710	995 870	1 129 400	1 114 130
Pessoa coletiva	17 180	14 460	15 690	16 400
Exploração em grupo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Unidade de terra comum	n.d.	n.d.	620	n.d.

Tabela 3.21 – Evolução da superfície agrícola utilizada (SAU), em Itália, por estatuto jurídico da exploração, em número de explorações

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: n.d. sinaliza a indisponibilidade de estatísticas.

	2010	2013	2016	2020
Terras aráveis	7 009 310	6 728 360	7 145 040	7 197 650
Pastagens permanentes	3 434 070	3 316 430	3 233 230	3 133 800
Culturas permanentes	2 380 770	2 032 310	2 200 830	2 176 660
Hortas familiares	31 900	21 790	19 060	13 960
Matas e florestas sem culturas sobcoberto	3 002 670	2 680 220	2 694 280	2 950 600
Superfície agrícola não utilizada	648 750	484 520	453 710	317 990
Outras superfícies de exploração	573 390	670 170	779 070	670 010

Tabela 3.22 – Evolução da superfície total da exploração agrícola por tipo de exploração agrícola, em Itália, em hectares

Fonte: Eurostat (2025).

Notas: De acordo com o INE, a Superfície Agrícola Utilizada (SAU) é superfície da exploração que inclui terras aráveis (limpas e sobcoberto de povoamentos florestais), hortas familiares, culturas permanentes e pastagens permanentes. A Superfície Total da Exploração Agrícola é a soma da superfície agrícola utilizada, superfície dos povoamentos florestais sem culturas sobcoberto, superfície agrícola não utilizada e outras superfícies da exploração.

3.4.4 Evolução do tipo de produção agrícola

Entre 2015 e 2023, a produção agrícola em Itália apresentou uma evolução significativa, tanto nos valores absolutos como na distribuição relativa entre os diferentes tipos de produção (Gráfico 3.32).

A produção vegetal manteve-se como o componente dominante do setor agrícola italiano ao longo de todo o período. Em termos absolutos, cresceu de 31.008,69 milhões de euros em 2015 para 33.101,17 milhões em 2023, representando um aumento de cerca de 6,7%. No entanto, é importante notar que este crescimento não foi linear – registaram-se oscilações consideráveis, com quebras em 2016 e 2017, recuperação em 2018, seguida de nova queda em 2019. O pico da produção vegetal ocorreu em 2022, quando atingiu 37.017,42 milhões de euros, antes de recuar em 2023. Em termos de quota, a produção vegetal representava aproximadamente 60,2% do total em 2015, reduzindo ligeiramente para 58,7% em 2023 (Gráfico 3.33).

A produção animal apresentou um crescimento mais expressivo e consistente. Passou de 15.682,69 milhões de euros em 2015 para 18.267,77 milhões em 2023, um aumento de 16,5% – mais do dobro do crescimento percentual da produção vegetal. Tal como na produção vegetal, 2022 foi também um ano de pico para a produção animal (18.224,01 milhões). A quota da produção animal no total da produção agrícola aumentou de 30,5% em 2015 para 32,4% em 2023, refletindo a sua crescente importância relativa.

Os serviços agrícolas, embora representem a menor parcela da produção total, também cresceram em termos absolutos, passando de 4.796,42 milhões de euros em 2015 para 5.039,66 milhões em 2023, um aumento de 5,1%. A sua quota manteve-se relativamente estável, passando de 9,3% para 8,9% do total.

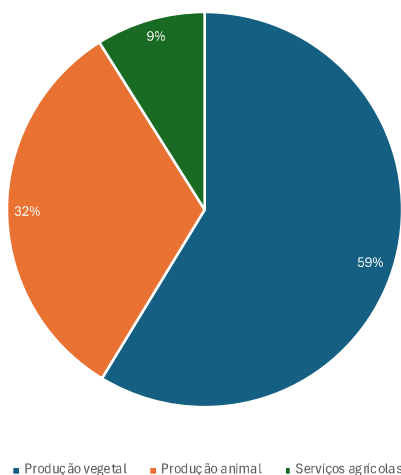


Gráfico 3.32 – Tipo de produção agrícola em Itália, em 2023

Fonte: Eurostat (2025).

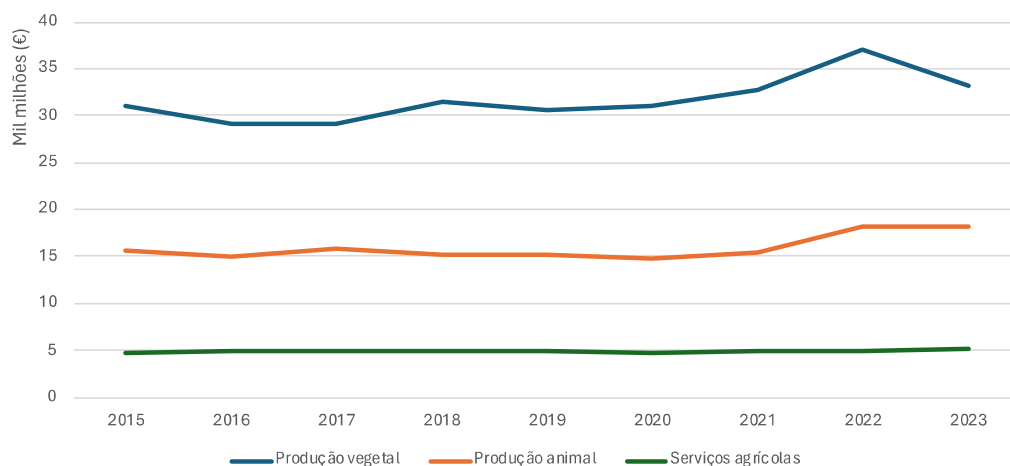


Gráfico 3.33 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Itália, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

Entre 2015 e 2023, a estrutura da produção agrícola em Itália registou algumas mudanças relevantes na sua composição por tipo de produto (Tabela 3.23). Os produtos hortícolas destacam-se como sendo o produto mais dinâmico, com um aumento de quase 2 mil milhões de euros (21,9%), explicada por uma subida do seu índice de preços de 44,2%. Em resultado, a quota deste produto na produção agrícola italiana foi reforçada de 17,3%, em 2015, para 19,2%, em 2023. A batata também registou um crescimento expressivo em valor produzido, de 45,8%, mas mais uma vez totalmente explicado pelo aumento do preço (+95,9%). Os cereais, apesar de uma valorização de preços de 47,3%, perderam peso relativo (de 8,2% para 7,8%), o que sugere uma quebra nas quantidades produzidas ou uma menor competitividade face a outras culturas. As plantas forrageiras, por outro lado, cresceram tanto em valor como em preços (+92,8%), reforçando a sua quota de 2,6% para 3,4%. O vinho, produto emblemático da agricultura italiana, perdeu peso na composição da produção agrícola do país – de 15% em 2015 para 12,6% em 2023 –, e a sua produção diminuiu 7,5%, em valor absoluto, apesar de uma valorização de preços modesta (+13,2%). Ainda no âmbito da produção vegetal, a produção de azeite registou uma quebra significativa em valor (de 24,2%) e quota (de 4,5% para 3,1%) mesmo com o aumento do índice de preços deste produto, de 39,8%, em Itália. Apesar de uma variação do índice de preços de quase 40% ser considerável, é de notar que o aumento do preço do azeite na produção italiana foi significativamente inferior ao registado em Portugal ou Espanha, onde o índice de preços do azeite praticamente duplicou entre 2015 e 2023.



2015			2023	
	Milhões €	% da produção agrícola	Milhões €	% da produção agrícola
Produção vegetal				
• Cereais	4 227,63	8,2	4 428,43	7,8
• Culturas industriais	773,10	1,5	850,48	1,5
• Plantas forrageiras	1 321,81	2,6	1 957,26	3,4
• Produtos hortícolas	8 929,97	17,3	10 881,38	19,2
• Batata	554,15	1,1	808,17	1,4
• Frutos	4 810,36	9,3	4 944,52	8,7
• Vinho	7 712,88	15,0	7 135,05	12,6
• Azeite	2 338,86	4,5	1 772,81	3,1
• Outros produtos vegetais	339,92	0,7	323,06	0,6
Produção animal				
• Bovinos	2 967,07	5,8	3 233,01	5,7
• Suínos	2 808,65	5,5	3 654,85	6,4
• Ovinos e caprinos	169,71	0,3	164,72	0,3
• Aves	2 670,94	5,2	2 752,40	4,9
• Equinos	85,40	0,2	95,04	0,2
• Outros animais	838,35	1,6	634,93	1,1
• Leite	4 839,92	9,4	6 008,25	10,6
• Ovos	1 242,04	2,4	1 688,18	3,0

Tabela 3.23 – Evolução do tipo de produção agrícola, em Itália, por tipo de produto

Fonte: Eurostat (2025).

Na produção animal, os crescimentos registados no valor da produção devem-se ao aumento do preço destes produtos (Tabela 3.24). O leite consolidou-se como o produto mais relevante, com um aumento de produção de mil milhões de euros, o correspondente a um crescimento de 24% comparativamente com 2015, suportado por uma subida do índice de preços deste produto de 41,2%. A produção de suínos também cresceu em valor (30,1%) e quota (de 5,5% para 6,4%), um aumento sustentado por uma valorização do preço deste produto de 57,9% entre 2015 e 2023. A produção de ovos registou um crescimento expressivo tanto em valor (35,9%) como em nível de preços (69,7%), aumentando a sua quota de 2,4% para 3%. Não se registaram alterações significativas no peso dos outros produtos de origem animal no total da produção agrícola italiana, com aumentos do valor da produção a serem explicados pelo aumento dos preços.

Variação 2015 - 2023	
	%
Produção vegetal	
• Cereais	47,30%
• Culturas industriais	28,30%
• Plantas forrageiras	92,80%
• Produtos hortícolas	44,20%
• Batata	95,90%
• Frutos	50,50%
• Vinho	13,20%
• Azeite	39,80%
• Outros produtos vegetais	n.d.
Produção animal	
• Bovinos	30,40%
• Suínos	57,90%
• Ovinos e caprinos	15,70%
• Aves	30,80%
• Equinos	n.d.
• Outros animais	33,70%
• Leite	41,20%
• Ovos	69,70%

Tabela 3.24 – Variação do índice de preços dos produtos agrícolas, em Itália, por tipo de produto, entre 2015 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

3.4.5 Força de trabalho: Dirigentes e mão de obra agrícola

A estrutura etária da mão de obra agrícola italiana revela um setor extremamente envelhecido (Gráfico 3.34). O aspeto mais marcante da estrutura etária italiana é, de facto, a elevada proporção de trabalhadores com 65 ou mais anos: 30,6%, valor muito superior à média da UE-27 (21%). Itália apresenta 1,4% de trabalhadores com menos de 25 anos, uma percentagem ligeiramente acima da média europeia (1%). Contudo, nas faixas etárias entre 25 e 44 anos, Itália exibe percentagens inferiores à média da UE-27: 7,2% entre 25-34 anos, 5,6% entre 35-39 anos e 7,6% entre 40-44 anos. A faixa etária entre 45 e 54 anos representa 21,9% dos trabalhadores agrícolas italianos, abaixo da média europeia (26%). Entre 55 e 64 anos encontram-se 25,9% dos trabalhadores.

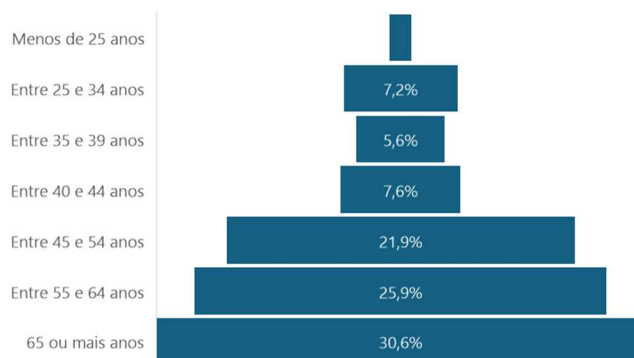


Gráfico 3.34 – Estrutura etária da força de trabalho agrícola, em Itália, em 2020

Fonte: Eurostat (2025).

A estrutura etária dos dirigentes agrícolas não difere significativamente da estrutura etária da mão de obra agrícola total (Eurostat, 2025). Apenas 1,4% dos dirigentes têm menos de 25 anos, valor semelhante ao da mão de obra total, e a presença de jovens e adultos até aos 44 anos é muito reduzida (21,3%). O grupo entre 45 e 64 anos representa 46,5% dos dirigentes e 32,1% dos dirigentes agrícolas têm 65 ou mais anos de idade. Estes dados indicam que, em Itália, a renovação geracional entre os dirigentes agrícolas é igualmente lenta à do conjunto da mão de obra, com uma forte presença de titulares muito idosos à frente das explorações.

Ao nível da formação dos dirigentes agrícolas, o ano de 2020 mostra uma alteração muito marcada comparativamente com os anteriores (Gráfico 3.35): a percentagem dos dirigentes com formação básica desceu de 84-87% nos anos anteriores para apenas 39%, enquanto a percentagem dos que declararam ter apenas experiência prática subiu de valores residuais (1-2%) para 47%. A formação técnico-profissional manteve-se estável, em torno dos 14%. Esta mudança abrupta em 2020 poderá, eventualmente, ser explicada por fatores ligados ao próprio processo de recenseamento agrícola e à forma como a informação foi recolhida e classificada nesse ano.²

² Com base na informação do Eurostat, o Recenseamento Agrícola de 2020 introduziu mudanças metodológicas relevantes, incluindo a estrutura dos questionários, a utilização de diferentes métodos de recolha (online, telefone, presencial, administrativo) e a harmonização das definições estatísticas a nível europeu. No entanto, não há, nas fontes consultadas, uma confirmação explícita de que a subida da “experiência prática” decorra diretamente de uma alteração metodológica ou de classificação em Itália. Os relatórios do Eurostat apenas indicam que o recenseamento de 2020 foi realizado num contexto excecional (pandemia, novas metodologias, maior uso de fontes administrativas), o que pode ter influenciado os resultados.

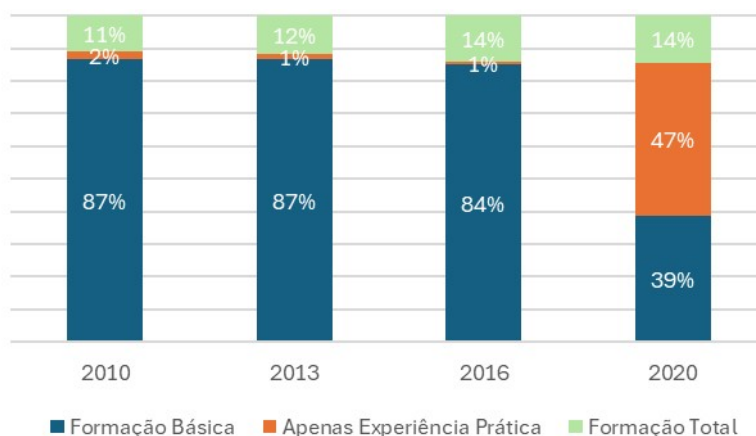


Gráfico 3.35 – Evolução do nível de formação dos dirigentes agrícolas em Itália

Fonte: Eurostat (2025).

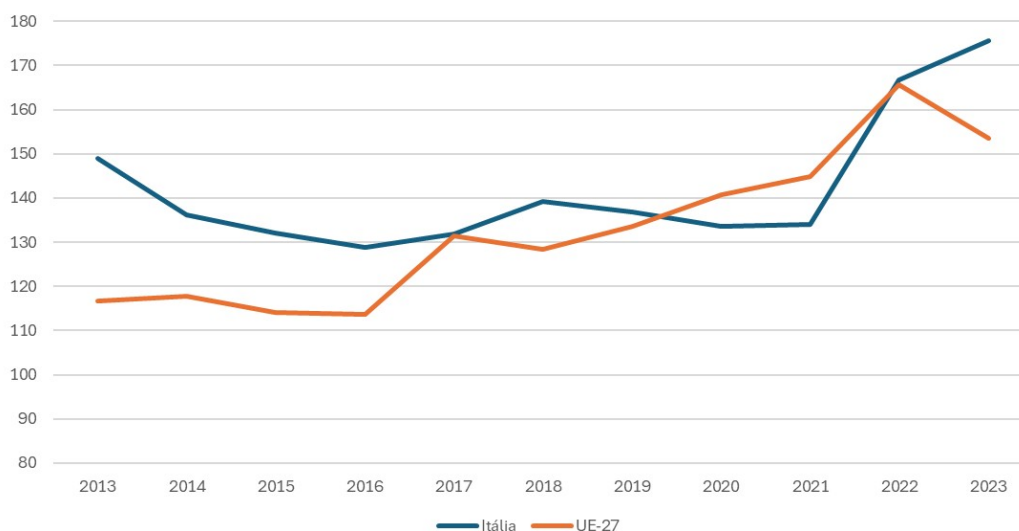


Gráfico 3.36 – Evolução do índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual, em Itália e na UE-27, entre 2013 e 2023 (base = 2010)

Fonte: Eurostat (2025).

Entre 2013 e 2023, o rendimento agrícola em Itália, quando medido pelo índice de rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho anual (Gráfico 3.36), destacou-se por estar sistematicamente acima da média da UE-27 (com a exceção do período entre 2019 e 2022). Em 2013, o indicador italiano apresentava um valor de 149,02, muito superior à média europeia (116,63). Esta diferença manteve-se ao longo da década, com Itália a registar valores consistentemente elevados, nomeadamente em 2023 (175,70), enquanto a UE-27 atingia 153,57, respetivamente. A evolução deste indicador mostra que o rendimento da atividade agrícola em



Itália não só acompanhou, como superou largamente a média europeia, reforçando a posição do país como um dos mais dinâmicos e resilientes do setor agrícola da União Europeia.

3.5 Comparação entre países

A análise comparativa dos principais indicadores agrícolas entre Portugal, Espanha, França, Itália e a média da União Europeia a 27 (UE-27) revela diferenças estruturais e demográficas significativas, que têm implicações diretas na produtividade, sustentabilidade e futuro do setor agrícola em cada país.

Conforme se ilustra na Tabela 3.25, Portugal e Itália apresentam as menores dimensões médias das explorações agrícolas, com 13,7 e 10,7 hectares, respetivamente, em 2020, valores bastante inferiores à média da UE-27 (17,1 hectares) e muito distantes de França, onde a dimensão média atinge 69,6 hectares. Espanha situa-se num patamar intermédio, com 26,1 hectares. Esta fragmentação fundiária em Portugal e Itália limita a adoção de tecnologias modernas, dificulta o aumento da produtividade e reduz a capacidade de resposta a choques de mercado ou climáticos, ao passo que em França a maior dimensão facilita a modernização e o investimento.

No que respeita ao emprego, o setor da agricultura, silvicultura e pescas representa uma fatia ainda relevante do emprego total em Espanha (3,4%) e Itália (3,3%), ligeiramente acima da média europeia (3,2%), mas menos em Portugal (2,6%) e em França (2,3%). Este peso revela a importância social do setor, sobretudo em territórios rurais, mas também reflete uma menor modernização e diversificação económica, sobretudo em Espanha e Itália, onde o setor agrícola absorve uma maior proporção da população ativa.

O VAB do setor agrícola no PIB segue uma tendência semelhante: é mais elevado em Espanha (2,5%), seguido de Portugal e Itália (2%), valores acima da média europeia (1,6%) e de França (1,4%). Isto indica que, apesar da menor dimensão média das explorações, o setor agrícola tem um peso económico relativamente maior nestes países do Sul, embora isso possa estar também associado a uma menor diversificação da economia.

A produção vegetal assume maior preponderância em Portugal (62%) e Itália (59%), enquanto em Espanha e França representa 55% do total da produção agrícola, valor próximo da média da UE (53%). Isto reflete a especialização em culturas mediterrânicas (hortícolas, vinha, olival, frutas) em Portugal e Itália, em contraste com sistemas mais mistos ou orientados para a produção animal em França e Espanha.



A mão de obra agrícola feminina representa cerca de um quarto do total em todos os países analisados, com Portugal (27%) e Espanha (26%) ligeiramente acima da média da UE (24%), enquanto França apresenta o valor mais baixo (19%). No entanto, a presença de jovens (<40 anos) na mão de obra agrícola é muito reduzida em Portugal (7,8%), bastante abaixo da média europeia (15,7%), de França (21,1%), Itália (14,1%) e Espanha (13,2%). Portugal destaca-se também negativamente pelo elevado envelhecimento do setor: 44% da mão de obra agrícola tem mais de 64 anos, o valor mais alto entre os países analisados e muito acima da média da UE (21%). Esta tendência repete-se entre os dirigentes agrícolas, com apenas 6,5% com menos de 40 anos e quase metade (49,6%) com mais de 64 anos, o que evidencia sérios riscos de renovação geracional e sustentabilidade do setor em Portugal.

No que respeita à formação dos dirigentes agrícolas, Portugal apresenta uma percentagem relativamente baixa de dirigentes com formação total (20%), abaixo da média da UE (34%) e muito distante de França (55%), sendo que 33% dos dirigentes portugueses têm apenas experiência prática. Em Espanha, a percentagem de dirigentes com apenas experiência prática é a mais elevada (62%), enquanto em França predomina a formação formal. Estes dados sugerem que a qualificação dos gestores agrícolas é um desafio crucial, sobretudo em Portugal, Espanha e Itália, para promover a inovação e a adaptação às novas exigências do mercado e da política agrícola comum.

Em síntese, Portugal e Itália partilham desafios estruturais semelhantes: pequenas explorações, envelhecimento acentuado da população agrícola, baixa presença de jovens e dirigentes com formação limitada. França destaca-se pela maior dimensão média das explorações e maior qualificação dos dirigentes, enquanto Espanha apresenta indicadores intermédios, mas também enfrenta desafios de renovação geracional e qualificação. O setor agrícola português, em particular, enfrenta riscos acrescidos de sustentabilidade e competitividade, exigindo políticas robustas de apoio à renovação geracional, qualificação e modernização das explorações.

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 ³	2,6%	3,4%	2,3%	3,3%	3,2%
VAB do setor no PIB ⁴	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%

³ Setor da agricultura, silvicultura e pescas.

⁴ Setor da agricultura, silvicultura e pescas.



Indicador	Portugal	Espanha	França	Itália	UE-27
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%

Tabela 3.25 – Indicadores de comparação entre os quatro países e a média da UE-27

Fonte: Eurostat (2025).

Nota: Para cada indicador foram seleccionados os dados do ano mais recente disponível.



4 Caracterização setorial

Apesar do rigor aplicado na elaboração desta análise, a disponibilidade de informação para alguns indicadores e anos é limitada, o que condiciona a profundidade e a abrangência das conclusões apresentadas. Sempre que possível, privilegiaram-se fontes oficiais, nomeadamente FAO, Eurostat, OIV e Comissão Europeia, assegurando a consistência metodológica entre países e setores.

A análise comparativa foi, por isso, conduzida exclusivamente com base nos dados oficialmente divulgados e harmonizados por estas entidades. Nos casos em que a ausência de informação inviabilizou a comparação direta, essa limitação é explicitada, sendo as conclusões formuladas com prudência analítica e no estrito respeito pela evidência disponível.

4.1 Apicultura

A apicultura é uma atividade agrícola que engloba a criação de abelhas e a produção de mel, cera, pólen, própolis, geleia real e veneno de abelha.⁵ Em 2022, produziram-se 253,9 mil toneladas de mel na União Europeia (FAO, 2025). Em 2022, a produção de mel nos quatro países analisados apresentou diferenças significativas (

Tabela 4.1). Portugal produziu cerca de 11,5 mil toneladas, França 20 mil toneladas e Espanha liderou com 27,4 mil toneladas. Os dados para Itália não estão disponíveis para este ano. A evolução da produção de mel ao longo da última década entre 2013 e 2022 apresenta flutuações significativas em alguns mercados, refletindo as condições climáticas, económicas e práticas agrícolas locais que impactam diretamente a apicultura (Gráfico 4.1). Em Portugal, a produção de mel cresceu entre 2013 e 2016, ano em que atingiu uma produção máxima de 14,2 mil toneladas, tendo caído em 2017 e estabilizado a partir daí. Em 2022, evidenciando uma ligeira tendência de crescimento comparativamente com o ano anterior, o país produziu 11,5 mil toneladas de mel, um crescimento de 22% relativamente a 2013. Já em Espanha, o maior produtor de mel dos quatro países em análise, é evidente uma tendência de crescimento até 2018 e posterior declínio, tendo o país registado, em 2022, uma produção inferior à de 2013: 27,4 mil toneladas face a 30,6, respetivamente (uma quebra de 10 %). Em sentido contrário, França exibe o maior crescimento na produção de mel entre 2013 e 2022, de 70%, apesar de o padrão de crescimento no período analisado ser marcado por algumas oscilações. Em Itália, embora não haja dados disponíveis para o volume total de produção a partir de 2017, entre 2013 e 2017 a produção de mel manteve-se estável, em torno dos 9,5 – 9,6 milhares de toneladas. A

Tabela 4.2 complementa a análise anterior ao apresentar o número de colmeias e a percentagem de apicultores profissionais em cada país. Espanha detém o maior número de colmeias, totalizando

⁵ Definição do sistema integrado de metainformação do Instituto Nacional de Estatística português.

quase 3 milhões, seguida por Itália, com 1 834 mil; França, com 1 756 mil e, finalmente, Portugal com 710 mil colmeias. Em termos relativos, Espanha detém 14,6% das colmeias da UE e Portugal 3,5%, enquanto França e Itália representam cerca de 9% das colmeias da UE cada um. Apesar de deter a maior percentagem de colmeias, Espanha apresenta uma baixa percentagem de apicultores com mais de 150 colmeias (1,2%), ainda inferior à de Portugal (1,6%), o que indica predominância de pequenas explorações nestes dois países. Itália e França apresentam percentagens mais elevadas de apicultores profissionais (4,5% e 3,6%, respetivamente), sugerindo maior profissionalização.

País	Produção de mel (milhares de toneladas)
Portugal	11,5
Espanha	27,4
França	20,0
Itália	n.d.

Tabela 4.1 – Produção de mel, nos quatro países, em 2022

Fonte: FAO (2025).

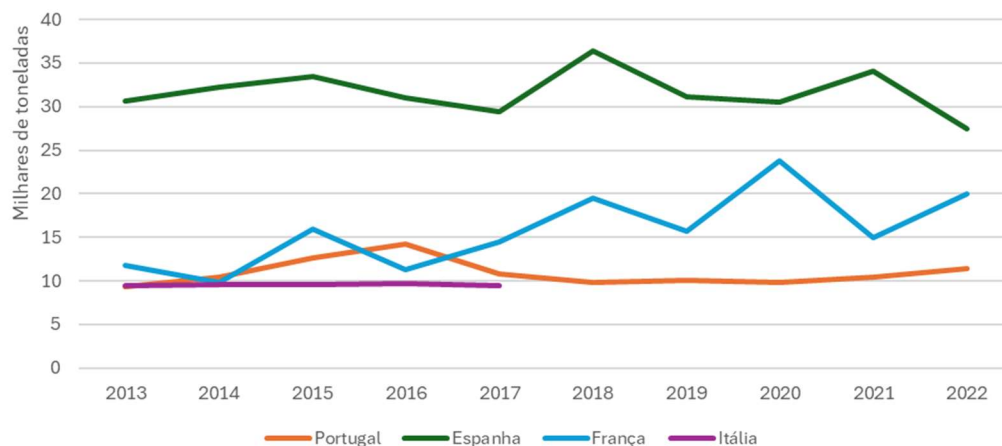


Gráfico 4.1 – Evolução da produção de mel nos quatro países, entre 2013 e 2022

Fonte: FAO (2025).

Nota: Os dados da FAO para a produção de mel natural em Itália só estão disponíveis até 2017.



País	Nº de colmeias (milhares)	Nº de colmeias no total da UE	Apicultores com mais de 150 colmeias
Portugal	710	3,5%	1,6%
Espanha	2 953	14,6%	1,2%
França	1 756	8,7%	3,6%
Itália	1 834	9,0%	4,5%

Tabela 4.2 – Indicadores de produção da apicultura, nos quatro países, em 2022

Fonte: Comissão Europeia (2024).

A evolução dos preços de venda do mel revela dinâmicas de mercado distintas (

Tabela 4.3). Em Portugal, o preço por kg caiu ligeiramente (-3,3%), o que pode refletir alguma pressão competitiva ou a estagnação da procura. Em contraste, Espanha registou um aumento significativo (+22,7%) do preço de venda praticado, sugerindo uma valorização do produto ou uma melhoria na qualidade percebida pelo consumidor. Os dados para França e Itália não estão disponíveis, limitando a análise comparativa.

País	2013	2022	Variação 2013 - 2022
Portugal	3,66 €	3,54 €	-3,3%
Espanha	3,43 €	4,21 €	+22,7%
França	n.d.	n.d.	n.d.
Itália	n.d.	n.d.	n.d.

Tabela 4.3 – Evolução do preço de venda do mel, por kg, nos quatro países (2013-2022)

Fonte: Eurostat (2025).

A UE é o segundo maior exportador mundial de mel, posicionando-se apenas atrás da China. Em 2023, 37% do mel importado pela União teve como origem a China (Gráfico 4.2).

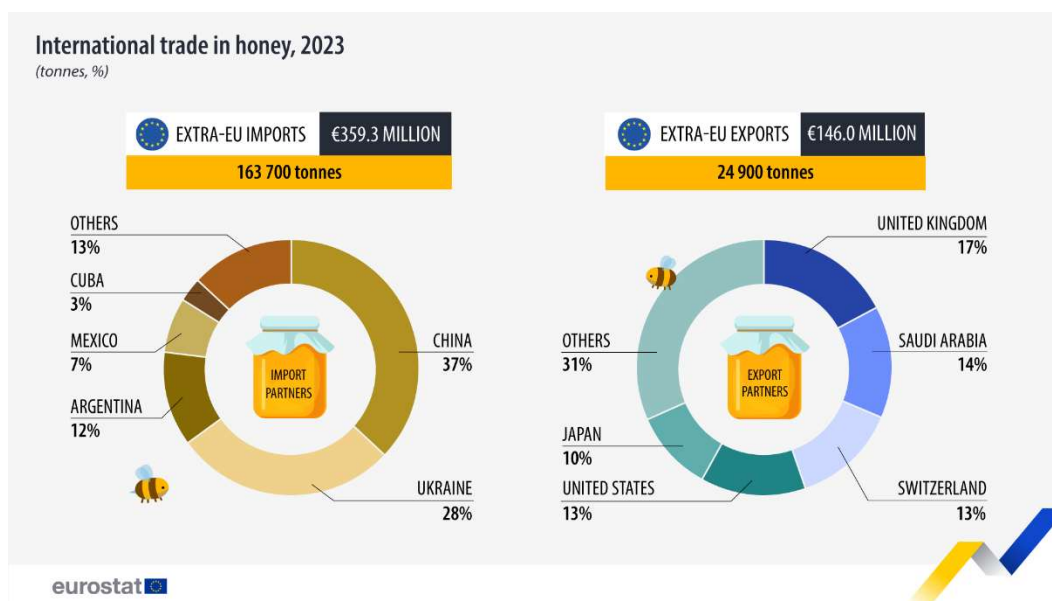


Gráfico 4.2 – Comércio internacional de mel da União Europeia, em 2023

Fonte: Eurostat (2024).

Pela importância das vendas internacionais deste produto para a economia europeia, considerou-se relevante analisar a performance dos quatro países no comércio internacional de mel (

Tabela 4.4). Entre 2013 e 2023, Portugal passou de um saldo positivo (+844 mil euros) para um défice acentuado (-8,26 milhões de euros). Espanha, por outro lado, inverteu a tendência negativa, passando de um défice de 8,5 milhões de euros, em 2013, para um saldo positivo de 2,8 milhões de euros, em 2023, evidenciando uma recuperação notável. França e Itália exibiram saldos negativos em 2013, que se agravaram em 2023, o que sugere dificuldades estruturais na competitividade externa neste setor em ambos os países.

País	2013 (mil €)	2023 (mil €)
Portugal	844	-8 259
Espanha	-8 517	2 842
França	-627	-8 505
Itália	-5 821	-8 439

Tabela 4.4 – Evolução do saldo comercial no comércio internacional de mel, nos quatro países, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).



A análise evidencia fortes assimetrias entre países, resultantes sobretudo da estrutura das explorações e da profissionalização do setor. Apesar da menor dimensão, Portugal apresenta uma evolução estável e um nível de profissionalização superior ao de Espanha, enquanto França e Itália revelam maior capacidade técnica e organizativa.

4.2 Vinho

O setor vitivinícola é um dos mais relevantes da agricultura do sul da Europa, com Espanha, França e Itália a figurarem entre os maiores produtores mundiais de vinho. Para além do seu peso económico direto, o vinho é um produto identitário, com forte impacto nas exportações, no emprego rural, no turismo e na valorização dos territórios. Em 2023, França, Itália e Espanha lideraram a produção mundial de vinho. Neste ano, Portugal foi o décimo maior produtor a nível mundial. Segundo dados da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), França produziu cerca de 47 milhões de hectolitros de vinho em 2023, representando 20% do valor da produção vinícola mundial (

Tabela 4.5). Espanha produziu 28,4 milhões de hectolitros e Itália 38,1 milhões de hectolitros. Portugal, com uma produção de 7,5 milhões de hectolitros, representou 3% da produção global de vinho. No que diz respeito à área de vinha, Espanha detém a maior superfície (945,1 mil hectares), ainda que o seu peso na produção mundial de vinho (12%) seja inferior ao de França (20%) e Itália (16%), com áreas de vinha de menores dimensões.

País	Produção (mhl)	Área de vinha (milhares de hectares)	Peso na produção mundial
Portugal	7,5	182,3	3%
Espanha	28,4	945,1	12%
França	47,2	788,4	20%
Itália	38,1	722,7	16%

Tabela 4.5 – Indicadores económicos do setor do vinho, por país, em 2023

Fonte: OIV (2024); OIV (2025).

A evolução da SAU mostra tendências divergentes nos quatro países (

Tabela 4.6). Portugal regista uma redução de 12%, entre 2013 e 2023, o que pode indicar o abandono de áreas de produção vinícolas ou a sua reconversão para outras culturas. Em contraste,



Espanha e França viram a superfície agrícola utilizada neste setor a aumentar, 25% e 11%, respetivamente, no mesmo período, o que poderá refletir um maior investimento e a expansão da produção vinícola destes países. A evolução da SAU em Itália, entre 2013 e 2023, revela estabilidade (+2%), sugerindo a maturidade do setor.

País	2013 (hectares)	2023 (hectares)	Variação 2013 – 2023
Portugal	10,8	9,5	-12%
Espanha	21,9	27,3	25%
França	24,2	26,9	11%
Itália	9,2	9,4	2%

Tabela 4.6 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

A UTA (Unidade de Trabalho Anual) por exploração diminuiu em Portugal (-29%), entre 2013 e 2023, o que pode indicar uma maior mecanização ou a redução do uso de mão de obra familiar (

Tabela 4.7). Espanha, por sua vez, registou um aumento (+21%) neste período, sugerindo uma maior intensificação produtiva. França e Itália apresentaram ligeiras variações negativas, de 5% e de 9%, respetivamente o que pode refletir ajustamentos na estrutura produtiva.

País	2013	2023	Variação 2013 – 2023
Portugal	1,87	1,32	-29%
Espanha	1,46	1,76	21%
França	2,78	2,63	-5%
Itália	1,33	1,21	-9%

Tabela 4.7 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Em todos os países, a dimensão económica por exploração aumentou, entre 2013 e 2023, com destaque para Espanha (+80%), onde este aumento foi mais significativo. Em Portugal, a dimensão média das explorações aumentou 38% em termos económicos, de 15 mil euros para 21 mil euros em 2023. França e Itália registaram aumentos mais modestos (de 29% e de 16%, respetivamente),



embora partam de valores significativamente superiores. Esta evolução indica uma tendência de consolidação e aumento da escala produtiva em todos os países, que se refletiu no aumento da produção total por exploração (

Tabela 4.8).

País	2013 (mil €)	2023 (mil €)	Variação 2013 – 2023
Portugal	15	21	38%
Espanha	31	55	80%
França	215	277	29%
Itália	63	74	16%

Tabela 4.8 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Entre 2013 e 2023, a produção média por exploração aumentou em todos os países (

Tabela 4.9), com Espanha a registar o maior crescimento (+61%), seguida por França (+40%), Itália (+23%) e Portugal (+9%). Estes dados reforçam a ideia de intensificação produtiva e melhoria da eficiência das explorações.

País	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Portugal	36 836	40 217	9%
Espanha	38 582	62 173	61%
França	214 309	299 576	40%
Itália	53 534	65 719	23%

Tabela 4.9 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

As tabelas seguintes (

Tabela 4.10 a

Tabela 4.13) revelam disparidades regionais significativas na produção de vinho em cada um dos quatro países. Em Portugal, o Alentejo e Algarve registam o maior crescimento (+24%), enquanto o Norte e Centro mantêm crescimento moderado (+8%). Em Espanha, destaca-se Castilla-La Mancha



com um aumento extraordinário (+1444%), refletindo uma transformação profunda na estrutura produtiva regional. Em França, Bourgogne e Poitou-Charentes duplicam a produção média por exploração, evidenciando dinamismo regional. Itália apresenta uma evolução mais heterogénea, com regiões como Piemonte (+118%) e Sardegnia (+101%) a liderarem, enquanto outras, como Alto Adige (-43%) e Campania (-58%), registam quebras acentuadas.

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Norte e Centro	39 816	43 042	8%
Ribatejo e Oeste	33 611	-	-
Alentejo e Algarve	28 030	34 692	24%
Açores e Madeira	-	12 134	-

Tabela 4.10 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Cantabria	-	-	-
Navarra	-	-	-
País Vasco	67 933	96 397	42%
Galicia	-	55 411	-
Asturias	-	-	-
Castilla y León	26 699	128 645	382%
Islas Baleares	-	-	-
Madrid	-	-	-
Cataluña	-	-	-
Aragón	48 857	86 056	76%
La Rioja	35 771	43 468	22%
Extremadura	36 066	55 648	54%
Andalucía	32 027	48 865	53%
Murcia	14 753	53 858	265%
Castilla-La Mancha	30 420	469 793	1444%
Comunidad Valenciana	45 158	37 091	-18%
Canarias	34 144	29 888	-12%

Tabela 4.11 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023



Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Picardie	-	-	-
Centre	272 568	352 320	29%
Haute-Normandie	-	-	-
Champagne-Ardenne	-	-	-
Basse-Normandie	-	-	-
Île-de-France	-	-	-
Pays de la Loire	-	-	-
Bretagne	-	-	-
Franche-Comté	-	342 535	-
Poitou-Charentes	303 042	607 427	100%
Nord-Pas-de-Calais	-	-	-
Alsace	193 360	202 815	5%
Bourgogne	332 718	692 483	108%
Lorraine	-	-	-
Rhône-Alpes	150 086	185 921	24%
Auvergne	-	-	-
Midi-Pyrénées	224 739	268 687	20%
Limousin	-	-	-
Languedoc-Roussillon	125 948	141 328	12%
Aquitaine	233 782	224 755	-4%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	171 209	204 814	20%
Corse	286 248	388 036	36%

Tabela 4.12 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023

Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Valle d'Aosta	-	110 220	-
Lombardia	55 373	39 796	-28%
Veneto	97 926	105 095	7%
Trentino	39 406	44 904	14%
Alto Adige	178 558	101 799	-43%
Piemonte	61 331	133 887	118%
Emilia-Romagna	47 356	76 276	61%
Liguria	68 157	97 094	42%
Friuli-Venezia Giulia	116 795	114 659	-2%
Umbria	56 323	55 268	-2%
Lazio	-	67 295	-
Marche	57 167	40 665	-29%
Toscana	103 930	85 728	-18%
Molise	39 510	25 603	-35%
Campania	66 564	27 998	-58%
Calabria	-	-	-
Abruzzo	30 709	30 433	-1%
Basilicata	-	38 234	-
Sicilia	28 073	27 469	-2%
Puglia	29 424	43 610	48%
Sardegna	17 405	34 957	101%

Tabela 4.13 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

País	Exportações (mhl)	Exportações (milhões de euros)	Quota nas exportações mundiais (em volume)
Portugal	3,2	928	3%
Espanha	20,9	2 910	21%
França	12,7	11 937	13%
Itália	21,1	7 357	21%

Tabela 4.14 – Indicadores de comércio internacional do setor do vinho, nos quatro países (2023)

Fonte: OIV (2025).



Estes quatro países totalizaram, em 2023, 58% das exportações mundiais de vinho em volume (

Tabela 4.14). A análise das exportações confirma a liderança de Itália e Espanha em volume (21,1 e 20,9 mhl, respetivamente), mas é França que lidera em valor (11,9 mil milhões de euros), reforçando o seu posicionamento *premium* no mercado internacional. Portugal, embora com menor expressão, mantém uma quota de 3% nas exportações mundiais, o que é significativo face à sua dimensão. Estes dados evidenciam diferentes estratégias comerciais: volume *versus* valor. Itália, o segundo maior produtor de vinho em 2023, foi o maior exportador em volume, com exportações de 21,1 milhões de hectolitros. O contraste entre volume e valor exportado, especialmente entre França e Itália, revela diferenças na valorização comercial do produto, com França a obter preços médios mais elevados por hectolitro.

O setor vitivinícola demonstra uma clara diferenciação entre modelos produtivos: Espanha destaca-se pelo volume, França pelo valor e posicionamento *premium* e Itália pela diversidade regional. Portugal mantém uma expressão moderada, mas com especializações territoriais relevantes e capacidade de valorização crescente.

4.3 Azeite

Em 2023, Espanha manteve-se como o maior produtor europeu de azeitona e azeite, com 5,1 milhões de toneladas de azeitona e 665,7 mil toneladas de azeite (

Tabela 4.15). Itália surge em segundo lugar, com 2,4 milhões de toneladas de azeitona e 331 mil toneladas de azeite, seguida de Portugal, que registou 1,2 milhões de toneladas de azeitona e 137,8 mil toneladas de azeite. França mantém um papel residual, com apenas 29,7 mil toneladas de azeitona e 5,1 mil toneladas de azeite. A relação entre a produção de azeitona e a produção de azeite reflete não só a dimensão do setor em cada país, mas também diferenças tecnológicas e estruturais. Espanha, apesar de liderar largamente na produção de azeitona em volume, apresenta uma relação de extração azeite/azeitona de cerca de 13%, semelhante à dos restantes países, o que indica homogeneidade tecnológica e de rendimento industrial a nível europeu. Itália, tradicionalmente reconhecida pela qualidade dos seus azeites, mantém uma relação próxima (cerca de 14%), enquanto Portugal apresenta uma relação ligeiramente inferior (aproximadamente 11,5%), o que pode refletir o uso de sistemas de extração menos eficientes. França, com menor escala e perfil mais tradicional, apresenta a relação de extração superior: 17%. No entanto, a análise da produtividade (kg/ha) na produção de azeitona revela um quadro menos linear. Portugal destaca-se com uma produtividade média de 3.137,4 kg/ha, valor substancialmente superior ao dos restantes países. Este desempenho



é atribuído à modernização dos olivais, sobretudo no Alentejo, com sistemas superintensivos e a adoção do regadio. Espanha, apesar de deter a maior área de colheita de azeitona dos quatro países (

Tabela 4.16), regista a menor produtividade (

Tabela 4.17), de apenas 1.924 kg/ha, refletindo a persistência de olivais tradicionais. Itália (2.220 kg/ha) e França (1.771 kg/ha) situam-se entre os extremos. Estes dados evidenciam que a eficiência produtiva não depende apenas da área cultivada, mas também da tecnologia e estrutura fundiária. Estes dados sugerem que, apesar da extensa área e volume produtivo espanhol, a eficiência por hectare é inferior à portuguesa e à italiana.

País	Azeitona	Azeite
Portugal	1 194,99	137,8
Espanha	5 101,01	665,7
França	29,74	5,1
Itália	2 397,88	331,0

Tabela 4.15 – Produção de azeite e de azeitona em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).

País	Mil hectares
Portugal	380,88
Espanha	2 651,11
França	16,79
Itália	1 080,06

Tabela 4.16 – Área de colheita de azeitona em 2023, por país, em milhares de hectares

Fonte: FAO (2025).

País	kg / ha
Portugal	3 137,40
Espanha	1 924,10
França	1 771,30
Itália	2 220,10

Tabela 4.17 – Produtividade na produção de azeitona em 2023, por país, em kg por hectare

Fonte: FAO (2025).

Relativamente à evolução da produção de azeite nos quatro países, o Gráfico 4.3 mostra fortes oscilações na produção espanhola, com picos de produção em anos como 2013, 2018 e 2021 e quebras acentuadas em 2012 e 2022. Esta volatilidade está associada à elevada sensibilidade do olival espanhol às condições climáticas, dado o predomínio do sequeiro. A produção de azeite em Itália apresenta uma tendência de evolução descendente, com quebras significativas em 2014 e 2016, estabilizando em torno das 330 mil toneladas desde 2019. Portugal regista o crescimento mais expressivo (de 133%, entre 2012 e 2022). França mantém uma produção residual e estável, com crescimento marginal (+6,3%) no período analisado.

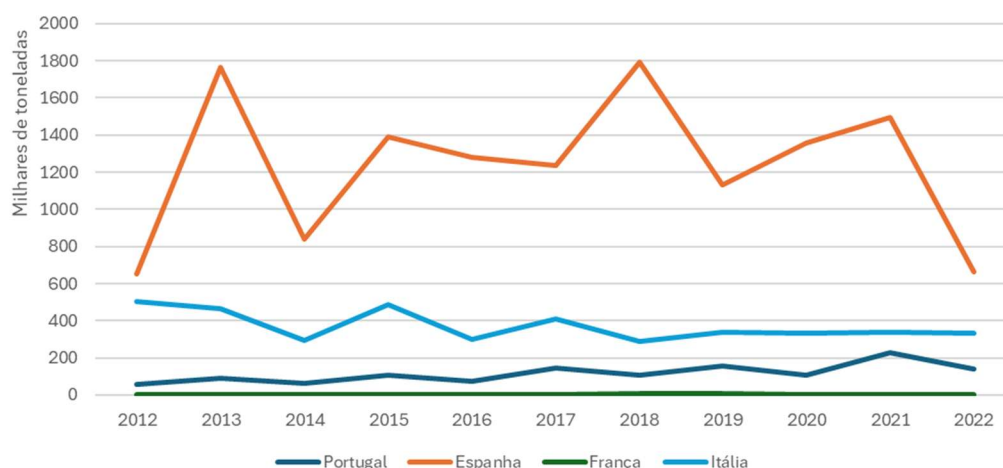


Gráfico 4.3 – Evolução da produção de azeite nos quatro países, entre 2012 e 2022

Fonte: FAO (2025).

A Tabela 4.18 evidencia uma forte valorização do preço de venda do azeite virgem extra nos principais países produtores do sul da Europa entre 2013 e 2023. Este aumento reflete não só a crescente procura por azeite de qualidade, mas também fatores como a instabilidade climática, a redução da oferta em alguns anos e o aumento dos custos de produção.

Em Portugal, o preço por 100 litros passou de 314,68 euros, em 2013, para 674,83 euros, em 2023, o que representa um aumento de 114%. Neste período, Espanha registou o maior aumento percentual entre os países com dados disponíveis, com uma subida de 143%, de 247,03 euros para 599,44 euros por 100 litros, ainda que o seu preço seja inferior ao preço do azeite português. Já Itália apresenta o preço de venda mais elevado em 2023, de 751,07 euros por 100 litros, tendo registado um aumento de 117% face a 2013. A valorização do azeite italiano está fortemente ligada à sua reputação internacional, à predominância de produções de pequena escala e à aposta em segmentos *premium* e de exportação.



País	2013	2023	Variação 2013 - 2023
Portugal	314,68	674,83	114%
Espanha	247,03	599,44	143%
França	n.d.	n.d.	n.d.
Itália	346,13	751,07	117%

Tabela 4.18 – Evolução do preço de venda do azeite virgem extra, por 100 litros, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Eurostat (2025).

A produção de azeite é marcada por forte disparidade entre países, com Espanha a liderar em volume, mas com produtividade inferior. Portugal destaca-se pela maior eficiência por hectare, evidenciando o impacto da modernização dos olivais, enquanto Itália mantém uma posição intermédia, sustentada por reputação e qualidade.

4.4 Leite de vaca

A análise dos dados relativos à produção de leite de vaca em 2023 nos quatro países da Europa meridional analisados revela disparidades significativas (Tabela 4.19). França lidera destacadamente com 23,9 milhões de toneladas, seguida por Itália (13,1 milhões), Espanha (7,6 milhões) e Portugal (2 milhões). Esta hierarquia reflete não só a dimensão territorial e climática dos países, mas também o grau de desenvolvimento das respetivas indústrias leiteiras. A forte tradição francesa, aliada à estrutura cooperativa e à indústria de transformação (nomeadamente no setor dos queijos), justifica o seu domínio. Portugal, com uma produção modesta, evidencia limitações estruturais e territoriais.

País	Produção
Portugal	1 959,93
Espanha	7 564,50
França	23 882,00
Itália	13 058,97

Tabela 4.19 – Produção de leite de vaca em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).

Relativamente à superfície agrícola utilizada na produção leiteira, todos os países registaram aumentos entre 2013 e 2023, com destaque para Espanha (+47%) e Itália (+35%) com crescimentos mais significativos (Tabela 4.20). Este crescimento pode estar associado à intensificação da produção e à reconversão de áreas agrícolas. França e Portugal apresentaram aumentos mais

moderados (+21% e +25%, respetivamente), mas ainda assim consideráveis dada a maturidade deste setor nos dois países.

País	2013 (hectares)	2023 (hectares)	Variação 2013 – 2023
Portugal	21,4	26,6	25%
Espanha	30,1	44,3	47%
França	92,3	111,3	21%
Itália	30,0	40,6	35%

Tabela 4.20 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

De igual modo, a UTA por exploração aumentou em todos os países (Tabela 4.21), com Espanha a registar o maior crescimento (+38%), seguida por França (+14%), Itália (+6%) e Portugal (+5%). Estes dados indicam uma tendência de profissionalização e aumento da carga de trabalho por unidade produtiva, refletindo uma maior intensidade produtiva.

País	2013	2023	Variação 2013 – 2023
Portugal	1,76	1,85	5%
Espanha	1,76	2,43	38%
França	1,88	2,14	14%
Itália	2,08	2,21	6%

Tabela 4.21 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

A dimensão económica por exploração cresceu significativamente em todos os países, entre 2013 e 2023, tendo quase duplicado em Espanha (Tabela 4.22). Em França (+48%), Portugal (+57%) e Itália (+56%) os crescimentos também foram significativos, o que se refletiu no aumento da produção média por exploração no mesmo período (Tabela 4.23). A produção média por exploração aumentou de forma expressiva em todos os países, com Espanha (+262%) e Portugal (+179%) a registarem os maiores crescimentos. França (+78%) e Itália (+72%) também apresentaram evoluções significativas. Estes dados indicam uma forte intensificação produtiva na produção leiteira, com ganhos de escala e de eficiência.

Região	2013 (mil €)	2023 (mil €)	Variação 2013 – 2023
Portugal	104	163	57%
Espanha	141	270	91%
França	169	250	48%
Itália	145	226	56%

Tabela 4.22 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

País	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Portugal	89 810	250 235	179%
Espanha	143 718	519 574	262%
França	202 613	361 333	78%
Itália	219 327	376 515	72%

Tabela 4.23 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Em termos regionais, em Portugal, as regiões Norte e Centro e Açores e Madeira registam crescimentos muito significativos (+200% e +221%, respetivamente), refletindo investimentos e modernização (

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Norte e Centro	118 618	356 256	200%
Ribatejo e Oeste	-	-	-
Alentejo e Algarve	-	-	-
Açores e Madeira	49 242	158 252	221%

Tabela 4.24). A ausência de dados para outras regiões limita a análise nacional completa, mas os valores disponíveis indicam uma evolução positiva e dinâmica.



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Norte e Centro	118 618	356 256	200%
Ribatejo e Oeste	-	-	-
Alentejo e Algarve	-	-	-
Açores e Madeira	49 242	158 252	221%

Tabela 4.24 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

As regiões espanholas apresentam crescimentos robustos (

Tabela 4.25), com destaque para Castilla y León (+200%), Galicia (+174%) e Murcia (+203%). Navarra e La Rioja registam aumentos superiores a 100%, enquanto a Comunidad Valenciana e Canarias apresentam variações negativas. Estes dados revelam uma forte heterogeneidade regional, com algumas zonas a modernizarem-se rapidamente e outras a enfrentarem desafios estruturais.

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Cantabria	122 968	282 470	130%
Navarra	473 394	952 038	101%
País Vasco	213 740	412 172	93%
Galicia	96 285	264 151	174%
Asturias	129 419	242 132	87%
Castilla y León	230 015	690 035	200%
Islas Baleares	151 329	282 995	87%
Madrid	-	-	-
Cataluña	483 239	716 952	48%
Aragón	-	-	-
La Rioja	-	-	-
Extremadura	-	-	-
Andalucía	249 820	415 540	66%
Murcia	-	-	-
Castilla-La Mancha	-	-	-
Comunidad Valenciana	-	-	-
Canarias	-	-	-

Tabela 4.25 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023



Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).

França apresenta uma evolução positiva generalizada (Tabela 4.26), com aumentos entre 35% e 177%. Destacam-se Champagne-Ardenne (+96%), Centre (+92%) e Nord-Pas-de-Calais (+177%). Estes dados confirmam a robustez e a capacidade de adaptação do setor leiteiro francês, mesmo em regiões com tradição consolidada.



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Picardie	276 311	473 707	71%
Centre	274 024	527 432	92%
Haute-Normandie	272 193	466 055	71%
Champagne-Ardenne	253 494	498 027	96%
Basse-Normandie	227 978	422 696	85%
Île-de-France	-	-	-
Pays de la Loire	218 289	378 536	73%
Bretagne	215 341	357 219	66%
Franche-Comté	190 391	301 781	59%
Poitou-Charentes	244 647	454 595	86%
Nord-Pas-de-Calais	215 763	597 253	177%
Alsace	208 840	479 630	130%
Bourgogne	262 122	448 919	71%
Lorraine	227 386	411 625	81%
Rhône-Alpes	163 561	277 002	69%
Auvergne	126 796	219 703	73%
Midi-Pyrénées	162 575	219 585	35%
Limousin	124 980	-	-
Languedoc-Roussillon	-	-	-
Aquitaine	225 925	341 319	51%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	-	-	-
Corse	-	-	-

Tabela 4.26 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

A evolução regional da produção de leite italiana é marcada por contrastes (



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Valle d'Aosta	75 762	92 817	23%
Lombardia	451 791	840 268	86%
Veneto	227 353	386 561	70%
Trentino	127 372	139 086	9%
Alto Adige	51 625	97 913	90%
Piemonte	191 477	641 331	235%
Emilia-Romagna	422 449	592 667	40%
Liguria	87 659	117 610	34%
Friuli-Venezia Giulia	188 211	312 409	66%
Umbria	-	-	-
Lazio	208 304	380 874	83%
Marche	-	-	-
Toscana	-	-	-
Molise	100 231	113 304	13%
Campania	229 594	289 105	26%
Calabria	-	-	-
Abruzzo	-	-	-
Basilicata	116 896	495 202	324%
Sicilia	150 752	-	-
Puglia	143 110	296 395	107%
Sardegna	287 016	409 745	43%

Tabela 4.27). Regiões como Piemonte (+235%), Basilicata (+324%) e Puglia (+107%) registam crescimentos muito expressivos, enquanto outras como Alto Adige (-43%), Campania (-58%) e Marche (-29%) apresentam quebras significativas. Esta disparidade pode refletir diferenças na adoção de tecnologia, na estrutura fundiária e nas políticas regionais.



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Valle d'Aosta	75 762	92 817	23%
Lombardia	451 791	840 268	86%
Veneto	227 353	386 561	70%
Trentino	127 372	139 086	9%
Alto Adige	51 625	97 913	90%
Piemonte	191 477	641 331	235%
Emilia-Romagna	422 449	592 667	40%
Liguria	87 659	117 610	34%
Friuli-Venezia Giulia	188 211	312 409	66%
Umbria	-	-	-
Lazio	208 304	380 874	83%
Marche	-	-	-
Toscana	-	-	-
Molise	100 231	113 304	13%
Campania	229 594	289 105	26%
Calabria	-	-	-
Abruzzo	-	-	-
Basilicata	116 896	495 202	324%
Sicilia	150 752	-	-
Puglia	143 110	296 395	107%
Sardegna	287 016	409 745	43%

Tabela 4.27 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Entre 2013 e 2023, todos os países registaram aumentos no preço de venda do leite, com Espanha (+56,8%) e Portugal (+47,9%) a liderarem (Tabela 4.28). Itália apresenta um crescimento mais moderado (+27,4%). Os dados para França não estão disponíveis. Esta valorização pode estar associada à melhoria da qualidade do produto, à sua escassez relativa e à pressão inflacionária nos custos de produção.

País	2013	2023	Variação 2013 - 2023
Portugal	32,81 €	48,51 €	+47,9%
Espanha	33,83 €	53,05 €	+56,8%
França	35,40 €	n.d.	n.d.
Itália	43,19 €	55,02 €	+27,4%

Tabela 4.28 – Evolução do preço de venda do leite de vaca, por 100kg, por país, entre 2013 e 2023



Fonte: Eurostat (2025).

Os dados revelam estruturas produtivas muito distintas: França e Itália operam em larga escala; Espanha apresenta forte intensificação recente; e Portugal enfrenta limitações estruturais, apesar de melhorias expressivas na dimensão económica e na produtividade das explorações.

4.5 Frutos

Espanha é o maior produtor de frutos entre os quatro países (Tabela 4.29), com uma produção total de 16,5 milhões de toneladas em 2023, ligeiramente superior à de Itália (16,5 milhões de euros). Estas duas nações apresentam volumes produtivos substancialmente maiores que França (9,7 milhões de euros) e Portugal (2,1 milhões de euros), evidenciando um desequilíbrio produtivo considerável na região mediterrânica. Ao nível do produto (





	Portugal	Espanha	França	Itália
Maçãs	292,23	527,68	1 894,44	2 267,75
Alperces	2,59	108,45	127,78	207,19
Abacates	33,58	86,80	1,21	0,00
Bananas	30,98	467,26	212,46	0,00
Mirtilos	20,83	57,67	10,55	10,06
Meloas e outros melões	52,94	516,52	322,50	762,58
Cerejas	11,81	104,47	31,08	87,71
Groselhas	0,27	0,03	12,89	1,26
Figos	3,17	39,65	7,19	13,03
Uvas	999,74	4 822,76	6 205,26	6 668,83
Kiwis	48,69	28,95	49,77	391,10
Limões e limas	36,21	1 148,87	14,30	472,96
Alfarrobas	0,00	0,00	0,00	0,00
Laranjas	278,71	2 714,96	8,98	1 835,97
Outras bagas e frutos, não especificados	2,82	2,82	0,00	2,38
Outros citrinos, não especificados	0,00	2,29	0,00	28,31
Outros frutos de caroço	13,25	33,95	0,00	7,58
Outras frutas tropicais, não especificadas	0,00	528,39	44,37	233,89
Pêssegos e nectarinas	34,58	1 381,78	222,79	1 033,84
Peras	118,35	288,03	128,25	255,70
Ameixas e abrunhos	18,67	162,94	207,58	160,96
Toranjias e pomelos	0,16	85,29	8,65	5,55
Framboesas	35,66	33,07	6,30	2,75
Ginja	0,17	0,19	2,58	1,14
Morangos	19,29	329,28	77,05	119,92
Tangerinas, mandarinas, clementinas	36,66	1 862,30	40,82	836,99
Melancias	27,67	1 168,93	23,51	751,57

Tabela 4.30), as uvas são, de forma destacada, o fruto mais importante para todos os países, com quotas na produção doméstica que variam entre 29% (em Espanha) e 64% (em França), evidenciando a forte tradição vitivinícola dos quatro países em análise. Portugal, apesar de ser o produtor mais modesto em termos absolutos, revela algumas especializações interessantes. O país apresenta valores relevantes na produção de maçãs (292 mil toneladas), laranjas (278 mil), kiwis (48 mil) e mirtilos (20 mil) e destaca-se na produção de framboesas (35,66 mil toneladas), superando os restantes três países no volume de produção deste fruto. Esta especialização em pequenos frutos de valor acrescentado sugere uma adaptação estratégica às suas limitações territoriais, revelando também uma base produtiva diversificada e com potencial de valorização. Espanha apresenta uma clara liderança na produção de citrinos, com volumes de produção significativos na



produção de laranjas (2,7 milhões de toneladas), tangerinas/mandarinas/clementinas (1,9 milhões de toneladas) e limões e limas (1,1 milhões de toneladas). Este domínio revela uma especialização regional bem estabelecida, favorecida pelas condições edafoclimáticas da Península Ibérica. França demonstra uma forte especialização na produção de uvas (6,2 milhões de toneladas) e maçãs (1,9 milhões de toneladas), refletindo a sua tradição vitivinícola e pomícola. É interessante notar que, apesar da sua posição como terceiro produtor em termos globais, lidera em culturas específicas como as groselhas (12,89 mil toneladas). Itália lidera na produção de uvas (6,7 milhões de toneladas) e apresenta também um forte desempenho na produção de maçãs (2,3 milhões de toneladas) e pêsegos/nectarinas (1 milhão de toneladas). Destaca-se ainda como líder absoluto na produção de kiwis (391 mil toneladas), demonstrando uma adaptação bem-sucedida a esta cultura não tradicional da região mediterrânica.

País	Produção
Portugal	2 119,03
Espanha	16 503,33
França	9 739,12
Itália	16 159,02

Tabela 4.29 – Produção de frutos em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).



	Portugal	Espanha	França	Itália
Maçãs	292,23	527,68	1 894,44	2 267,75
Alperces	2,59	108,45	127,78	207,19
Abacates	33,58	86,80	1,21	0,00
Bananas	30,98	467,26	212,46	0,00
Mirtilos	20,83	57,67	10,55	10,06
Meloas e outros melões	52,94	516,52	322,50	762,58
Cerejas	11,81	104,47	31,08	87,71
Groselhas	0,27	0,03	12,89	1,26
Figos	3,17	39,65	7,19	13,03
Uvas	999,74	4 822,76	6 205,26	6 668,83
Kiwis	48,69	28,95	49,77	391,10
Limões e limas	36,21	1 148,87	14,30	472,96
Alfarrobas	0,00	0,00	0,00	0,00
Laranjas	278,71	2 714,96	8,98	1 835,97
Outras bagas e frutos, não especificados	2,82	2,82	0,00	2,38
Outros citrinos, não especificados	0,00	2,29	0,00	28,31
Outros frutos de caroço	13,25	33,95	0,00	7,58
Outras frutas tropicais, não especificadas	0,00	528,39	44,37	233,89
Pêssegos e nectarinas	34,58	1 381,78	222,79	1 033,84
Peras	118,35	288,03	128,25	255,70
Ameixas e abrunhos	18,67	162,94	207,58	160,96
Toranzas e pomelos	0,16	85,29	8,65	5,55
Framboesas	35,66	33,07	6,30	2,75
Ginja	0,17	0,19	2,58	1,14
Morangos	19,29	329,28	77,05	119,92
Tangerinas, mandarinas, clementinas	36,66	1 862,30	40,82	836,99
Melancias	27,67	1 168,93	23,51	751,57

Tabela 4.30 – Produção de frutos, por tipo de produto, em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).

A produção de frutos confirma a grande heterogeneidade mediterrânica. Espanha e Itália dominam o setor em volume e diversidade, enquanto França mantém forte especialização em produtos temperados. Portugal, apesar da menor escala, distingue-se pela especialização em pequenos frutos de elevado valor acrescentado.

4.6 Hortícolas





Em termos absolutos, a Espanha lidera a produção global de hortícolas com 11,5 milhões de toneladas, seguida de perto por Itália com 10,3 milhões de euros (

Tabela 4.31). França e Portugal seguem a uma distância considerável, com 5,4 e 2,6 milhões de toneladas, respetivamente. Este panorama global indica uma clara predominância hispano-italiana no setor hortícola mediterrânico. Analisando os valores por cultura específica (

Tabela 4.32), os quatro países revelam especializações distintas. Portugal apresenta uma forte concentração na produção de tomate (1,8 milhões de toneladas), que representa cerca de 70% da sua produção hortícola total. Esta especialização sugere uma orientação estratégica para a indústria transformadora e exportação, sobretudo no Alentejo. É digno de nota, ainda, que Portugal apresenta valores muito reduzidos em culturas como alcachofras (10 toneladas), espargos (390 toneladas) e espinafres (529 toneladas) apesar das suas condições edafoclimáticas serem potencialmente favoráveis a estas produções. Itália destaca-se como o maior produtor de tomate entre os quatro países, com 6 milhões de toneladas, o que corresponde a aproximadamente 58% da sua produção hortícola total. Este país lidera também na produção de alcachofras (369,7 mil toneladas) e beringelas (317,98 7 mil toneladas), refletindo a sua tradição gastronómica mediterrânica. Espanha evidencia um perfil produtivo mais diversificado, liderando em múltiplas culturas: pimentos verdes e malaguetas (1,4 milhões de toneladas), cebolas e chalotas (1,2 milhões de toneladas), alface e chicória (864,57 mil toneladas), pepinos (722,15 mil toneladas) e couves-flor e brócolos (637,08 mil toneladas). Esta diversificação confere-lhe uma resiliência produtiva notável e uma forte presença nos mercados europeus de produtos frescos. França, por seu turno, apresenta uma especialização interessante em culturas de clima mais temperado, liderando na produção de cenouras e nabos (629,63 mil toneladas), ervilhas verdes (268,2 mil toneladas) e registando valores significativos em "outras leguminosas verdes" (315,98 mil toneladas) e "outros hortícolas frescos" (469,91 mil toneladas). Esta especialização sugere uma adaptação às suas condições climáticas setentrionais.

País	Produção
Portugal	2 579,50
Espanha	11 526,90
França	5 356,53
Itália	10 309,19

Tabela 4.31 – Produção de hortícolas em 2023, por país, em milhares de toneladas



Fonte: FAO (2025).

	Portugal	Espanha	França	Itália
Alcachofras	0,01	182,58	23,33	369,72
Espargos	0,39	44,14	27,34	51,88
Favas e tremçoos verdes	1,87	30,37	43,90	38,36
Couves	182,46	264,75	175,67	396,70
Cenouras e nabos	125,54	388,06	629,63	435,41
Couves-flor e brócolos	56,27	637,08	208,66	355,20
Malaguetas e pimentos verdes	46,68	1 389,83	24,97	227,51
Pepinos e pepinos em conserva	11,74	722,15	179,94	66,33
Beringelas	15,73	260,41	40,69	317,98
Alho verde	9,10	194,34	29,31	26,73
Alhos-franceses e outros hortícolas aliáceos	16,22	63,07	175,88	13,67
Alface e chicória	70,13	864,57	401,20	660,27
Cogumelos e trufas	9,07	163,92	94,55	63,86
Cebolas e chalotas, secas (excluindo desidratadas)	56,92	1 205,35	742,15	380,47
Outras leguminosas verdes	7,21	119,41	315,98	152,43
Outros hortícolas frescos, não especificados	10,40	125,00	469,91	0,00
Ervilhas verdes	7,28	114,53	268,20	72,53
Abóboras, curgetes e cabaças	134,64	706,88	356,83	560,63
Espinafres	5,29	82,00	79,40	103,46
Tomates	1 812,55	3 968,46	656,19	6 016,05

Tabela 4.32 – Produção de hortícolas, por tipo de produto, em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).

Entre 2013 e 2023, a SAU aumentou significativamente em Portugal (+50%) e França (+79%), enquanto diminui em Espanha (-32%), o que pode indicar reconversão ou abandono de áreas hortícolas (

País	2013 (hectares)	2023 (hectares)	Varição 2013 – 2023
Portugal	3,1	4,6	50%
Espanha	13,6	9,2	-32%
França	7,5	13,5	79%
Itália	4,3	5,4	26%



Tabela 4.33). Itália registou um crescimento moderado (+26%). No mesmo período, as unidades de trabalho por exploração cresceram significativamente em Espanha (+59%) e, mais discretamente, em França (+9%), enquanto diminuíram em Portugal (-2%) e Itália (-10%), conforme ilustra a

Tabela 4.34. Por sua vez, a dimensão económica por exploração cresceu em todos os países, com Portugal (+64%) e França (+57%) a registarem os maiores aumentos (

Tabela 4.35). Espanha (+23%) e Itália (+26%) demonstraram crescimentos mais modestos.

País	2013 (hectares)	2023 (hectares)	Variação 2013 – 2023
Portugal	3,1	4,6	50%
Espanha	13,6	9,2	-32%
França	7,5	13,5	79%
Itália	4,3	5,4	26%

Tabela 4.33 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

País	2013	2023	Variação 2013 – 2023
Portugal	2,04	1,99	-2%
Espanha	2,67	4,24	59%
França	4,06	4,41	9%
Itália	2,77	2,48	-10%

Tabela 4.34 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Região	2013 (mil €)	2023 (mil €)	Variação 2013 – 2023
Portugal	45	74	64%
Espanha	140	172	23%
França	199	312	57%
Itália	134	169	26%

Tabela 4.35 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023





Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).

Relativamente à produção total por exploração (

Tabela 4.36), todos os países registaram aumentos significativos, entre 2013 e 2023, com destaque para Espanha (+142%) e Portugal (+120%). França (+36%) e Itália (+15%) apresentam crescimentos mais contidos. Estes dados refletem ganhos de eficiência e uma maior valorização da produção, especialmente nos países ibéricos.

País	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Portugal	33 855	74 345	120%
Espanha	87 342	211 134	142%
França	270 612	366 822	36%
Itália	149 515	171 361	15%

Tabela 4.36 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023

Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).

Em termos regionais, em Portugal, o maior crescimento da produção por exploração entre 2013 e 2023 ocorreu no Ribatejo e Oeste (+233%) (

Tabela 4.37). As regiões dos Açores e Madeira (+129%) e do Alentejo e Algarve (+91%) também viram a sua produção crescer significativamente em valor. O Norte e Centro que, em 2013, registava a maior produção por exploração, cresceu 70%, mas tornou-se a região menos produtiva do país em 2023.

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Norte e Centro	35 478	60 426	70%
Ribatejo e Oeste	31 835	106 133	233%
Alentejo e Algarve	34 898	66 744	91%
Açores e Madeira	30 125	68 868	129%

Tabela 4.37 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023

Fonte: *Farm Accountancy Data Network*, Comissão Europeia (2025).



Em Espanha, registaram-se, aumentos muito significativos do valor da produção por exploração de produtos hortícolas entre 2013 e 2023 (

Tabela 4.38). Destacam-se as regiões de La Rioja (+1242%), Castilla-La Mancha (+636%) e Canarias (+269%), que lideram no valor da produção por exploração em 2023.

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Cantabria	-	-	-
Navarra	163 141	-	-
País Vasco	105 498	-	-
Galícia	-	40 970	-
Asturias	-	-	-
Castilla y León	-	-	-
Islas Baleares	52 859	-	-
Madrid	46 798	127 850	173%
Cataluña	-	218 083	-
Aragón	-	-	-
La Rioja	76 997	1 033 010	1242%
Extremadura	-	-	-
Andalucía	92 659	174 728	89%
Murcia	110 179	333 501	203%
Castilla-La Mancha	68 384	503 090	636%
Comunidad Valenciana	44 162	177 269	301%
Canarias	126 811	468 345	269%

Tabela 4.38 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Em França, a região de Bretagne, a principal na produção de hortícolas do país, exibiu um crescimento significativo do valor da produção por exploração entre 2013 e 2023, de 62% (

Tabela 4.39). De acordo com os dados disponíveis, apenas Aquitaine registou um decréscimo do valor da produção entre 2013 e 2023, de 19%.

Em Itália, a principal região na produção de hortícolas do país é a Liguria, que mostrou um crescimento significativo do valor da produção por exploração entre 2013 e 2023, de 81% (



Tabela 4.40). O crescimento mais significativo entre 2013 e 2023 foi registado na região de Marche (225%). Neste período, o valor da produção por exploração apenas registou um decréscimo na região de Umbria, de 11%.

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Picardie	-	-	-
Centre	-	503 947	-
Haute-Normandie	-	-	-
Champagne-Ardenne	-	-	-
Basse-Normandie	263 918	-	-
Île-de-France	-	303 700	-
Pays de la Loire	456 253	550 057	21%
Bretagne	472 417	764 973	62%
Franche-Comté	-	-	-
Poitou-Charentes	-	200 593	-
Nord-Pas-de-Calais	-	-	-
Alsace	-	-	-
Bourgogne	-	-	-
Lorraine	-	-	-
Rhône-Alpes	324 741	357 242	10%
Auvergne	-	-	-
Midi-Pyrénées	-	-	-
Limousin	-	-	-
Languedoc-Roussillon	205 058	392 132	91%
Aquitaine	425 445	345 169	-19%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	204 071	302 135	48%
Corse	-	-	-

Tabela 4.39 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Valle d'Aosta	-	-	-
Lombardia	-	-	-
Veneto	-	-	-
Trentino	190 876	-	-
Alto Adige	85 333	90 380	6%
Piemonte	175 776	-	-
Emilia-Romagna	-	-	-
Liguria	211 366	382 140	81%
Friuli-Venezia Giulia	178 884	-	-
Umbria	207 189	184 081	-11%
Lazio	-	-	-
Marche	76 483	248 841	225%
Toscana	62 872	120 987	92%
Molise	-	-	-
Campania	126 011	142 843	13%
Calabria	-	-	-
Abruzzo	76 617	-	-
Basilicata	-	-	-
Sicilia	-	-	-
Puglia	-	-	-
Sardegna	190 876	-	-

Tabela 4.40 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

A estrutura hortícola reflete modelos produtivos contrastantes: Espanha combina diversificação e escala; Itália destaca-se em culturas emblemáticas; França concentra-se em produtos temperados; e Portugal apresenta grande dependência do tomate, mas com sinais de consolidação produtiva.

4.7 Pecuária

Na produção pecuária, Espanha lidera com 8,19 milhões de toneladas, seguida por França (4,97 milhões), Itália (3,99 milhões) e Portugal (1 milhão), conforme ilustra a

Tabela 4.41. Esta distribuição confirma a predominância espanhola no setor pecuário, com uma estrutura produtiva altamente intensiva e orientada para o mercado interno e externo. Portugal, embora com menor expressão, mantém uma produção relevante face à sua dimensão territorial.

País	Produção
Portugal	1 000,23
Espanha	8 190,94
França	4 969,73
Itália	3 996,55

Tabela 4.41 – Produção pecuária em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).

A análise por tipo de produto revela especializações distintas (

Tabela 4.42). Portugal apresenta uma produção significativa de carne de frango (322,97 mil toneladas) e carne de porco (356,46 mil toneladas), que representam conjuntamente mais de dois terços da produção pecuária nacional. A produção de ovos (152,4 mil toneladas) também é relevante, refletindo uma estrutura produtiva voltada para o consumo interno. Espanha destaca-se pela produção de carne de porco (4,87 milhões de toneladas), que representa quase 60% da sua produção pecuária total. Também lidera na produção de carne de frango (1,39 milhões de toneladas), ovos (880 mil toneladas) e carne de peru (229 mil toneladas), evidenciando uma estrutura intensiva e diversificada. França é o principal produtor de carne de bovino (1,3 milhões de toneladas), mas revela também uma forte especialização na produção de carne de frango (1,13 milhões de toneladas) e carne de pato (136,5 mil toneladas), refletindo a sua tradição gastronómica e a valorização de produtos diferenciados. Itália mantém uma produção equilibrada entre carne de frango (1,08 milhões de toneladas), carne de porco (1,22 milhões de toneladas) e ovos (798 mil toneladas), o que revela uma estrutura produtiva diversificada e adaptada ao mercado interno. Dos quatro países, é o principal produtor de carne de peru (242 mil toneladas). Enquanto a produção de ovos parece ser residual em França, a produção de carne de coelho e lebre que, neste país, foi de 22 mil toneladas em 2023, é residual nos restantes países.



	Portugal	Espanha	França	Itália
Ovos	152,426	880,168	0	798
Carne de bovino com osso, fresca ou refrigerada	98,42	697,83	1 301,42	619,85
Carne de frango, fresca ou refrigerada	322,97	1 392,77	1 128,28	1 083,18
Carne de pato, fresca ou refrigerada	11,89	5,77	136,5	2,53
Carne de cabra, fresca ou refrigerada	1,1	9,54	5,87	2,16
Carne de porco com osso, fresca ou refrigerada	356,46	4 870,71	2 062,46	1 221,12
Carne de coelho e lebre, fresca ou refrigerada	0	0	22,137	0
Carne de ovelha, fresca ou refrigerada	12,37	104,66	72,83	26,96
Carne de peru, fresca ou refrigerada	44,59	229,49	240,23	242,75

Tabela 4.42 – Produção pecuária, por tipo de produto, em 2023, por país, em milhares de toneladas

Fonte: FAO (2025).

A produção pecuária é liderada por Espanha, com um modelo intensivo altamente orientado para exportação. França mantém posição forte em bovinos e produtos diferenciados, enquanto Itália apresenta equilíbrio entre segmentos. Portugal evidencia um perfil centrado em aves e suínos, revelando limitações estruturais, mas alguma estabilidade.

4.8 Mistos

A categoria “mistos” refere-se a explorações agrícolas que combinam diferentes tipos de produção (vegetal e animal), sendo particularmente relevante para compreender a estrutura multifuncional da agricultura europeia. A análise da evolução da SAU, entre 2013 e 2023, nesta categoria nos quatro países revela tendências contrastantes (

Tabela 4.43). Enquanto Portugal registou uma redução significativa (-24%), o que pode indicar abandono de explorações mistas ou a sua reconversão para produções especializadas, os restantes países registaram crescimentos – mais moderado, em França (10%) e expressivos em Espanha (73%) e Itália (+40%). Por outro lado, o número de unidades de trabalho por exploração apenas cresceu em Espanha (19%), neste período, tendo diminuído em Portugal (-23%), Itália (-2%) e França (-1%), o que pode refletir uma maior mecanização ou a redução da mão de obra familiar nestes três países (

Tabela 4.44). Em Espanha, o aumento da UTA parece evidenciar uma intensificação produtiva nas explorações mistas. De facto, todos os países registaram aumentos significativos na dimensão económica por exploração, mas o crescimento em Espanha foi o mais expressivo (98%) (

Tabela 4.45). Estes dados sugerem uma tendência de consolidação e valorização das explorações mistas, com ganhos de escala e eficiência.



País	2013 (hectares)	2023 (hectares)	Variação 2013 – 2023
Portugal	30,4	23,0	-24%
Espanha	57,2	99,1	73%
França	120,7	133,9	11%
Itália	23,0	32,1	40%

Tabela 4.43 – Evolução da SAU, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

País	2013	2023	Variação 2013 – 2023
Portugal	1,54	1,18	-23%
Espanha	1,44	1,71	19%
França	1,92	1,91	-1%
Itália	1,48	1,45	-2%

Tabela 4.44 – Evolução da UTA por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Região	2013 (mil €)	2023 (mil €)	Variação 2013 – 2023
Portugal	18	27	50%
Espanha	53	105	98%
França	206	256	24%
Itália	58	79	36%

Tabela 4.45 – Evolução da dimensão por exploração, por país, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

A evolução da dimensão económica das explorações foi acompanhada pelo aumento da produção média por exploração em todos os países (



Tabela 4.46): Espanha (+89%) e França (+53%) apresentaram os maiores aumentos, seguidos por Itália (+34%) e Portugal (+33%). Estes dados confirmam a evolução positiva do setor, com melhoria da produtividade e da rentabilidade.

País	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Portugal	18 523	24 641	33%
Espanha	48 744	92 095	89%
França	226 237	345 588	53%
Itália	62 560	83 786	34%

Tabela 4.46 – Evolução da produção total por exploração, por país, em 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Norte e Centro	14 224	19 197	35%
Ribatejo e Oeste	-	-	-
Alentejo e Algarve	41 627	47 156	13%
Açores e Madeira	-	-	-

Tabela 4.47 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Portugal, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Tal como nos restantes setores, são evidentes assimetrias regionais dentro de cada país no que respeita à produção por exploração nas explorações mistas. Em Portugal, estas explorações têm expressão nas regiões do Norte e Centro e do Alentejo e Algarve (

Tabela 4.47). Entre 2013 e 2023, a produção por exploração cresceu 35% na região do Norte e Centro e apenas 13% no Alentejo e Algarve, onde se concentra maioritariamente. Em Espanha, destacam-se, na produção das explorações mistas, as regiões de Castilla y León, Extremadura, Castilla-La Mancha e Navarra (

Tabela 4.48). A produção por exploração nestas regiões cresceu, entre 2013 e 2023, entre 29%, em Castilla-La Mancha, e 125%, na região da Extremadura. A Cataluñia, uma região também importante



no setor das explorações mistas em Espanha, registou uma quebra de 10% na sua produção neste período.

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Cantabria	-	-	-
Navarra	-	113 421	-
País Vasco	-	-	-
Galícia	-	47 112	-
Asturias	-	-	-
Castilla y León	88 356	150 014	70%
Islas Baleares	23 473	45 615	94%
Madrid	-	-	-
Cataluña	105 324	94 769	-10%
Aragón	78 214	80 587	3%
La Rioja	-	-	-
Extremadura	64 452	145 223	125%
Andalucía	34 573	61 448	78%
Murcia	-	-	-
Castilla-La Mancha	106 748	137 418	29%
Comunidad Valenciana	36 214	-	-
Canarias	-	-	-

Tabela 4.48 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Espanha, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

Em França, as regiões de Pays de la Loire e Bretagne são as mais importantes para as explorações mistas e exibiram um desempenho muito positivo entre 2013 e 2023, com crescimentos de 83% e de 89%, respetivamente, no valor da produção por exploração (

Tabela 4.49). Das regiões francesas onde este tipo de exploração tem expressão, apenas se registou uma quebra no valor da produção na região de Rhône-Alpes, de 2%, entre 2013 e 2023.

Em Itália, a região mais importante em termos de produção das explorações mistas é a Emilia-Romagna, com um valor por exploração de cerca de 296 mil euros em 2023 (

Tabela 4.50). Entre 2013 e 2023, o valor da produção por exploração cresceu 120% nesta região. Outras regiões importantes neste tipo de explorações são Veneto, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Puglia e Piemonte. Em todas registaram-se aumentos consideráveis na produção das explorações



mistas entre 2013 e 2023. Em sentido contrário, registaram-se, neste período, quebras noutras regiões: Toscana (-27%), Campania (-41%), Basilicata (-17%) e Sardegnna (-14%).

Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Picardie	361 606	463 510	28%
Centre	228 582	361 987	58%
Haute-Normandie	272 034	455 875	68%
Champagne-Ardenne	298 610	365 115	22%
Basse-Normandie	212 714	403 449	90%
Île-de-France	-	-	-
Pays de la Loire	293 054	537 127	83%
Bretagne	287 358	543 045	89%
Franche-Comté	257 796	360 909	40%
Poitou-Charentes	184 091	359 624	95%
Nord-Pas-de-Calais	265 144	432 596	63%
Alsace	248 001	307 014	24%
Bourgogne	221 435	299 071	35%
Lorraine	295 412	311 269	5%
Rhône-Alpes	183 002	180 137	-2%
Auvergne	176 176	204 237	16%
Midi-Pyrénées	116 031	171 097	47%
Limousin	-	-	-
Languedoc-Roussillon	-	-	-
Aquitaine	136 715	210 382	54%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	-	-	-
Corse	-	-	-

Tabela 4.49 – Evolução da produção total por exploração, por região, em França, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).



Região	2013 (€)	2023 (€)	Variação 2013 – 2023
Valle d'Aosta	-	-	-
Lombardia	88 845	163 371	84%
Veneto	95 791	174 360	82%
Trentino	-	-	-
Alto Adige	120 865	-	-
Piemonte	72 968	100 426	38%
Emilia-Romagna	134 268	295 666	120%
Liguria	-	42 852	-
Friuli-Venezia Giulia	76 115	144 488	90%
Umbria	28 052	39 346	40%
Lazio	25 675	71 002	177%
Marche	40 851	63 928	56%
Toscana	68 366	49 775	-27%
Molise	31 375	32 930	5%
Campania	62 570	36 877	-41%
Calabria	-	-	-
Abruzzo	39 213	52 320	33%
Basilicata	45 361	37 481	-17%
Sicilia	38 507	58 204	51%
Puglia	53 729	128 621	139%
Sardegna	50 081	43 058	-14%

Tabela 4.50 – Evolução da produção total por exploração, por região, em Itália, entre 2013 e 2023

Fonte: Farm Accountancy Data Network, Comissão Europeia (2025).

As explorações mistas revelam dinâmicas muito diferentes entre países, com Espanha a intensificar de forma significativa, França a consolidar estruturas de elevado valor, Itália a manter grande diversidade regional e Portugal a evidenciar uma redução da superfície, mas ganhos de produtividade em algumas regiões.

4.9 Comparação entre países

As diferenças observadas entre os países resultam não apenas do volume de produção, mas sobretudo das características estruturais de cada sistema agrícola. A dimensão média das explorações, a disponibilidade de regadio, o grau de mecanização, a profissionalização da mão de

obra e a especialização territorial influenciam diretamente a produtividade e a capacidade de valorização económica. Estes fatores estruturais ajudam a explicar as divergências registadas ao longo dos vários setores analisados.

A Tabela 4.51 sintetiza as principais diferenças estruturais e produtivas entre os quatro países analisados – Portugal, Espanha, França e Itália – nos oito setores agrícolas.

Setor	Indicador	Portugal	Espanha	França	Itália
Apicultura	Produção de mel (mil ton)	11,5	27,4	20,0	n.d.
	Nº de colmeias (milhares)	710	2.953	1.756	1.834
	% apicultores profissionais	1,6%	1,2%	3,6%	4,5%
Vinho	Produção (milhões hl)	7,5	28,4	47,2	38,1
	Exportações (milhões €)	928	2.910	11.937	7.357
	Exportações (milhões hl)	3,2	20,9	12,7	21,1
Azeite	Produção de azeite (mil ton)	137,8	665,7	5,1	331,0
	Produtividade (kg/ha)	3.137	1.924	1.771	2.220
Leite de vaca	Produção (mil ton)	1.960	7.565	23.882	13.059
	Preço por 100kg (€)	48,51	53,05	n.d.	55,02
Frutos	Produção total (mil ton)	2.119	16.503	9.739	16.159
Hortícolas	Produção total (mil ton)	2.579	11.527	5.357	10.309
Pecuária	Produção total (mil ton)	1.000	8.191	4.970	3.997
Mistos	Produção média por exploração (€)	24.641	92.095	345.588	83.786

Tabela 4.51 – Indicadores de comparação entre os oito setores nos quatro países

Fonte: Elaboração própria com base nos dados apresentados nas secções anteriores.

Nota: Para cada indicador foram selecionados os dados do ano mais recente disponível: 2023 para a generalidade dos setores; os dados relativos ao setor apícola são de 2022.

Portugal apresenta uma estrutura produtiva mais modesta em quase todos os setores, mas destaca-se pela sua produtividade na produção de azeite (3.137 kg/ha), que é a mais elevada entre os países analisados, refletindo a modernização dos olivais, sobretudo no Alentejo. Na apicultura,



embora tenha menos colmeias, apresenta uma percentagem de apicultores profissionais (com mais de 150 colmeias) superior à de Espanha, o que sugere alguma especialização. Espanha destaca-se como líder em volume de produção em quase todos os setores: mel, vinho, azeite, leite, frutos, hortícolas e pecuária. A sua estrutura produtiva é intensiva e altamente mecanizada, com forte orientação para o mercado externo, como se vê nas exportações de vinho (2,9 mil milhões de euros em 2023). No entanto, a produtividade por hectare no azeite é a mais baixa (1.924 kg/ha), o que revela a persistência de sistemas tradicionais. Já a produção média por exploração nas explorações mistas é a segunda mais elevada (92 mil euros), refletindo ganhos de escala e eficiência. França apresenta uma estrutura produtiva robusta e altamente valorizada, com destaque para o setor vitivinícola, onde se posiciona como o principal exportador a nível mundial em valor (11,9 mil milhões de euros, em 2023). É também o maior produtor de leite (2,4 milhões de toneladas) e de carne de bovino (1,3 milhões de toneladas). A percentagem de apicultores profissionais é elevada (3,6%), o que indica a profissionalização do setor. A produção média por exploração nas explorações mistas é a mais elevada dos quatro países (345,6 mil euros, em 2023), refletindo uma agricultura multifuncional e altamente capitalizada. Itália exibe uma forte presença nos setores do vinho, azeite, leite e frutos. Destaca-se na produção de azeite (331 mil toneladas, em 2023) e na produtividade hortícola, especialmente na produção de tomate. A percentagem de apicultores profissionais é a mais elevada (4,5%), o que reforça a imagem de um setor apícola mais estruturado. A produção média por exploração nas explorações mistas (83,8 mil euros) é significativa, embora seja inferior à de França, sugerindo uma estrutura produtiva diversificada, mas com menor valorização unitária.

De forma transversal aos setores analisados, observa-se uma tendência comum de aumento da dimensão económica das explorações e de intensificação produtiva, ainda que em ritmos diferentes entre países. Espanha destaca-se pela expansão e diversificação produtiva, França pela elevada valorização económica, Itália pela combinação entre tradição e especializações regionais, e Portugal por ganhos de eficiência concentrados em setores específicos. Esta heterogeneidade reflete modelos agrícolas diferenciados, influenciados tanto por fatores estruturais como por estratégias de modernização e especialização.

5 Cooperativas

5.1 Portugal

Apesar de terem uma importância significativa na estrutura empresarial nacional, sobretudo no setor agrícola, as cooperativas são entidades organizacionais relativamente recentes do ponto de vista temporal, não tendo mais de 200 anos. De acordo com Namorado (2008), as primeiras cooperativas em Portugal surgiram no século XIX, como sendo uma das expressões específicas de um movimento operário alargado que se começou a implantar nessa época por toda a Europa e que foi responsável pela criação, entre outros, de sindicatos, partidos políticos e associações recreativas. Assim, as primeiras cooperativas de que há registo em Portugal surgem nos setores financeiro e têxtil, com as respetivas designações de Caixa Económica de Lisboa em 1844 (atualmente conhecida como Caixa Económica Montepio Geral) e Fraternal dos Fabricantes de Tecidos e Artes Correlativas em 1858. Só alguns anos mais tarde é que este tipo de organizações começou a passar gradualmente para o setor agrícola (Cunha et al., 2013). Em termos internacionais, Portugal acabou por ser um país pioneiro na aplicação deste tipo de modelo organizacional e para responder aos desafios criados por estas novas entidades, também teve de avançar rapidamente do ponto de vista legislativo, com os desenvolvimentos legais a serem condicionados pelo posicionamento geoestratégico do país na altura, nomeadamente a sua aliança com o Reino Unido (Leite, 2011). Desta forma, a primeira lei do setor cooperativo nacional foi publicada em 1867 (Lei 2 de Julho), sendo a segunda lei mundial a este nível, com a publicação a acontecer 15 anos depois da Lei Inglesa de 1852 (*Industrial and Provident Societies Act*).

Tal como se pode observar na série histórica que consta do Gráfico 5.1, a evolução do movimento cooperativo agrícola em Portugal é caracterizada por um arranque inicial lento, um forte crescimento após a segunda Guerra Mundial até ao final do século e depois uma estagnação/declínio/reestruturação até ao momento atual. Inicialmente, no século XIX, a adesão ao movimento cooperativo, a nível agrícola, foi bastante reduzida e assim se manteve até ao Estado Novo, com o número de cooperativas a não passar muito da dezena (Cunha et al., 2013). Muito desta evolução, deveu-se a alguma resistência à mudança no setor e à instabilidade política, social e económica da Primeira República. Com o Estado Novo, e apesar de os ideais do movimento cooperativo não serem compatíveis com a lógica fascista do regime, há um forte crescimento do número de cooperativas agrícolas, nomeadamente a partir de 1940. Este crescimento tem como objetivo a introdução no setor de um modelo cooperativo instrumentalizado politicamente para



fazer face à ineficácia do modelo corporativo aplicado até então (Cunha et al., 2013). Desta forma, é gradualmente concedido pelo regime um papel importante às cooperativas na resolução das falhas de mercado, no aproveitamento de economias de escala e na promoção de uma oferta de maior qualidade, desde que devidamente controladas pelo poder político via apoios diretos, regulamentação legal e intervenção direta e permanente na gestão destas instituições. Já mais tarde, com a revolução de abril e até 2000, a tendência de crescimento das cooperativas agrícolas é acelerada por um novo enquadramento político constitucional que incentiva (regime fiscal favorável) e respeita na plenitude o espírito destas entidades, permitindo a sua livre criação e gestão. Isto leva a um crescimento exponencial e pouco criterioso do número de cooperativas nos primeiros anos do regime democrático. Dentro deste novo ímpeto no movimento cooperativo agrícola, surgem várias experiências com pouca racionalidade económica ou motivadas por cartilhas ideológicas muito específicas, como, por exemplo: as Unidades Coletivas de Produção nas Zonas de Intervenção da Reforma Agrária. Nestes casos concretos, a longevidade foi muita reduzida. Nos restantes casos, com o passar do tempo e o aumento gradual da concorrência no setor agrícola nacional a partir do final do século XX, e nomeadamente no início do século XXI, quer via adesão à UE, quer via reformas da PAC, quer via intensificação do processo de globalização a nível internacional (liberalização do comércio promovida pela OMC, entrada da China na OMC, etc.), as cooperativas, mesmo as mais resistentes, começaram a sentir problemas financeiros, aumentando a pressão no sentido da mudança (Cunha et al., 2013). Uma grande percentagem destas entidades não conseguiu sobreviver e outras tiveram de se reestruturar com estratégias de concentração para conseguirem competir no mercado nacional e internacional. Desta forma, se justifica a tendência de estagnação entre 2000 e 2008 e a tendência de redução significativa no número destas entidades a partir de 2008 e até ao momento atual, que neste último período regista uma quebra de aproximadamente 50%.



Gráfico 5.1 – Número de cooperativas agrícolas em Portugal

Fontes: Cunha et al. (2013) e Cogeca (2019).

Apesar desta tendência claramente negativa ao nível do número de cooperativas dos últimos anos (Gráfico 5.1), num momento em que este modelo parece estar à procura de um novo paradigma, há ainda alguma vitalidade, nomeadamente de curto prazo, no modelo cooperativo quando aplicado ao setor da agricultura. Efetivamente, o decréscimo acentuado no número de cooperativas agrícolas nos últimos anos não implica necessariamente que o modelo cooperativo tenha entrado numa tendência de desaparecimento e que deixou de ser uma solução viável para o setor agrícola. Se olharmos mais de perto à evolução dos números, nomeadamente numa lógica de curto prazo, verifica-se que tal não é verdade, até porque continua a existir todos os anos uma criação de novas cooperativas no setor reportada pela CASES e também porque têm existido algumas fusões (por exemplo; cooperativa agrícola de Beja e Brinches ou a Fagricoop com a Frutivinhos), levando a que as entidades deste tipo que hoje em dia estão a operar tenham, em média, maior dimensão e sejam mais competitivas do que no passado, quer a nível nacional, quer internacional. Como exemplo concreto disso, a reportar a criação de 5 novas cooperativas agrícolas em 2023, de acordo com os dados da CASES (2023) De qualquer forma, o cenário de médio prazo não é animador e parece suscitar a necessidade de uma nova abordagem à problemática das cooperativas no setor agrícola.

Em termos mais concretos e olhando aos dados da Tabela 5.1 abaixo, provenientes de Cunha et al. (2013), Pedroso e Neves (2023), Pordata (2023) e Cogeca (2019), confirma-se uma tendência



preocupante de decréscimo de relevância das cooperativas agrícolas no setor agrícola que se está a tornar estrutural, isto apesar de ainda manterem um papel importante na agricultura e registarem melhorias significativas de eficiências derivadas do processo de concentração em curso. Assim, em 2021, as cooperativas agrícolas, representavam 78% do número total, 56,6% do emprego e 60% da produção das 100 maiores cooperativas no ano de 2021, de acordo com Pedroso e Neves (2023). Adicionalmente, e a nível da agricultura como um todo para 2019, representavam também 30% do volume de negócios e 6,6% do emprego, com os seus membros a terem um peso de aproximadamente 14% da população rural. Isto quando ao nível do número de empresas no setor, estas entidades tinham apenas um peso de cerca de 0,4%, o que parece indiciar que estas instituições têm uma dimensão muito superior à média de um setor eminentemente caracterizado pelo minifúndio e por microempresas familiares. No entanto, a situação torna-se mais problemática quando analisamos a evolução das cooperativas agrícolas nos últimos 10 anos, e constatamos simultaneamente uma quase estagnação do volume de negócios (-1,7%) e uma tendência negativa acentuada em termos de número de cooperativas (-48,2%), emprego (-37,1%) e número de membros (-17,8%). Isto significa, em termos concretos, uma redução da importância das cooperativas na agricultura, com o volume de negócios destas entidades a passar de 53,3% da agricultura como um todo em 2009 para apenas cerca de 30,8% em 2019. No global, e apesar de se notar um enorme esforço de concentração por parte destas entidades, estamos perante sintomas preocupantes de uma redução da importância do modelo cooperativo no setor agrícola em Portugal. De facto, a única notícia positiva que importa realçar é que o aumento do tamanho destas entidades parece estar a ter um impacto significativo do ponto de vista da eficiência com o volume de negócios por trabalhador a crescer cerca de 56% no período entre 2009 e 2019.

Indicadores/Âmbito	Coops agrícolas (2009)	Coops agrícolas (2019)	Agricultura (2019)	Coops global (2021)*
Número - entidades	873	452	130350	78,0%
Emprego	14067	8850	133900	56,6%
Volume de negócios (milhões de euros)	2450	2409	7814,8	60%
Membros/População	409594	336500	2471018,16	

Tabela 5.1 – Dados comparativos de cooperativas agrícolas

Fonte: Cunha et al. (2013), Pedroso e Neves (2023), Pordata (2023) e Cogeca (2019).

Nota: Lista das 100 maiores apenas

Olhando a dados ainda mais recentes, como aqueles que aparecem na Tabela 5.2 abaixo, o nível de preocupação sobre as cooperativas agrícolas agudiza-se significativamente, pois verifica-se uma redução média global de 55,8% no número global de cooperativas entre 2008 e 2022/23, com que quase todos os distritos e regiões autónomas a registarem reduções do número global de cooperativas, nalguns casos com valores superiores a 80%. Efetivamente, excetuando a região autónoma da Madeira, que não registou qualquer alteração no período em análise, o espectro de



variação negativa do número de cooperativas está entre os cerca de 11% dos Açores e os cerca de 86% de Faro. Do ponto de vista absoluto, os distritos que mais perderam cooperativas foram Santarém (-81), Castelo Branco (-72) e Faro (-48), enquanto os que menos perderam foram a Madeira (0), Viana do Castelo (-2), Açores (-5), Porto (-7), Braga (-8) e Vila Real (-9). No global, e conjugando as análises percentuais com as absolutas, regista-se uma quebra superior à média nacional nos distritos do Interior Centro, Algarve, Alentejo e Ribatejo, destacando-se a este nível Faro, Santarém, Castelo Branco e Setúbal, e uma quebra menor nas regiões do Norte, Centro Litoral, Açores e Madeira. No caso do Norte/Centro⁶, Açores e Madeira, observa-se mesmo um aumento dos seus pesos em termos da distribuição regional, sendo a evolução claramente mais significativa nas regiões autónomas, onde se registam aumentos superiores a 100%. Isto poderá ter a ver, entre outros fatores, com a especialização setorial, bem como com a evolução do tamanho e forma de organização das explorações nas diferentes regiões do país nos últimos anos. No Norte, na Beira Litoral, nos Açores e também na Madeira, o cenário manteve-se relativamente inalterado com o minifúndio e a gestão familiar a predominarem, existindo muitos pequenos produtores que mantêm um forte pendor cooperativo. Adicionalmente, nestas regiões, especialmente nas três primeiras, há também uma forte especialização no setor do leite que é um setor com uma forte tradição cooperativa. No resto do território, com propriedades maiores, e com as especializações agrícolas a evoluírem para setores com maior potencial para aproveitamento de economias de escala (azeite intensivo e superintensivo, vinho, frutas, hortícolas, etc.) tem-se evoluído para gestão mais profissionais e com modelos de negócio muito mais intensivos. Para estas últimas, os pequenos produtores que ainda existiam foram sendo substituídos por empresas privadas com cada vez maior dimensão que, obviamente, demonstram uma menor apetência pela adesão ao modelo cooperativo.

⁶ Definição de Norte/Centro por distritos: Aveiro, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.

Distrito	2008	2022/23	Variação %	Peso 2008	Peso 2022/23
Aveiro	35	19	-45,7%	3,9%	4,8%
Beja	43	15	-65,1%	4,8%	3,8%
Braga	23	15	-34,8%	2,6%	3,8%
Bragança	37	26	-29,7%	4,1%	6,5%
Castelo Branco	87	15	-82,8%	9,7%	3,8%
Coimbra	37	16	-56,8%	4,1%	4,0%
Évora	51	18	-64,7%	5,7%	4,5%
Faro	56	8	-85,7%	6,2%	2,0%
Guarda	40	15	-62,5%	4,4%	3,8%
Leiria	51	23	-54,9%	5,7%	5,8%
Lisboa	51	31	-39,2%	5,7%	7,8%
Portalegre	41	16	-61,0%	4,6%	4,0%
Porto	29	22	-24,1%	3,2%	5,5%
Santarém	112	31	-72,3%	12,4%	7,8%
Setúbal	37	10	-73,0%	4,1%	2,5%
Viana do Castelo	16	14	-12,5%	1,8%	3,5%
Vila Real	29	20	-31,0%	3,2%	5,0%
Viseu	66	30	-54,5%	7,3%	7,5%
R.A. dos Açores	47	42	-10,6%	5,2%	10,6%
R.A. da Madeira	12	12	0,0%	1,3%	3,0%

Tabela 5.2 – Distribuição do número de cooperativas pelos diferentes distritos e regiões autónomas de Portugal

Fonte: CASES (2023).

A nível mais detalhado, e olhando ao detalhe as cooperativas agrícolas que fazem parte da lista das 100 maiores para 2021 (Pedroso e Neves, 2023) é possível detetar aspetos estruturais nestas organizações que refletem muito das tendências vividas em Portugal, na sociedade em geral, e na economia e na agricultura, em específico. Estas são algumas:

- Predomínio esmagador de PME's: 97,4%
- Reduzida mão de obra jovem: 78,3% com idade igual ou superior a 35 anos
- Desigualdade de género na mão de obra, nomeadamente em posições de topo:
 - Global: 41,7% do sexo feminino e 58,3% do sexo masculino
 - Ao nível da gestão: 5,5% do sexo feminino e 94,5% do sexo masculino
- Predomínio dos contratos a termo incerto (78,2%), mas com percentagem relevante de contratos a termo certo com tendência crescente.

Nome	Fundação	Local	Subsetor	Ranking 2021	Trab. 2021	Vendas 2021	Vendas/L 2021	Ranking 2009	Trab. 2009	Vendas 2009	Vendas/L 2009
Agros	1949	Porto	Leite	1	186	174006	935,5 €	1	300	175671	585,6 €
Coop. Barcelos	1931	Braga	Leite	2	97	79500	819,6 €	3	100	63199	632,0 €
Unicol	1946	Açores	Leite	3	199	77846	391,2 €	2	158	64413	407,7 €
Coop. Vila do Conde	1948	Porto	Leite	4	82	71767	875,2 €	6	86	56619	658,4 €
Proleite	1944	Aveiro	Leite	5	101	70347	696,5 €	4	108	62940	582,8 €
Unileite	1954	Açores	Leite	6	305	69326	227,3 €	8	193	53339	276,4 €
"Bom Pastor"	1948	Açores	Leite	7	39	66031	1 693,1 €	na	na	na	na
Lacticoop	1962	Aveiro	Leite	8	104	63523	610,8 €	7	71	53951	759,9 €

Tabela 5.3 – Ranking das 8 maiores cooperativas agrícolas em 2009 e 2021 (vendas em milhares de euros)

Fonte: Cunha et al. (2013); Pedroso e Neves (2023).

Analisando detalhadamente os dados da Tabela 5.3 acima, constata-se que há, desde logo, uma significativa especialização das maiores cooperativas agrícolas num único setor, o leite, em regiões muito específicas e que a tendência de evolução tende a ser multifacetada, dependendo da localização geográfica. Efetivamente, todas as oito maiores cooperativas agrícolas são do setor do leite, denotando uma forte implantação e enraizamento do modelo cooperativo neste setor. Se repararmos nas datas de fundação das cooperativas em análise, verificamos um valor médio de aproximadamente 1948, o que indicia que estas organizações já têm mais de 75 anos em funcionamento e, portanto, são componentes bastante relevantes da dinâmica económica e social nas regiões onde estão implantadas. Este número pode ser indicador de uma solidez destas organizações, mas também pode permitir concluir que há alguma estagnação e falta de vitalidade no setor, especialmente se considerarmos que a lista se manteve quase praticamente inalterada nos últimos anos, quer em termos de novas entradas, quer em termos de alteração de rankings. Adicionalmente, e à semelhança de outros países, também em Portugal a produção de leite tende a estar concentrada geograficamente em duas regiões produtoras que detêm mais de 80% da produção nacional: o Norte e Centro com cerca de 50% e a Região Autónoma dos Açores com mais de 30% (Sottomayor et al., 2020). Os dados da tabela também nos permitem confirmar esta distribuição, já que três cooperativas estão localizadas na zona Norte, três nos Açores e duas na zona Centro. Finalmente, e de um ponto de vista de performance, denota-se uma evolução multifacetada do setor do leite que varia entre a procura de uma maior produtividade do Norte e o crescimento forte baseado em intensidade em trabalho da Região Autónoma dos Açores. Efetivamente, se olharmos às 3 grandes cooperativas da zona Norte, constata-se que, no período entre 2009 e 2021, todas diminuíram o seu número de trabalhadores, num caso de forma bastante significativa, enquanto uma delas manteve a faturação e outras duas aumentaram-na na ordem dos 20%. Isto em conjunto gerou um forte aumento das vendas por trabalhador, fazendo com que estas 3 cooperativas em conjunto tenham apresentado a maior evolução positiva neste sentido (aumento de 41%), colocando-as numa média de vendas por trabalhador de 876,77 euros em 2021.



A nível dos Açores, o panorama é diferente, já que para este período o cenário é de crescimento global forte, numa lógica muito mais intensiva em trabalho, como se pode verificar em duas das maiores cooperativas da região (não temos dados de 2009 para a terceira), quer a nível de faturação (mais 25% em termos médios), quer a nível de número de trabalhadores (mais 42% em termos médios). No global, e para estas duas cooperativas registou-se no período uma diminuição de cerca de 11% nas vendas por trabalhador, o que levaria em 2021 a um valor médio de 309,24 euros⁷. Finalmente, surge a região Centro com uma posição intermédia, pois, apesar de registar crescimento nas cooperativas, quer em termos de vendas ou trabalhadores, apresenta alterações inferiores às registadas no Norte ou nos Açores. Com um aumento do número de trabalhadores (15%) mais ou menos equiparado, em termos percentuais, ao aumento das vendas (20%), chega-se a 2021 com um valor médio de vendas por trabalhador mais ou menos idêntico ao de 2009 (653,65 euros por trabalhador).

Setores	Nº de coops	Vendas médias por coop	Membros por coop	Trabalhadores por coop	Membros	Vendas por membro	% do mercado	Vendas	Vendas por trabalhador	Trabalhadores	Membros por trabalhador
Leite	75	18627	533,33	29,33	40000	35	62%	1396994	635	2200	18,18
Carne de vaca	7	1136	714,29	21,43	5000	2	-	7952	53	150	33,33
Carne de ovelha e cabra	4	1160	125,00	12,50	500	9	-	4640	93	50	10,00
Floresta	21	229	714,29	16,67	15000	0	-	4800	14	350	42,86
Azeite	88	1583	693,18	9,09	61000	2	20%	139266	174	800	76,25
Vinho	77	4321	675,32	27,27	52000	6	38%	332730	158	2100	24,76
Frutas e vegetais	68	4395	705,88	35,29	48000	6	25%	298875	125	2400	20,00
Cereais	19	6532	789,47	31,58	15000	8	-	124114	207	600	25,00
Fornecimentos	142	700	704,23	1,41	100000	1	-	99470	497	200	500,00
Global	501	4808	671,66	17,66	336500	7		2408841	272	8850	38,02

Tabela 5.4 – Análise das cooperativas agrícolas por setor (vendas em milhares de euros)

Fonte: Cogeca (2019).

Com base na Tabela 5.4 acima, confirma-se novamente a significativa importância do setor do leite nas cooperativas agrícolas, sendo este setor claramente o que apresenta maior grau de concentração e também o mais eficiente a vários níveis. O setor do leite representa 60% das vendas totais das cooperativas agrícolas e domina 62% do mercado total do leite em Portugal em 2019, mas apenas detém 15% do número total destas entidades, 12% do número total de membros e 25% do número total de trabalhadores. Estes números levam a uma dimensão média das cooperativas do leite muito acima da de outros setores agrícolas com um valor de 18627 euros para uma média setorial de 4808 euros (quase 4 vezes mais). Esta realidade significa que as cooperativas do leite têm maior potencial para aproveitamento de economias de escala, e isso pode ser

⁷ No entanto, tudo isto é posto em causa quando se adiciona à base de dados da CASES em 2020, a cooperativa “Bom Pastor”, com o maior valor de vendas por trabalhador de toda a amostra (1693,1 euros, quase o dobro do valor do segundo classificado – a Agros).



verificado ao nível dos valores de vendas por membro ou vendas por trabalhador, que também estão muito acima da média global.

Quanto aos restantes setores cooperativos agrícolas, e excluindo os fornecimentos, destacam-se, a um segundo nível, os setores do azeite, vinho e frutas e vegetais, apesar de terem algumas diferenças a registar (Tabela 5.5). Ao contrário do leite, não são as cooperativas setoriais que dominam o mercado, mas mesmo assim têm uma forte presença, com percentagens de 20%, 38% e 25% de quota de mercado em 2019, respetivamente. Os três setores acabam por ter um número de cooperativas relativamente idêntico, entre as 68 e as 88, mas registam diferenças significativas em termos de dimensão média e produtividade, nomeadamente em termos do setor do azeite. Este setor caracteriza-se por ter cooperativas, com dimensões pequenas em termos de vendas e número de trabalhadores, isto apesar de apresentar o maior número de membros por trabalhador, muito acima do que se verifica noutros setores. No global, isto parece indiciar a vocação destas cooperativas para satisfazer sobretudo pequenos agricultores, dispondo por isso de estruturas organizacionais mais leves e familiares. No entanto, isto não significa perdas de eficiência, já que em termos de vendas por trabalhador apresenta valores acima dos dois outros setores. Finalmente, e relativamente a eficiência, a referir que a nível global, as frutas e vegetais apresentam o maior valor para o indicador de trabalhadores por cooperativa, indiciando uma maior intensidade em trabalho destas entidades que acaba por ter como reflexo uma menor rentabilidade deste fator em termos de vendas, mas não muito longe do azeite e de vinho.

Setor	2003	2009	2019	Variação 2003-19
Leite	65%	70%	62%	-5%
Azeite	35%	30%	20%	-43%
Vinho	53%	42%	38%	-28%
Frutas e vegetais	35%	25%	25%	-29%

Tabela 5.5 – Quotas de mercado de cooperativas agrícolas por setor

Fonte: Cunha et al. (2013); Cogeca (2019).

Numa perspetiva mais dinâmica de análise da importância de mercado das cooperativas agrícolas em determinados setores, e à semelhança da tendência global, constata-se também uma tendência de redução geral e significativa entre 2003 e 2019, que tende a ser mais pronunciada em setores muito específicos. Nos quatro principais setores do universo das cooperativas agrícolas, regista-se uma redução da sua importância em termos de quotas de mercado (cerca de 26% em média), que tende claramente a ser muito mais notória nos setores do azeite, vinho e frutas e vegetais, enquanto no setor do leite essa alteração é muito reduzida. Isto provavelmente tem a ver com a evolução e diferenças de atratividade para os investidores privados dos diferentes setores. Com o



setor do leite nacional a atravessar uma situação de crise relativamente estável desde o início do século, devido ao aumento de concorrência externa, redução de apoios da PAC e eliminação das quotas de produção, não tem havido grande interesse por parte dos investidores privados para entrar no setor e, portanto, o mesmo tem-se mantido relativamente inalterado em termos de “status quo”, com as cooperativas a manterem o seu modo de funcionamento e a sua posição dominante. Já no caso do azeite, vinho e frutas e vegetais, a situação tem sido muito diferente, pois temos vindo a assistir a um forte aumento da capacidade competitiva do país nestes setores e isto tem levado a um enorme interesse por parte de investidores privados nacionais e externos, que têm vindo a apostar significativamente no aumento da capacidade instalada e em modelos de negócio intensivos, com forte componente tecnológica e altamente produtivos, como por exemplo; produção de azeite intensiva no Alentejo, produção de pera rocha no Oeste ou a mecanização da vinha na zona do Douro. Como este crescimento não consegue ser acompanhado por cooperativas já instaladas que se encontram relativamente descapitalizadas, que tentam resistir à mudança e cujos membros possuem pequenas explorações e usam técnicas intensivas em trabalho, logo assiste-se a uma perda significativa de quota de mercado destas entidades nestes setores.

5.1.1 Governance – Portugal

Atualmente, as cooperativas agrícolas em Portugal apresentam um enquadramento legal determinado por uma lógica de acumulação de ordenamentos jurídicos nacionais com desfasamentos temporais significativos. Em termos de enquadramento legal, as cooperativas agrícolas são regulamentadas por duas leis distintas; o código cooperativo e a lei específica das cooperativas agrícolas. O código cooperativo realiza a regulamentação de todas as cooperativas que funcionam em todo o território nacional independentemente do setor onde operem e foi revisto recentemente em 2015. Já a lei específica das cooperativas agrícolas vem de 1999 e apenas se foca nas cooperativas que operam no setor da agricultura, procurando regulamentar questões específicas do setor. Ambas as leis resultam de revisões de códigos e leis que vêm do passado (o código cooperativo de 2015 atualiza a lei de 1996 e a lei das cooperativas agrícolas de 1999 atualiza a de 1982) e aos quais vão sendo adicionados ou alterados vários artigos ao longo do tempo, o que torna complicado alterar o espírito da lei. De facto, apesar de ser uma tentativa de modernização, o código cooperativo de 2015 parece estar ainda muito mais direcionado para a preservação dos princípios básicos do cooperativismo do que para a competitividade destas instituições, enquanto a lei das cooperativas agrícolas já não é objeto de atualização há mais de 25 anos.

O código cooperativo atual de 2015 consubstancia os princípios de gestão democrática e também respeita o conjunto de outros princípios que são pilares do movimento cooperativo. Assim, os titulares dos órgãos de gestão das cooperativas estão sujeitos a eleições realizadas de 4 em 4 anos,



com o Presidente do conselho de administração a estar limitado a um máximo de 3 mandatos. Adicionalmente, é dada primazia aos membros cooperadores quer ao nível da participação nos órgãos de gestão, quer em termos do processo de decisão destas entidades, evitando que a mesma possa ser desvirtuada por uma lógica eminentemente comercial. Desta forma, existem limites bem definidos relativamente à participação de membros investidores, quer nos órgãos de gestão, quer nos processos de tomada de decisão, onde nunca podem ter a maioria. Aliás, a própria admissão de membros investidores nas cooperativas está sujeita a aprovação da assembleia geral. Ao nível da ideologia do movimento cooperativo, o código de 2015 reitera todos os princípios de identidade cooperativa assumidos pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional) que são os seguintes:

1.º Princípio - Adesão voluntária e livre – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

2.º Princípio – Gestão democrática pelos membros – As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

3.º Princípio – Participação económica dos membros – Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.

4.º Princípio – Autonomia e independência – As cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

5.º Princípio – Educação, formação e informação – As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas.

6.º Princípio – Intercooperação – As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.





7.º Princípio – Interesse pela comunidade – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Numa análise mais dinâmica, o código cooperativo de 2015 pretende introduzir alterações para tornar as cooperativas mais flexíveis e capazes de sobreviver aos desafios da intensificação da concorrência, aproximando-as mais ao padrão europeu que é muito influenciado pela lógica do Norte e Centro da Europa. Apesar das cooperativas já terem enquadramento legal desde meados do século XIX em Portugal, tem havido uma preocupação do legislador de ir atualizando as disposições legais em função da evolução da sociedade e da própria economia. Assim, mais recentemente, e na sequência da promulgação da Lei de bases da Economia Social (Decreto-Lei nº 30/2013 de 8 de maio), foi necessário rever e alterar nalguns pontos fundamentais no código cooperativo que vinha de 1996, com o Decreto-Lei nº 119/2015 de 31 de agosto (Meira e Ramos, 2016). Assim, o Decreto-Lei nº 119/2015 introduz algumas alterações significativas no código de 1996, mas, como já referido anteriormente, numa lógica incremental. Desde logo, as principais mudanças ocorreram ao nível da maior flexibilidade e autonomia dada às cooperativas para se tornarem mais competitivas, sem, no entanto, desvirtuarem a sua génese. Assim, reiteraram-se os princípios do movimento cooperativo, permitindo a preservação da identidade destas entidades e evitando que se confundam com sociedades comerciais, no entanto, também se procederam a mudanças substanciais nalguns pontos de forma a torná-las mais sustentáveis e concorrenciais equiparando-as mais ao modelo do Norte e Centro da Europa onde predominam as figuras do membro investidor, do voto plural, e da flexibilidade na escolha de modelos de *governance*, entre outras. A este nível, destacam-se: o facto de se permitir pela primeira vez membros investidores em cooperativas de qualquer dimensão e qualquer ramo (sujeitos a restrições), a possibilidade do voto plural em cooperativas de primeiro grau (sujeita a restrições) e a redução do número mínimo de cooperadores em cooperativas de primeiro grau (de 5 para 3) (Meira e Ramos, 2016). Adicionalmente, fixou-se o capital mínimo em 1500 euros e também se introduziu mais flexibilidade nos modelos de *governance* com a possibilidade de existirem 3 opções diferentes. Os órgãos a considerar na gestão das cooperativas são três: a Assembleia Geral, o órgão de administração e um órgão de fiscalização, sendo os dois últimos obrigatórios. Com estes órgãos é possível construir 3 combinações viáveis, a saber:

- Conselho de administração e conselho fiscal
- Conselho de administração com comissão de auditoria e revisor oficial de contas.
- Conselho de administração executivo, conselho geral e revisor oficial de contas.



No global, algumas das principais inovações legislativas de 2015 procuram reduzir os custos de contexto e aumentar a capacidade de empreendedorismo cooperativo (Meira e Ramos, 2016) aproximando-as do padrão europeu, mas têm limitações muito claras. Desde logo, o voto plural é atribuído em função da atividade do cooperador e não da sua participação no capital social, e só é permitido em cooperativas com mais de 20 membros e para alguns ramos cooperativos, onde está incluído o agrícola. Nos casos, onde é permitido, há limitações ao número de votos a alocar por membro na seguinte distribuição; cooperativas entre 20 e 50 membros: máximo de 3 votos por cooperador e cooperativas com mais de 50 membros: máximo de 5 votos por cooperador. De qualquer forma, existe sempre um conjunto de decisões chave para as quais nunca é permitido o voto plural e onde continua a funcionar o princípio de um membro, um voto, a saber: alterações de regulamentos, fusões, dissolução, filiação em uniões, etc. Adicionalmente, existem também limitações específicas para os membros investidores (com acesso ou não ao voto plural) que: a nível individual só podem ter um máximo de 10% dos votos de todos os outros cooperadores e a nível coletivo só podem ter um máximo de 30% dos votos. Já no que diz respeito à profissionalização da gestão regista-se o impedimento da delegação de poderes de gestão a não membros e existe um limite claro à participação dos membros investidores em órgãos de administração e fiscalização, sujeito a uma percentagem máxima de 25% dos membros efetivos.

Atendendo, às suas externalidades positivas em termos sociais e económicos, as cooperativas beneficiam de um conjunto de apoios significativos de natureza fiscal definidos pelo Estado. Apesar de algumas alterações pontuais mais recentes, o grosso do regime de isenção fiscais que se aplica às cooperativas está ainda definido pelo artigo 66º-A do Decreto-Lei nº 64-B/2011 de 30 de dezembro que definiu o orçamento do início da austeridade aplicado em 2012. Isto veio reduzir globalmente os apoios das cooperativas, nomeadamente em termos da dedução à coleta das aplicações voluntárias em capital social, bem como das isenções das operações de reorganização em termos de IMT, mais-valias, taxas, selos e emolumentos (Cunha et al., 2013). De qualquer forma, ainda se manteve uma base extensa e sólida de apoio a estas entidades com os benefícios em causa a terem uma magnitude relevante, a abrangerem diferentes tipos de impostos e taxas, e a obrigarem a alguns condicionalismos por parte das instituições que os queiram auferir. Tanto as cooperativas de primeiro grau como as de grau superior, desde que respeitem a legislação em vigor, o código cooperativo e os condicionalismos previstos, podem usufruir dos benefícios previstos na lei. Abaixo segue a listagem dos benefícios/isenções mais importantes definidos na mesma:

- Ao nível de IRC:
 - Isenção de IRC, com exceção dos resultados com operações provenientes de terceiros e de atividades alheias aos próprios fins, para vários setores, incluindo o agrícola.



- As despesas realizadas em aplicação da reserva para educação e formação cooperativas, prevista no artigo 70º e com observância do disposto no artigo 3º-5º Princípio, ambos do Código Cooperativo, poderão ser consideradas como custo para efeitos de IRC, no exercício em sejam suportadas, em valor correspondente a 120% do respetivo total.
 - Os apoios e subsídios financeiros ou de qualquer outra natureza atribuídos pelo Estado, nos termos da lei, às cooperativas de primeiro grau, de grau superior ou às régies cooperativas como compensação pelo exercício de funções de interesse e utilidade públicas delegadas pelo Estado estão isentos de IRC.
 - Os rendimentos resultantes das quotas pagas pelas cooperativas associadas a cooperativas de grau superior estão isentos de IRC.
1. As cooperativas podem deduzir ao montante apurado nos termos da alínea a) do nº 1 do artigo 71º do Código do IRC, as importâncias correspondentes a:
 - a) 20% dos montantes, não provenientes de auxílio financeiro do Estado a fundo perdido, investidos em elementos do ativo imobilizado corpóreo afetas à prossecução do seu objeto social, com exceção de viaturas ligeiras, mobiliário e outros bens de investimento não direta e imprescindivelmente associados à atividade económica por elas prosseguida.
 - b) 20% dos montantes que revertam para reserva legal, na parte que exceder as reversões mínimas ou estatutariamente exigidas, conforme o disposto no artigo 69º do Código Cooperativo.
 2. A dedução a que se refere a alínea a) do número anterior não é acumulável, relativamente ao mesmo investimento, com incentivos fiscais de idêntica natureza previstos em outros diplomas legais, aplicando-se, subsidiariamente e com as necessárias adaptações, o disposto no Decreto-Lei nº 121/95 de 31 de Maio.
 3. As deduções previstas no nº 1 são efetuadas no termos da alínea d) do nº 2 do artigo 71º do Código do IRC e o respetivo montante global não pode exceder, em cada exercício 50% da coleta de IRC
- As cooperativas estão isentas de imposto municipal sobre as transmissões onerosas de imóveis na aquisição de quaisquer direitos sobre imóveis destinados à sede e ao exercício das atividades que constituam o respetivo objeto social.
 - As cooperativas estão igualmente isentas de imposto municipal sobre imóveis relativamente à sede e ao exercício das atividades que constituam o respetivo objeto social.
 - As cooperativas estão isentas do imposto do selo sobre os atos, contratos, documentos, títulos e outros factos, incluindo a transmissão gratuita de bens, quando este imposto constitua seu encargo.
 - As cooperativas estão isentas de imposto sobre sucessões e doações.





Tal como já referido anteriormente, a regulamentação específica das cooperativas do setor agrícola, é realizada pelo Decreto-Lei nº 335/99 de 20 de agosto que substitui o Decreto-Lei nº 394/82 de 21 de setembro. Esta lei procura estabelecer um quadro legal que atenda às características particulares das cooperativas que operem no setor da agricultura, quer de primeiro grau, quer de grau superior, quer polivalentes. Os seus principais objetivos são: a definição do âmbito e das atividades que são permitidas às cooperativas agrícolas, o estabelecimento de algumas condições de funcionamento para as cooperativas de grau superior e polivalentes/multisetoriais, e a configuração do processo para a certificação da natureza agrícola destas entidades. Neste último ponto, a certificação de natureza agrícola fica a cargo do Ministério da Agricultura que exige, entre outros requisitos obrigatórios, a credencial emitida pela CASES. Em termos de âmbito, as cooperativas agrícolas podem-se dedicar aos setores agrícola, agropecuária e florestal e podem prestar serviços que vão desde a produção, recolha, transformação, armazenagem, apoio técnico, apoio financeiro, etc. Para prestarem estes serviços, as cooperativas agrícolas podem utilizar os seguintes instrumentos:

- Adquirir a propriedade ou outros direitos que assegurem o uso e a fruição de prédios destinados à exploração agrícola, à instalação de unidades fabris, à armazenagem, à conservação ou a atividades auxiliares ou complementares;
- Utilizar e permitir a utilização, no todo ou em parte, dos edifícios, das instalações, dos equipamentos ou dos serviços, de ou por outras cooperativas, em espírito de entreajuda e complemento de meios e operações;
- Ajustar com quaisquer pessoas jurídicas, singulares ou coletivas, contratos, acordos ou convenções;
- Filiar-se em cooperativas, nomeadamente de grau superior, e caixas de crédito agrícola mútuo e ainda participar em associações e formas societárias, nos termos legais;
- Contrair empréstimos e realizar outras operações financeiras;
- Realizar operações com terceiros, mantendo a prioridade para os cooperadores inscritos na cooperativa

Atualmente, e à semelhança de outros países, a estrutura cooperativa agrícola está estruturada numa lógica de pirâmide essencialmente com três níveis, em que o topo está centralizado numa única instituição e com a vertente setorial, em vez da regional, a ser dominante a nível intermédio. Assim, a nível nacional, destaca-se, desde logo o papel aglutinador e centralizador da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas ou de Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI) que para além das vertentes florestais e agrícolas também tem uma vocação financeira, ligada à problemática do crédito agrícola mútuo. Esta confederação foi criada em 1985 por três federações, FENALAC (Federação Nacional das Cooperativas de Produtores de Leite), FENADEGAS (Federação Nacional das Adegas Cooperativas de Portugal) e FENACAM (Federação Nacional das Caixas de Crédito



Agrícola Mútuo), e tem vindo a crescer e a prestar serviços aos seus associados, nomeadamente, em termos de ligação com o Estado, representação nacional e internacional do setor, formação profissional, ações de promoção e divulgação do setor, apoio à dinâmica do setor (candidaturas a fundos, comercialização, exportação, etc.), entre outros. Atualmente, a CONFAGRI tem no seu seio 9 federações de nível intermédio e com cariz eminentemente setorial, em que sete delas estão vocacionadas diretamente para as questões agrícolas, a saber, FENALAC, FENADEGAS, FENAZEITES (Federação Nacional das Cooperativas de Olivicultores), FENAGRO (Federação Nacional das Cooperativas Agrícolas de Aprovisionamento e Escoamento de Produtos), FENAFRUTAS (Federação Nacional das Cooperativas de Horto-Fruticultores), FENAPECUÁRIA (Federação Nacional das Cooperativas de Produtores Pecuários) e FENAPÍCOLA (Federação Nacional das Cooperativas Apícolas e de Produtores de Mel – fundação em Abril de 2017), uma para a problemática florestal (FENAFLORESTA) e outra para a área do crédito agrícola, a FENACAM (CONFAGRI, 2024). Depois a nível local, temos as cooperativas de base que normalmente assumem o nome da localidade onde estão instaladas, bem como do setor onde estão especializadas. Para ir acompanhando e monitorizando o setor, existe em Portugal uma entidade que é a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social), que foi inicialmente criada em 1976 como sendo instituto público (INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo) e depois mudou a sua designação para cooperativa com o Decreto de Lei 282/2009 de 7 de outubro (Cunha et al, 2013). Esta entidade, ao contrário do OSCAE em Espanha, da OCAI em Itália ou do observatório do HCCA em França, monitoriza todo o setor cooperativo e não apenas o setor cooperativo agrícola, o que leva a maior dispersão de recursos e produção de informação menos focalizada e específica.

5.2 Espanha

Tal como se pode observar no Gráfico 5.2 abaixo, a realidade cooperativa agrícola em Espanha aparece mais tardiamente do que noutros países e está bastante dependente das opções políticas e do contexto ao longo do tempo. De acordo com Vidal e Igual (2001), as primeiras cooperativas de que há relato em Espanha surgem na década de 1870, depois do reconhecimento do direito à associação na constituição de 1869, e estão ligadas à indústria, quer em termos de produção ou trabalho, como, por exemplo: “El arte de imprimir” em Madrid em 1871 ou a “Cooperativa de tejedores a mano” em Barcelona em 1876. Numa primeira fase, as cooperativas vão surgindo de forma espontânea e sem qualquer enquadramento legal específico concreto, e só mais tarde é que surge a lei das associações de 30 de junho de 1887, que cria condições para o desenvolvimento do crédito agrícola e dá o primeiro passo para a consolidação das cooperativas em Espanha, nomeadamente as de produção e consumo. Isto significa um atraso relativamente a outros países



da Europa, nomeadamente Reino Unido ou Portugal onde o movimento já estava instalado e tinha enquadramento legal. Em termos do cooperativismo agrícola, a espera ainda é maior e só em 1906 é que surge a Lei dos sindicatos agrários, que acaba por ser o primeiro passo significativo para o desenvolvimento das cooperativas agrícolas, concedendo vantagens relevantes para estas instituições a vários níveis, incluindo fiscais, aduaneiros, entre outros. Esta lei com forte conotação sindicalista, que curiosamente surge no âmbito do regime monárquico constitucional de Afonso XIII, dá um enorme impulso à criação destas entidades, gerando o primeiro surto de forte crescimento do seu número que em poucos anos atinge as 5000. Depois deste primeiro ímpeto era de esperar que a Segunda República instalada em 1931 fosse um espaço ainda mais fértil para promover as cooperativas agrícolas do ponto de vista legislativo, mas tal não aconteceu. É promulgada em 9 de setembro de 1931, a que por muitos é considerada a primeira autêntica lei das cooperativas em Espanha que absorve claramente os princípios da Aliança Cooperativa Internacional e introduz um sistema inovador de classificação destas entidades, no entanto, acaba por deixar de fora as cooperativas agrícolas, pois discrimina positivamente, apenas as populares e não as profissionais. Assim, as cooperativas agrícolas continuam a refugiar-se na lei de 1906 para não perderem os benefícios adquiridos e a Segunda República pouco traz ao movimento cooperativo agrícola. Efetivamente, é dentro da lógica dirigista e fascista do Estado Novo (entre 1939 e 1975) que as cooperativas agrícolas espanholas voltam a ter um novo alento, nomeadamente a partir de 1942 com a “Lei de cooperativas del Nuevo Estado”. Esta lei subverte a lógica original do movimento cooperativo e introduz o controlo estatal nas mesmas, tornando-se em instrumentos políticos para o controlo dos trabalhadores e da produção agrícola. Isto leva a uma maior disseminação territorial promovida pelo estado, fazendo com os que seus números atinjam os valores mais elevados na série (7500 em 1969). Com o fim do fascismo e o regresso da democracia em 1976, a regulação das cooperativas sofre uma significativa alteração em 1978 (novo regulamento das sociedades cooperativas) através da introdução de uma visão mais empresarial e com a promoção do aparecimento das cooperativas de 2º grau. Isto leva a uma redefinição das prioridades do setor, conduzindo a um maior foco na concorrência e na capacidade competitiva, que ainda se torna mais evidente na lei 3/1987, onde as cooperativas agrícolas passam a ser denominadas de agrárias e adicionalmente se promove a transferência das competências na regulamentação das cooperativas para as regiões autónomas. O objetivo desta mudança foi preparar estas instituições e dar-lhes as ferramentas para fazerem face ao aumento de concorrência decorrente da entrada na CEE em 1986, algo que aparece, por exemplo ainda mais espelhado no quadro regulatório determinado pela Lei 27/1999 de 16 de julho (código cooperativo ainda em vigor). Nesta lei é patente a flexibilidade legislativa que cria espaço para uma auto-regulação estatutária, passando agora as cooperativas agrárias a terem a designação de

agroalimentares. Isto potencia ainda mais a capacidade concorrencial das cooperativas do setor agrícola para fazerem face ao processo de globalização e às tendências do modelo europeu cooperativo, muito dominado pelos países do Centro e Norte da Europa. Aliás, é na sequência do intensificar do processo de globalização e da instalação da tendência para a fusão e concentração destas entidades no resto da Europa e a nível mundial, que mais tarde, já em 2013, sem alterar as linhas fundamentais do código cooperativo de 1999, o governo espanhol avança com uma lei específica para o setor apenas destinada a fomentar o processo de concentrações e fusões das cooperativas e outras entidades associativas, que é a lei 13/2013 de 2 de agosto. Esta lei estruturou e criou melhores condições para o desenvolvimento deste fenómeno, potenciando ainda mais a sua amplitude dentro de Espanha, levando a uma redução do número global de cooperativas, mas sobretudo a um aumento bastante substancial da sua dimensão média, tornando-as muito mais competitivas.

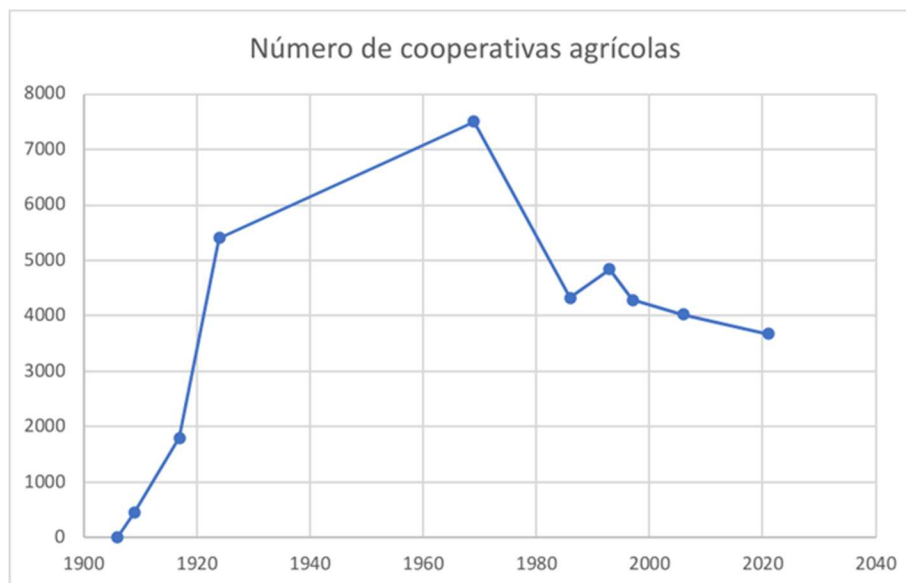


Gráfico 5.2 – Evolução do número de cooperativas agrícolas em Espanha

Fonte: Vidal e Igual (2001); OSCAE (2022).

Efetivamente, o setor cooperativo agrícola em Espanha tem vindo a crescer nos últimos anos e ocupa uma posição bastante preponderante na agricultura e na indústria alimentar do país. De acordo com dados da OSCAE (2022), o setor cooperativo tinha, em 2021, uma faturação global que era equivalente a cerca de 68% da produção da agricultura e aproximadamente 28% do valor líquido de vendas da indústria alimentar espanhola. Isto num cenário de forte crescimento da faturação global do setor cooperativo nos últimos 15 anos que está acima da dinâmica da evolução da agricultura e muito próxima da evolução da indústria alimentar.



De acordo com a Tabela 5.6 abaixo, verifica-se que o setor cooperativo agrícola em Espanha também está a ser sujeito a um processo de concentração semelhante a outros países europeus, mas ao contrário de Portugal, está a atravessar um período de crescimento sustentado de médio prazo e de aumento de eficiência. Efetivamente, nos últimos 15 anos, assiste-se em Espanha a uma redução do número atual de cooperativas na ordem dos 9%. O sentido desta tendência não é muito diferente do vivido em Portugal, apontando para um processo de concentração, no entanto, a magnitude não é a mesma, pois no nosso país e para esse período, registaram-se quebras na ordem dos 50%. Adicionalmente, registam-se também diferenças bastante significativas ao nível da evolução do volume de negócios, no emprego do setor e no número de membros. Se em Portugal se registaram quebras em todas estas variáveis, e nalguns casos significativas, como no emprego ou no número de membros, em Espanha o cenário foi muito diferente. O volume de negócios aumentou mais de 90%, o emprego cresceu cerca de 30% e o número de membros manteve-se relativamente estabilizado. Isto aponta para um processo de concentração bem conseguido, já que o tamanho médio das cooperativas aumentou cerca de 42% em termos de número de empregados e 110% em termos de volume de negócios. Com estes números, e com o crescimento do volume de negócios a ser superior ao do emprego, também se verificou um aumento da produtividade média do fator trabalho que registou uma variação de cerca de 47%.

Coops agrícolas	2006	2021	Variação %
Nº de coops	4022	3669	-8,8%
Nº de membros	1160337	1163346	0,3%
Volume de negócios	20095	38428	91,2%
Tamanho médio	23,7	33,7	42,2%
Emprego total	95342	123700	29,7%

Tabela 5.6 – Caracterização das cooperativas agrícolas em Espanha (volume de negócios em milhões de euros)

Fonte: OSCAE (2022).

Olhando à Tabela 5.7 abaixo com uma partição das cooperativas por dimensão, é possível confirmar que a tendência de concentração em Espanha é cada vez mais notória numa perspetiva temporal, e nomeadamente no período entre 2006 e 2021. Em 2021, 22,6% das cooperativas agrícolas (grandes e médias em conjunto) detinham 82,1% do total do volume de negócios, tendo-se assistido nos últimos 15 anos a um forte reforço do peso das instituições de maior dimensão e uma significativa redução da importância das instituições de menor dimensão, em termos de número de entidades e volume de negócios. Destaca-se, sobretudo, a magnitude de crescimento do volume de negócios muito acima da magnitude de crescimento do número de entidades nas grandes e médias cooperativas. Isto é sintomático de um significativo aumento da escala de



funcionamento destas entidades, com as grandes a terem uma faturação média de 105 milhões de euros e as médias de 17 milhões de euros em 2021.

Dimensão das coops	Total	% do total	% Volume de negócios	Variação do total entre 2006-21	Variação do volume de negócios entre 2006-21
Grandes	135	5,3%	53,4%	45%	151%
Médias	439	17,3%	28,7%	19%	56%
Pequenas	972	38,0%	15,4%	-9%	2%
Micro	994	39,0%	2,4%	-26%	-23%

Tabela 5.7 – Distribuição das cooperativas em Espanha por dimensão

Fonte: OSCAE (2022).

Relativamente à vitalidade e ao sucesso do processo de concentração das cooperativas agrícolas espanholas, eles são confirmados pelos dados da Tabela 5.8 abaixo referentes à evolução temporal das 10 maiores entidades deste tipo em 2021. Efetivamente, é notória uma grande vitalidade deste setor, já que no espaço de 12 anos, entre 2009 e 2021, temos alterações no ranking de todas as cooperativas e a entrada de 4 novas, que não constavam do top 10 em 2009. Depois, todas as cooperativas crescem em termos de volume de negócios e constata-se, no global acumulado, um crescimento de cerca de 156% no volume de negócios e de cerca de 10% no emprego das 9 maiores cooperativas, que são as passíveis de comparação, pois não dispomos de dados para 2009 para a KAIKU. Isto implica uma concentração de aproximadamente 21% da faturação total das cooperativas agrícolas nas 10 primeiras posições em 2021 e um aumento de cerca de 133% na produtividade do fator trabalho (vendas por empregado), sintoma de que a evolução em curso se está a traduzir num aproveitamento substancial de economias de escala. A nível setorial, denota-se o papel preponderante das frutas e vegetais, azeite e leite e gado, que acabam por refletir a especialização da Espanha neste tipo de produtos. Em termos específicos, destacam-se as performances acima da média da cooperativa Central Lechera Asturiana/CAPSA, com o maior crescimento percentual do volume de negócio, com o maior volume de vendas por empregado em 2021 e com o segundo maior crescimento das vendas por empregado. A nível de reestruturação, destaca-se a ÚNICA, com, simultaneamente, um aumento de mais de 300% no volume de negócios entre 2009 e 2021 e uma redução de cerca de 86% no número de empregados, que em conjunto gerou um aumento da produtividade do fator trabalho muito próxima dos 3000% (*outlier* positivo). No global, estes números apontam para um forte processo de crescimento sustentado e aumento de competitividade das maiores cooperativas agrícolas espanholas.



Cooperativa	Região	Setor	2021			2010		
			Ranking	VN	Emprego	Ranking	VN	Emprego
Grupo AN	Navarra	Legumes e cereais	1	1849	1858	2	554	1329
DCoop	Andaluzia	Azeite	2	1371	689	4	340	300
COREN	Galiza	Ração e gado	3	1141	3140	1	942	3892
ANECOOP	Valencia	Frutas e vegetais	4	860	257	3	467	180
Central Lechera Asturiana/CAPSA	P. Asturias	Leite	5	779	17	18	108	15
COVAP	Andaluzia	Leite e gado	6	691	896	5	272	549
UNICA	Andaluzia	Frutas e vegetais	7	424	62	>19	101	451
COBADU	Castilla y León	Misto (gado e leite)	8	396	231	9	167	133
AGROPAL	Castilla y León	Misto (gado e leite)	9	341	520	12	120	116
KAIKU	País Vasco	Leite	10	305	13	---	---	---

Tabela 5.8 – Lista das 10 maiores cooperativas agrícolas de Espanha em 2021 (VN – volume de negócios em milhões de euros)

Fonte: OSCAE (2010), OSCAE (2022).

A contribuir para este positivo desempenho das cooperativas agrícolas espanholas, destaca-se o facto de estas entidades terem alicerçado uma parte significativa do seu crescimento mais recente na abertura aos mercados internacionais. Efetivamente, e de acordo com dados da OSCAE (2022), registou-se um aumento de cerca de 90% no volume de exportações das cooperativas agrícolas espanholas entre 2011 e 2021 com o mercado internacional a representar 30% do volume de negócios total destas entidades em 2021. Como era de esperar, no topo das cooperativas com maior volume de exportação (superior a 200 milhões de euros) encontram-se 4 das maiores cooperativas espanholas, que são a DCoop, a COREN, a ANECOOP e a UNICA. Para duas destas, a ANECOOP e a UNICA, as exportações representam mais de 75% do volume de negócios total, sendo que existem várias outras cooperativas de grau 1 e de menor dimensão que têm dependências superiores a 90%. Concretamente, dentre as vinte maiores cooperativas exportadoras espanholas, em média 71% do volume de negócios é exportado, a esmagadora maioria está localizada em Andaluzia (85%) e o setor mais representativo são as frutas e vegetais. Isto é sintomático de uma forte especialização regional e setorial da dinâmica exportadora neste setor.

Com base na Tabela 5.9 abaixo, onde aparece a distribuição setorial das cooperativas agrícolas em Espanha, é possível observar uma clara posição dominante dos setores das frutas e vegetais, hortícolas e azeite, apesar de não serem necessariamente os que possuem simultaneamente maior escala e maiores níveis de produtividade. Efetivamente, olhando à importância dos diferentes setores em termos de volumes de negócio das cooperativas, constata-se uma forte especialização nos setores das frutas e vegetais, hortícolas e azeite que se destacam claramente dos restantes com valores superiores a 17%, enquanto todos os outros setores (excluindo fornecimentos) apresentam valores inferiores a 7%. Apesar da sua importância global em termos de volume de negócios, dois destes setores estão muito mais focados em pequenos produtores dispersos geograficamente, e como tal, baseiam-se num número elevado de cooperativas, o que leva a escalas de operação reduzidas. Assim, se excluirmos o setor dos fornecimentos da análise, o maior



número de cooperativas está no setor do azeite, seguido pelas frutas e vegetais e depois pelo vinho, o que significa valores reduzidos de venda por cooperativa relativamente a outros setores. Consequentemente, quando analisamos a escala de operação e respetivo potencial para economias de escala, aparecem nos primeiros lugares os aviários, seguidos pela carne de porco, os hortícolas, o leite, tudo setores com valores superiores ou iguais a 9 milhões de euros de vendas por cooperativa, muito superior à média de 1,5 milhões por cooperativa. Já ao nível de produtividade do fator trabalho, e excluindo novamente o setor dos fornecimentos, a intensidade relativa em capital (leite) ou utilização de técnicas muito mais intensivas de produção em alguns setores, como o azeite, parecem ser determinantes e fazem com que as posições de topo sejam ocupadas pelo azeite, tabaco, leite e hortícolas. Todos estes setores apresentam valores de vendas médias por trabalhador superiores a 240 000 euros, ou seja, muito acima da média global de 166 000 euros.

Setores	Nº de coops	Vendas médias por coop	Membros por coop	Trabalhadores por coop	Membros	Vendas por membro	Vendas	Vendas por trabalhador	Trabalhadores	Membros por trabalhador
Leite	132	9000	583,58	36,11	77033	15	1187984	249	4766	16,16
Tabaco	20	2647	58,20	9,80	1164	45	52949	270	196	5,94
Aviários (frango e coelho)	25	23315	276,72	203,60	6918	84	582865	115	5090	1,36
Azeite	950	4357	500,77	15,24	475732	9	4139599	286	14480	32,85
Vinho	540	2521	395,24	14,85	213427	6	1361319	170	8017	26,62
Açúcar	13	7611	664,46	51,54	8638	11	98939	148	670	12,89
Frutas e vegetais	695	8789	264,89	78,39	184100	33	6108567	112	54478	3,38
Carne de ovelha e cabra	101	3606	511,26	32,52	51637	7	364156	111	3285	15,72
Carne de porco	49	12753	860,49	163,12	42164	15	624914	78	7993	5,28
Carne de vaca	77	4206	900,42	83,17	69332	5	323856	51	6404	10,83
Cereais	493	2910	361,32	21,83	178131	8	1434437	133	10761	16,55
Horticultura	374	11198	231,98	45,72	86762	48	4187954	245	17101	5,07
Fornecimentos	11260	247	61,19	0,57	689001	4	2777865	434	6404	107,59
Global	14729	1578	141,49	9,48	2084039	11	23245404	166	139645	14,92

Tabela 5.9 – Análise das cooperativas agrícolas por setor (vendas em milhares de euros)

Fonte: Cogeca (2019).

De acordo com a Tabela 5.10 abaixo, a tipologia das cooperativas agrícolas em Espanha é caracterizada por uma diversidade de categorias e pela estabilidade e por um forte peso do 1º Grau, pelo menos, em termos de número de entidades. No global, e de acordo com OSCAE (2022), existem 4 tipos de cooperativas agrícolas a funcionar em Espanha: as cooperativas de 1º grau – mais centradas na produção, as cooperativas de 2º grau – compostas por cooperativas de 1º grau e mais centradas na comercialização, as CUMA's⁸ (Cooperativas de Utilização de Maquinaria Agrícola) e as CEC's (Cooperativas de Exploração Comunitária da Terra). Adicionalmente, e de forma

⁸ Forma de cooperativas destinada a promover a partilha na aquisição e utilização de máquinas e equipamentos agrícolas. Esta forma foi importada de França e é pouco comum em Espanha, contando-se cerca de 200 entidades deste tipo que se encontram sobretudo nas regiões de Galiza, Navarra e País Vasco (Sagarna, 2006).



complementar, também existem entidades do tipo associativo, como, por exemplo as Sociedades Agrárias de Transformação (SAT's) que partilham alguns valores e princípios com as cooperativas e, portanto, são abrangidas pela lei de Economia Social espanhola, mas não são verdadeiramente cooperativas. De facto, estas últimas entidades têm um papel relevante a nível agrícola em Espanha, estendendo-se por todo o território, e apresentando valores de 12092 unidades, 303200 sócios e 1024 milhões de euros de capital social global (Ministério da Agricultura, Pesca e Alimentação, 2024). Numa perspetiva dinâmica, entre 2010 e 2021, as alterações dos pesos das diferentes categorias de cooperativas (excluindo CUMA's) foi quase residual com um muito ligeiro aumento das CEC e uma muita ligeira redução do 1º Grau, que poderá ser indicativo de um aumento de concentração, nomeadamente no 1º Grau. Desta forma, mantém-se um forte enviesamento das cooperativas agrícolas a favor da tipologia de 1º Grau com valores superiores aos 82%, quer em 2010, quer em 2021, pois também são estas as principais responsáveis pela criação de valor económico a nível local no modelo de cooperativo.

Tipo de coops agrícolas	2010	2021
1º Grau	85%	83%
2º Grau	4%	4%
CEC	11%	13%

Tabela 5.10 – Distribuição percentual do número de cooperativas agrícolas pelo seu grau

Fonte: OSCAE (2022).

Do ponto de vista da distribuição geográfica, e com base na Tabela 5.11 abaixo, denota-se uma forte concentração regional das cooperativas agrícolas com a presença de um maior número de cooperativas a tender a estar correlacionada de forma positiva com a maior preponderância agrícola de cada região autonómica. Cerca de 78% da faturação e 75% do número total de cooperativas estão concentradas em 5 regiões autonómicas, concretamente: Andaluzia, Castilla La Mancha, Castilla y León, Valencia e Extremadura. De facto, muita da concentração nestas regiões específicas está também correlacionada positivamente com a concentração regional dos principais subsectores agrícolas onde a Espanha tende a ser mais competitiva. Desde logo, subsectores como as frutas e vegetais, azeite ou vinho estão essencialmente polarizados em regiões como Andaluzia, Castilha La Mancha, Valencia e Extremadura, criando assim um terreno fértil para o desenvolvimento das cooperativas agrícolas.

Regiões autonómicas	2021	Regiões autonómicas	2021
Andaluzia	22,40%	Aragon	6%
Castilla La Mancha	13,50%	País Vasco	2,10%
Valencia	10,40%	Asturias	0,40%
Castilla y Leon	10,60%	La Rioja	1,40%
Extremadura	8,70%	Baleares	1%
Catalunha	9,20%	Cantabria	0,20%
Navarra	2,70%	Madrid	0,60%
Murcia	3,80%	Canarias	1,80%
Galiza	5,20%		

Tabela 5.11 – Distribuição percentual do número de cooperativas agrícolas por região autónoma

Fonte: OSCAE (2022).

Como se pode analisar na Tabela 5.12 abaixo, as cooperativas agrícolas em Espanha tendem a ter uma maior preponderância em setores específicos. Do ponto de vista produtivo, denota-se uma maior concentração do volume de negócio das cooperativas agrícolas nos setores das frutas e vegetais e do azeite, e menos noutros setores.

Setores	2021
Frutas e vegetais	29%
Azeite	15%
Fornecimentos	13%
Alimentação animal	9%
Cereais	8%
Vinho	6%
Leite	5%

Tabela 5.12 – Distribuição do volume de negócio das cooperativas agrícolas por setor

Fonte: OSCAE (2022).

À semelhança dos outros países, também é notório o desequilíbrio social associado à gestão e funcionamento das cooperativas agrícolas, na sua maioria estabelecidas em zonas agrárias afetadas pelo fenómeno da desertificação e do envelhecimento da população. Assim, é patente o envelhecimento, bem como a desigualdade de género, nomeadamente ao nível da gestão:

- Desigualdade de género nas cooperativas:
 - 46% da força de trabalho do sexo feminino
 - 13,5% da direção do sexo feminino
 - 28,5% dos sócios do sexo feminino
- Envelhecimento nas cooperativas:



- 19% dos sócios jovens
- 6,3% dos jovens a serem membros da direção.

5.2.1 Governance – Espanha

O panorama no setor cooperativo agrícola espanhol nos últimos anos é caracterizado por uma sobreposição de regulamentação nacional e autonómica e também parece estar a ser dominado por uma lógica de associativismo, relacionado mais com as necessidades de promoção da economia social do que propriamente com a preservação do modelo cooperativo. O setor cooperativo agrícola espanhol é essencialmente regulamentado a nível nacional pela lei 27/1999 de 16 de julho que funciona ainda hoje como o código cooperativo espanhol e pela lei espanhola da economia social (Lei 5/2011 de 29 de março). Relativamente ao primeiro, nota-se uma falta de atualização há mais de 25 anos e denota-se uma grande proliferação de leis autonómicas que acabam por se sobrepor à lei estatal, criando disparidades regionais significativas. No caso da lei da economia social, temos uma lei mais recente, mais aglutinadora, que inclui no mesmo âmbito cooperativas e outras entidades associativas, e onde se denota uma preocupação constante de renovação, estando neste momento em curso uma revisão com o anteprojeto de lei integral da economia social a ser trabalhado em conjunto com a estratégia espanhola de economia social 2023-27. Neste contexto de evolução mais recente, parece que o modelo cooperativo está a ser deixado em segundo plano a favor de uma lógica de associativismo mais alargada, algo que por exemplo, também é patente na lei nacional de 2013 para o setor agrícola que incentiva a concentração das entidades cooperativas e associativas, incluindo as SAT's.

Desde logo, a lei da economia social de 2011, ainda em vigor, pretende essencialmente definir os princípios de funcionamento das entidades que fazem parte do âmbito da economia social e promover a sua expansão, sem substituir os regulamentos em vigor para cada uma das entidades. Assim, esta lei preocupa-se mais com questões transversais aos diferentes setores que compõem a economia social e focaliza-se sobretudo na promoção da sua expansão. Para ir acompanhando a sua implementação em termos práticos, esta lei procedeu à criação e definição do âmbito de atuação do Conselho para o Fomento da Economia Social, que, no entanto, acabou por ser apenas ativado a partir de 2021, depois de muita pressão realizada pela CEPES (Confederação Empresarial Espanhola da Economia Social) (CEPES, 2021). Do ponto de vista de entidades alvo, esta lei não tem unicamente uma vocação direcionada para as cooperativas que continuam ainda a ser muito influenciadas pela lei 27/1999 de 16 de julho, e, portanto, não pode ser considerada como um código cooperativo. Efetivamente, esta é uma lei que vai muito para além das cooperativas e do mutualismo e que inclui no seu grupo de destinatários SAT's, sociedades laborais, centro especiais de emprego, entidades unipessoais, etc. De facto, o respeito pelos princípios orientadores que



regem a economia social e que constam do artigo 4º da lei acaba por ser mais importante do que a forma jurídica das entidades em questão. No entanto, tal como esperado os princípios em causa, são diferentes e em menor número e exigência dos que fazem parte da ACI e resumem-se essencialmente a 4 pontos:

- Primazia das pessoas e do social.
- Aplicação dos resultados obtidos nos objetivos sociais da entidade.
- Solidariedade interna e com a sociedade.
- Independência relativamente aos poderes públicos.

Assim, o verdadeiro código cooperativo nacional espanhol que afeta o setor da agricultura acaba por estar ainda muito baseado na lei 27/1999, sendo que a lei de 2013 apenas se foca na problemática da concentração destas entidades entre si ou com outras organizações de caráter associativo. Desde logo, e apesar de algumas atualizações mais recentes, as principais características desta lei são: a fixação do número mínimo de 3 membros para a constituição de cooperativas de primeiro grau e de 2 cooperativas para as de segundo grau, a possibilidade de se permitir, via aprovação em assembleia geral, a existência de membros não ativos ou investidores com limitações, a possibilidade do voto plural com limitações, a alteração das cooperativas agrárias para agroalimentares e a liberdade de fixação de estatutos, desde que se respeitem os princípios cooperativos. A existência de membros investidores e do voto plural representam um passo de aproximação às lógicas cooperativas predominantes no Centro e Norte da Europa, mas as limitações impedem que o impacto destas duas alterações signifique uma distorção significativa da lógica cooperativa. De facto, os membros investidores não podem ser eleitos como Presidente ou Vice-Presidente (Giagnocavo e Vargas-Vasserot, 2012), e no total, não podem ter mais de 30% dos votos, nem representar mais de 45% do capital social, enquanto em termos de voto plural, nenhum membro pode ter mais de 5 votos ou mais de um terço dos votos globais. Já ao nível da estruturação da gestão destas entidades, a lei prevê 3 órgãos de gestão obrigatórios (Giagnocavo e Vargas-Vasserot, 2012):

- A assembleia geral.
- O conselho de administração ou direção.
- A “intervencion” – semelhante ao conselho fiscal

Apesar de a lei cooperativa espanhola ter uma visão estratégica bem definida, ela depara-se com alguns problemas bem concretos em termos de implementação prática. Desde logo, a lei nacional só se aplica a cooperativas que exerçam atividades em várias regiões autónomas. Caso isso não se verifique, as cooperativas caem sob a alçada da respetiva legislação de cada uma das regiões, já que a esmagadora maioria dispõe de uma lei específica para as cooperativas. Segundo o Ministério



do Trabalho e Economia Social (2024) de Espanha, em 17 regiões autónomas existem atualmente 16 leis cooperativas autonómicas, cada uma com abordagens diferentes em termos de alguns pontos cruciais, como o voto plural, etc. Isto gera diferentes abordagens e respostas dentro de um mesmo país. Depois, apesar de a inclusão de membros investidores ser um passo no sentido da abertura a lógicas mais financeiras, as significativas limitações aplicadas a estes membros levam a que a sua participação na maioria das cooperativas seja praticamente nula ou residual (Giagnocavo e Vargas-Vasserot, 2012).

O que distingue o enquadramento legal espanhol é o facto de ter uma lei nacional recente de claro incentivo à concentração de entidades cooperativas e associativas no setor agrícola, colocando a tónica numa perspetiva económica e no aumento de competitividade destas instituições. Efetivamente, a Lei 13/2013 de 2 de agosto é uma lei específica nacional que abrange simultaneamente os setores cooperativo agrícola e o associativo agrícola, e atualiza a Lei 27/1999 nalguns pontos em concreto, direcionando-a no sentido de apoiar as operações de concentração de entidades cooperativas e outras entidades associativas da agricultura. Claramente, não há uma distinção entre estes dois tipos de entidades perante a necessidade de aumentar a competitividade do setor agrícola, o que parece indiciar que a lógica económica se sobrepõe à simples preservação dos princípios cooperativos, sendo o patamar mínimo o associativismo. Também se denota uma forte vertente económica presente no espírito da lei, pois o foco é colocado no aproveitamento de economias de escala que possam levar a novos patamares de inovação e modernização tecnológica. Para tal, o estado propõe-se mobilizar e canalizar ajudas e subsídios previstos nos PDR's (Programas de Desenvolvimento Rural) e solicita o apoio das regiões autónomas na gestão de todo este processo.

À semelhança de outros países, também em Espanha existe um regime fiscal mais favorável para as cooperativas que, no caso concreto, já tem mais de 35 anos. De qualquer forma, mesmo apesar da sua antiguidade e de se terem registado algumas atualizações mais recentes, a Lei 20/1990 de 19 de dezembro mantém-se como o referencial básico dos benefícios e isenções a atribuir às cooperativas em Espanha, abrangendo um conjunto alargado de taxas e impostos. Dentro desta lei, destaca-se o papel relevante outorgado às cooperativas agrícolas e as CEC de primeiro grau (mas também às de segundo grau, caso cumpram determinadas condições) que são categorizadas como cooperativas especialmente protegidas e, portanto, para além dos benefícios normais do artigo 33º, também têm direito aos benefícios adicionais previstos no âmbito do artigo 34º. Assim, e dentro do artigo 33º, destacam-se desde logo os seguintes benefícios:

1. Isenção de imposto sobre transmissões patrimoniais e atos jurídicos documentados para as seguintes situações:





- a) Os atos de constituição, aumento de capital, fusão e liquidação.
- b) Constituição e cancelamento de empréstimo, incluindo os emitidos via obrigações.
- c) As aquisições de bens e direitos que se integrem no Fundo para a Educação e Promoção com vista a atingir os seus objetivos.

2. No imposto sobre sociedades aplicam-se os seguintes tipos de taxas:

- a) Na base coletável, positiva ou negativa, correspondente aos resultados cooperativos aplica-se uma percentagem de 20%.
- b) Na base coletável, positiva ou negativa, correspondente aos resultados extracooperativos aplica-se o regime geral.

3. No imposto sobre sociedades, as cooperativas gozam de liberdade de amortização dos elementos do ativo fixo novo amortizável, adquiridos no prazo de 3 anos a partir da data da sua inscrição no registo de cooperativas e sociedades anónimas laborais do Ministério do Trabalho e Segurança Social, ou nas respetivas regiões autónomas.

4. Gozam de uma bonificação de 95% da taxa, ou dos respetivos montantes, dos seguintes impostos locais:

- a) Imposto sobre atividades económicas.
- b) Imposto sobre bens imóveis correspondentes a bens de natureza rústica das cooperativas agrárias e de exploração comunitária da terra.

5. Isenção no imposto geral sobre o comércio das empresas em operações que realizem as cooperativas entre si ou com os seus sócios na Canárias, Ceuta e Melilla. Excetuam-se desta isenção as vendas, entregas ou transmissões de bens imóveis.

Já no que se refere ao artigo 34º, há a destacar as seguintes alíneas adicionais:

1. Isenção para as operações de aquisição de bens e direitos em termos de imposto sobre transmissões patrimoniais e atos jurídicos documentados, desde que destinados aos seus fins sociais e estatutários.
2. Benefício de 50% sobre a taxa a aplicar no âmbito do imposto sobre sociedades.

Em termos de estrutura organizacional nacional, as cooperativas agrícolas espanholas, à semelhança das suas congéneres de outros países, seguem um modelo em pirâmide a 3 níveis, com um nível intermédio muito marcado pela dimensão regional e com um fator distintivo que é a existência de um observatório para o setor. No modelo em pirâmide, temos a destacar três níveis: o nacional, o autonómico e o local. A nível nacional destaca-se o papel da “Cooperativas Agro-



alimentarias de España” que é a entidade que representa e defende os interesses deste setor a nível nacional e internacional. Esta instituição foi criada em 1990 com o nome de confederação de cooperativas agrarias de Espanha (CCAIE), aglutinando atualmente cerca de 80% das entidades do setor e representando 90% do volume de negócios do mesmo (UPA, 2010). Depois a nível autonómico, a destacar a presença das federações e uniões regionais que fazem a ponte entre as cooperativas e a confederação de topo. A destacar o papel relevante destas federações regionais, pois cada autonomia tem um governo próprio e um enquadramento legal específico, portanto é preciso desenvolver respostas customizadas a esse nível. Finalmente, a nível local temos essencialmente as cooperativas agrícolas de primeiro grau. Algo que se destaca claramente no modelo espanhol relativamente a outros países, é a presença de um observatório socioeconómico do cooperativismo agroalimentar espanhol (OSCAE) criado em 2005 na sequência de uma parceria entre a “Cooperativas Agro-alimentarias de España” e o Ministério da Agricultura. Apesar de noutros países também termos observatórios para a Economia Social ou para o setor cooperativo de forma alargada, o que distingue a OSCAE dos outros é que se foca apenas no cooperativismo dentro do setor agrícola e publica informação económica genérica que caracteriza anualmente o setor em vertentes como crescimento, concentração, internacionalização, etc. Neste contexto, a OSCAE é claramente uma mais-valia importante na recolha de dados, produção de informação, monitorização da evolução e definição de políticas para este setor.

5.3 França

A evolução histórica das cooperativas agrícolas em França segue muito de perto as tendências sociais europeias, pois muito do desenvolvimento a este nível acontece no centro da Europa, nomeadamente no Reino Unido e em França. De acordo com Nicolas (1988), apesar de já existirem algumas preocupações de associativismo precoces no setor agrícola ligadas, sobretudo à promoção da difusão da evolução tecnológica, que acabaram por levar à criação da Sociedade de Agricultores Franceses (SAF) em 1867, ainda não existia uma dinâmica clara a afetar a estruturação do setor. As primeiras cooperativas agrícolas surgem em França na década de 1880, inicialmente como uma resposta informal e dispersa à crise agrícola de 1875, sendo mais tarde enquadradas por um quadro legal de sindicalismo que era a tendência mais forte na Europa de então. De facto, uma primeira geração compacta de cooperativas agrícolas só surge após a lei de liberdade sindical de 21 de março de 1884 e o posterior impulso da SAF que leva à criação da “Union Centrale des Syndicats Agricoles” em 1886. Nos anos seguintes a esta lei, denota-se que as primeiras cooperativas de carácter sindical vão tendo essencialmente uma função de compra por grosso para permitir o acesso dos seus membros a recursos mais baratos. Essa tendência acaba por influenciar





a agenda política e leva à Lei de 12 de março de 1920 que enquadra legalmente essa prática (Filippi, 2012). Adicionalmente, e com fim da Primeira Guerra Mundial e a necessidade de reconstruir o país, nomeadamente nas áreas rurais, são concedidos apoios financeiros às cooperativas o que vai permitir o seu crescimento, chegando-se a um valor de cerca de 15000 sindicatos de agricultores em 1920, que mais tarde, na sua grande maioria irão tornar-se cooperativas (Filippi, 2011). Posteriormente, a Lei de 8 de agosto de 1935 acaba por formalizar a lógica cooperativa em França com a possibilidade da criação de sociedades cooperativas agrícolas às quais se aplicam a regra de um homem, um voto e a existência de reservas indivisíveis. Simultaneamente, com esta lei, estas entidades passam a beneficiar de facilidades de crédito e da isenção de impostos sobre lucros e vendas. Já mais tarde, e com foco apenas no setor dos cereais, surge a Lei de 15 de agosto de 1936 que vai dar um grande impulso às cooperativas de armazenamento do setor até pelo menos 1939, ao decretar que só cooperativas de armazenamento poderiam recolher trigo. Posteriormente, com a Segunda Guerra Mundial a decorrer no Centro da Europa e afetar de forma substancial a França, as cooperativas agrícolas entram num período de estagnação, só voltando a ter alguma dinâmica após a Lei das cooperativas de 1947 que integra os princípios da ACI no quadro legal francês. Com esta lei que define claramente o papel e as funções das cooperativas, incluindo as do setor agrícola, o modelo cooperativo ganha novo alento, alargando-se a outros subsectores, pois por exemplo, no setor agrícola este modelo ainda estava muito concentrado no vinho e nos cereais. Depois do impulso da lei de 1947, a década de 1960 acabou por trazer alguma estagnação do ponto de vista legislativo e só na década de 1970, com a Lei de 7 de junho de 1972 e com a atribuição de apoios europeus no âmbito da PAC a organizações de produtores é que as cooperativas agrícolas voltam a ter uma dinâmica de crescimento significativo. A lei de 1972 veio reiterar as vantagens fiscais e financeiras das cooperativas e ofereceu novas modalidades de configuração e de gestão que permitiu: trabalhar com não membros, a inclusão de membros investidores, a introdução do voto plural, a gestão destas entidades apenas com um órgão de gestão e um órgão de supervisão, etc.. Adicionalmente, as regras de atribuição de apoios europeus obrigam os agricultores a fazer parte de organizações de produtores, sendo as cooperativas, pela sua dimensão e maturidade, a sua escolha preferencial. Finalmente, e com a concorrência internacional a aumentar, surgem as leis de 1991 e 1992 que acabam por flexibilizar ainda mais as fontes de financiamento e o modelo de negócio das cooperativas que vão ter a possibilidade de crescer ainda mais com a criação de grandes grupos económicos baseados na proliferação de filiais, que podem ter um estatuto claramente comercial. Esta nova tendência surge, porque as cooperativas estavam bastante limitadas em termos de crescimento ao terem que obrigatoriamente concentrar a sua atividade no serviço dos interesses dos sócios, existindo um teto máximo de 20% de volume de negócio que podiam efetuar com entidades externas. A possibilidade de ter filiais vai finalmente permitir às



cooperativas ultrapassar esta grande limitação e começar a realizar o seu negócio livremente com terceiros. Como se pode observar na Tabela 5.13 abaixo, o impacto deste novo quadro legislativo foi bastante significativo, levando, no espaço de 10 anos (entre 1995 e 2005) a crescimentos de cerca de 214% no número de cooperativas agrícolas sedes de grupos que é sustentado pelo crescimento bastante significativo de filiais sem estatuto cooperativo (aproximadamente mais 175% na mesma dimensão temporal).

Entidades	1995	2000	2005
Cooperativas sedes de grupo	125	163	392
Filiais com estatuto cooperativo	89	101	136
Filiais sem estatuto cooperativo	748	1058	2053

Tabela 5.13 – Evolução do número de cooperativas agrícolas sedes de grupo e de filiais em França – excluindo CUMA's e SICA's

Fonte: Triboulet et al. (2013).

Como se pode ver no Gráfico 5.3 abaixo, que compila dados de diferentes fontes e não necessariamente apurados com a mesma metodologia, o cenário dos últimos anos é de reestruturação e aponta para uma tendência clara de redução contínua do número de cooperativas e uniões de cooperativas agrícolas em França. Mais concretamente, se nos focarmos no período mais recente, entre 1995 e 2022, a queda é mais vincada e apresenta valores de aproximadamente 56%. Esta tendência já estaria de certa forma instalada desde o final da Segunda Guerra Mundial, no entanto, no início do milénio, com o aumento da concorrência internacional e a redução do protecionismo na UE, a França, tal como outros países, tem se visto obrigada a tornar estas entidades muito mais competitivas, com uma grande parte desse esforço a passar por uma significativa reestruturação e revitalização deste setor. Para se conseguir atingir esse objetivo, tem-se recorrido sobretudo ao intensificar dos processos de empresarialização e de concentração, que entre outras coisas implicam diversificação, fusões, integrações, etc. Assim, e de acordo com os últimos dados do HCCA (2023), existiam em França em 2022, apenas 1850 cooperativas agrícolas propriamente ditas (cooperativas e uniões, excluindo SICA's e CUMA's) que geraram em conjunto um volume de negócios de cerca de 104 300 milhões de euros, representando assim cerca de 40% de todo o setor agroalimentar. No entanto, isto não significa necessariamente uma perda de relevância do setor, pois apesar da tendência de redução do número de cooperativas, tem havido também uma tendência de aumento do volume de negócios, especialmente nos últimos anos da série.

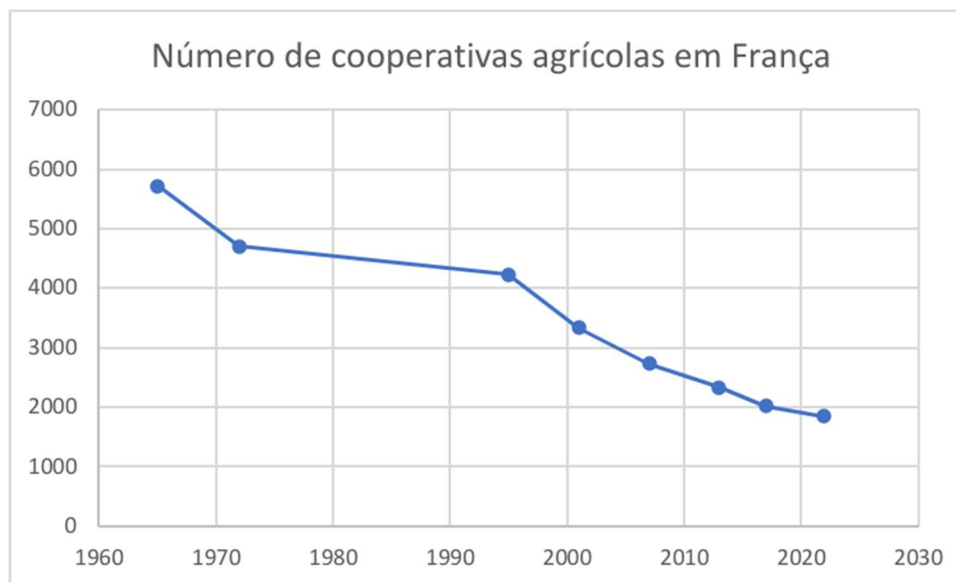


Gráfico 5.3 – Evolução do número de cooperativas agrícolas em França – excluindo CUMA's e SICA's

Fonte: Mauget (2008), HCCA (2018) e HCCA (2023).

No entanto, e à semelhança de outros países, a concentração não é só financeira e económica, mas também acaba por ter impactos significativos do ponto de vista regional. Apesar das cooperativas agrícolas operarem em todo o território de França, elas tendem a ter maior expressão, do ponto de vista de volume de negócios (HCCA, 2023) em regiões específicas do Norte e do Oeste, como por exemplo: Sena, Loire, Marne ou Finisterra. Isto parece ser o reflexo do posicionamento geográfico da sede das grandes cooperativas francesas, pois a grande maioria delas está localizada nestas regiões. Segundo Triboulet et al. (2013), a explicação para esta distribuição regional desigual parece dever-se sobretudo a questões de maior propensão agrícola dessas regiões para determinadas fileiras (leite, etc.) e da sua proximidade a centros urbanos, nomeadamente a Paris.

Como resultado deste processo de concentração, destaca-se o facto de mais de dois terços do volume de negócios do setor estar nas mãos de um número reduzido de cooperativas agrícolas de grande dimensão com tendência para aumentar. Efetivamente, olhando aos dados da Tabela 5.14 abaixo, constata-se que as cooperativas com faturação superior a 500 milhões de euros têm quotas de mercado superiores a 66% em 2018 e 2022 e que a tendência destes 4 anos é crescente com valores próximos dos 2%. Por contrapartida, as pequenas e médias cooperativas têm valores reduzidos e com tendência decrescente. Já no que se refere ao volume de negócios global, regista-se um aumento bastante significativo de cerca de 24% nos últimos 4 anos, mas muita desta evolução deve-se quase exclusivamente ao ano de 2022 que acaba por ser um *outlier* com a inflação a influenciar decisivamente a subida do volume de negócios. Para uma melhor compreensão desta



realidade diversa, muita da análise que se vai seguir tem que ser mais alargada, incluindo também outras cooperativas agrícolas mais específicas, com um foco preferencial nas evoluções até aos anos de 2019 e 2020.

Ano	Volume de negócios	Percentagem de volume de negócios por tamanho cooperativa (milhões de euros)		
	Global (milhões de euros)	<100 M	>100 M e <500M	>500M
2018	84200	14,80%	17,40%	67,80%
2022	104300	13,80%	17,10%	69,10%

Tabela 5.14 – Distribuição do volume de negócios por tamanho das cooperativas agrícolas

Fonte: HCCA (2023).

O panorama cooperativo agrícola em França, apesar de ter inúmeras cooperativas do tipo genérico que se dedicam à recolha e comercialização de produtos agrícolas, também apresenta duas categorias bastante específicas: as CUMA's que são um tipo de cooperativas intermédias com uma presença muito relevante a nível nacional e as SICA's (Sociedades de Interesse Coletivo Agrícola), que, apesar de terem uma vertente mais empresarial e serem muito menos frequentes, são também consideradas cooperativas com base na lei de 1947. As CUMA's são muito típicas do panorama cooperativo francês e acabaram por ser o resultado de uma resposta política e legal (artigo 2c da lei nº45-2325 de 12 de outubro de 1945) à necessidade de revitalizar o setor agrícola no fim da Segunda Guerra mundial. De facto, esse tipo de cooperativas começou a surgir a partir de 1945 (com a sua federação nacional (FNCUMA) a ser criada em 30 de dezembro de 1945), para fazerem face à necessidade de modernizar rapidamente o setor agrícola através do aproveitamento dos fundos do plano Marshall e também, consequentemente, da aquisição de equipamento agrícola vindo dos EUA (Filippo e Travert, 2022). Este tipo de entidades foi e é ainda hoje utilizado para permitir a aquisição de equipamentos agrícolas mais caros a agricultores de menor dimensão, assegurando posteriormente a utilização partilhada dos mesmos de forma mais intensiva. Isto permite aumentar a produtividade dos pequenos agricultores e promove o aproveitamento de economias de escala no uso do equipamento. Ao serem essencialmente entidades de apoio à atividade agrícola de pequenos e médios agricultores de carácter regional e local, as CUMA tendem a ser bastante numerosas, mas, no global, apresentam um peso reduzido do ponto de vista económico, pois prestam quase exclusivamente serviços aos seus membros a um custo mais baixo. Assim, apesar das CUMA representarem aproximadamente 84% do número total de cooperativas agrícolas francesas em 2019/20, apenas tiveram um peso de cerca de 0,7% em termos de volume de negócios e 2,6% em termos de número de empregados (CoopFR, 2022a). À semelhança das suas congéneres normais, também as CUMA's estão a ser sujeitas ultimamente a um processo de concentração relativamente intenso, como se pode observar na Tabela 5.15 abaixo referente ao período entre 2009 e 2019/20. Neste período, constata-se um aumento de cerca de 30% no volume de negócios destas entidades, enquanto o número das mesmas reduz-se em cerca de 14%, o





número de empregados em aproximadamente 13% e o número de membros em 20%. Já as SICA's, têm como propósito incluir na mesma cooperativa os agricultores e os seus clientes, tais como os grossistas ou retalhistas, de modo a aumentar a representatividade e o poder competitivo regional. A vocação das SICA's está orientada para a criação ou gestão de equipamentos ou infra-estruturas, bem como para assegurar serviços para os agricultores ou população local, podendo assumir várias formas jurídicas com enquadramento que vão desde as sociedades comerciais, às sociedades de responsabilidade limitada até às sociedades civis particulares. No global, todas estas cooperativas são muito relevantes para a cadeia de valor dos agricultores, apesar de não serem as mais importantes no cenário cooperativo da França em termos de volume de negócio, pois continuam a ter mais relevância as cooperativas ditas normais.

CUMA's em França	2009	2019/20
Número	13400	11510
Membros (% agricultores)	50%	40%
Volume de negócios (milhões de euros)	464	600
Empregados	5500	4800

Tabela 5.15 – Caracterização das CUMA's em França

Fonte: Cunha et al. (2013), CoopFR (2022a).

Com base nos dados da Tabela 5.16 abaixo, em França, à semelhança dos outros países europeus, o movimento cooperativo agrícola (empresarial e não empresarial) também é bastante relevante, e apesar de não ter tido uma evolução muito positiva nos últimos 10 anos, tem sido alvo de fortes alterações estruturais, dentro das quais se destacam o aumento da concentração. Em 2019, a França era o principal produtor agrícola da Europa com uma quota de mercado de 18% (FAO, 2020). Nos últimos 10 anos em análise (entre 2009 e 2019/20), o número de cooperativas agrícolas em França diminuiu cerca de 16% e o número de membros cerca de 24%. À partida, isso deveriam ser números preocupantes para as cooperativas agrícolas, mas são contrariados pela evolução positiva do volume de negócios (+6%) e do número de empregados no mesmo período (+23%). Conjugando estas tendências díspares, nota-se um forte aumento da concentração do setor, apesar de o crescimento global do mesmo ser bastante reduzido numa base anual média (+0,6% ao ano). Se olharmos à evolução do volume de negócios por cooperativa ou do número de empregados por cooperativa, verificamos crescimentos significativos, na ordem dos 26% e 47% respetivamente, denotando-se que as cooperativas em termos médios estão significativamente maiores. O problema coloca-se posteriormente ao nível do crescimento da intensidade em fator trabalho das cooperativas que supera a evolução positiva do volume de negócios e que parece estar a gerar uma menor produtividade média deste fator com uma redução das vendas por trabalhador na ordem dos 14%. Globalmente, todos estes dados apontam para uma certa estagnação e forte



reestruturação do setor com uma significativa concentração que parece não ter exclusivamente uma preocupação de eficiência.

Devido ao forte movimento cooperativo disseminado em França por vários setores, as cooperativas agrícolas não têm um papel tão forte no global do movimento cooperativo como noutros países, nomeadamente Portugal, no entanto não deixam de ter um papel significativo na agricultura francesa. Efetivamente, em França, apesar de as cooperativas agrícolas representarem em 2019/20 61% do número global de cooperativas, apenas representavam cerca de 15% do volume total de emprego e de negócios do total do movimento cooperativo. A forte presença das cooperativas no setor da distribuição ou das finanças em França, com instituições bastante grandes do ponto de vista de dimensão, leva a que a agricultura desempenhe um papel menor, mesmo com mais instituições.

Cooperativas agrícolas em França	2009	2012	2019/20	% das Coops 2019/20	Agricultura
Nº de coops / quintas	16300	15250	13700	61%	389467
Empregados	150000	160000	184800	14,60%	759000
Membros / proprietários agrícolas	500000	450000	380000	1,30%	496000
Volume de negócios (milhões de euros)	82,4	83,7	87,3	14,60%	76,6

Tabela 5.16 – Caracterização das cooperativas agrícolas em França – incluindo CUMA's e SICA's

Fonte: Cunha et al. (2013), CoopFR (2022a).

Dentro do setor agrícola, as cooperativas continuam a desempenhar um papel importante em vários subsetores, sendo líderes destacadas para segmentos muito específicos. Como se pode ver na Tabela 5.16 abaixo, e apesar de algumas quebras ao longo do tempo, as cooperativas agrícolas continuam com uma forte quota de mercado em subsectores chave da agricultura em França, nomeadamente nos cereais, leite e vinho. Assim, e para além do leite e dos cereais, as cooperativas também têm domínio atual das quotas mercado em segmentos muito específicos (Filippo e Travert, 2022) como por exemplo: 100% no mercado de tabaco, 92% no mercado da alfalfa, 90% no armazenamento de porco, 85% na transformação de beterraba em açúcar e 60% na produção de aves.

Quotas de mercado	2008	2019/20
Vinho	87%	40%
Leite	37%	55%
Cereais / Óleo proteaginosas	74%	70%
Frutas e vegetais	35%	---

Tabela 5.16 – Quota de mercado das cooperativas agrícolas em França para setores específicos

Fonte: CoopFR (2022a), Cunha et al. (2013).



Do ponto de vista financeiro, as cooperativas agrícolas francesas apresentam um cenário de alguma estabilidade nos últimos 4 anos com níveis de rentabilidade relativamente reduzidos, apesar das maiores terem maior nível rentabilidade dos capitais próprios. Efetivamente, e de acordo com dados da HCCA (2023) entre 2018 e 2022, destaca-se alguma estabilidade da margem EBITDA em valores próximos de 4% e um decréscimo do rácio de autonomia financeira que se fixa nos 34% em 2022. No caso desta última rubrica, regista-se uma queda de cerca de 10,3% no período associada a uma tendência de ligeiro aumento da rentabilidade, que parece ser sintomático de um cenário de impacto e recuperação da crise de COVID-19. No geral, a rentabilidade média atual com um valor reduzido e a tendência decrescente da autonomia financeira, podem ser sinais de alguma dificuldade das cooperativas para resistirem a períodos de crise ou de aumento de concorrência. Existem diferenças ainda significativas entre as cooperativas, de acordo com a sua dimensão, já que as maiores conseguem-se financiar mais facilmente e com melhores condições e, portanto, apesar de apresentarem níveis de autonomia mais baixos (níveis de alavancagem maiores) conseguem obter maiores rentabilidades dos capitais próprios.

Com o aumento da globalização e uma maior abertura da UE à concorrência em termos de mercado agrícolas, tem-se assistido a um aumento da internacionalização das cooperativas francesas com as maiores a terem mais expressão neste processo e as mais pequenas a terem a maior taxa de crescimento nos últimos 4 anos. Efetivamente, com base na Tabela 5.17 abaixo, constata-se um grau médio de abertura bastante razoável das cooperativas agrícolas francesas com cerca de 26% das vendas/produção do setor (vocação exportadora) a serem canalizadas para mercados internacionais. Adicionalmente, também se denota uma ligeira tendência ascendente, que, no entanto, não é suficiente para justificar uma evolução estrutural. Já do ponto de vista dos principais *players* cooperativos em termos de exportações, as cooperativas com volume de negócios acima dos 500 milhões de euros têm as maiores percentagens de penetração, mas a maior dinâmica de crescimento dos últimos 4 anos parece estar nas cooperativas mais pequenas (até 100 milhões) que cresceram cerca de 36,7% em termos de vocação exportadora.

Ano	Exportações / Volume de negócios	Percentagem de exportações por tamanho da cooperativa (milhões de euros)		
	Global	<100 M	>100 M e <500M	>500M
2018	26,10%	17,30%	17,10%	29,90%
2022	26,29%	23,64%	17,09%	27,80%

Tabela 5.17 – Percentagem de vendas das cooperativas para o mercado internacional

Fonte: HCCA (2023).

Como se pode observar na Tabela 5.18 abaixo, dentro do universo cooperativo agrícola, há diferenças ainda relevantes entre vários subsectores do ponto de vista de dimensão, internacionalização e performance financeira. Do ponto de vista de dimensão relativa, destacam-



se os setores dos cereais, leite e carne, acabando por terem também em termos médios, nomeadamente o leite e os cereais, uma boa performance em termos de internacionalização. Um outro setor que apesar de ser relativamente pequeno se destaca pelo seu grau de internacionalização e bom nível de rentabilidade e autonomia financeira em termos comparativos, é o vinho. Sintoma, provavelmente, de alguma maior intensidade relativa em capital e de especialização em produtos de valor acrescentado com marca própria. Em termos globais, todos os setores têm valores dentro da média em termos financeiros, com reduzidas rentabilidades e razoáveis autonomias financeiras.

Setores	V. Negócios 2018	V. Negócios 2022	% de exportações 2022	Margem EBITDA 2022	Autonomia financeira 2022
Carne	9,99%	10,25%	14,49%	1,96%	44,09%
Cereais	28,53%	33,28%	26,64%	3,38%	27,06%
Frutas e vegetais	3,16%	2,75%	14,53%	2,13%	51,34%
Leite	15,51%	14,23%	16,91%	4,16%	37,81%
Polivalente	23,73%	21,71%	14,04%	4,05%	24,73%
Vinho	5,20%	4,15%	19,40%	4,54%	39,21%
Outros	13,87%	13,63%	-	-	-

Tabela 5.18 – Indicadores das cooperativas agrícolas por subsetor (volume de negócios em milhares de milhões de euros)

Fonte: HCCA (2023)

Com base na Tabela 5.19 abaixo, e ao contrário do que se passa em Portugal, denota-se uma forte vitalidade nas maiores cooperativas agrícolas de França, com o rejuvenescimento destas entidades, aumento de dimensão média e alterações significativas de posicionamento na lista das 100 maiores. Desde logo, um dos factos que mais chama a atenção na tabela abaixo, é a data de fundação média das 8 maiores cooperativas que para 2020, se fixava no ano de 1994, com uma delas a surgir em 2020. Estamos a falar de entidades relativamente jovens com cerca de 20 anos em média, e portanto, muito longe dos 75 anos que constatamos para Portugal. Sintoma de que há uma forte regeneração e reestruturação do setor, em termos comparativos. Depois, verifica-se uma forte alteração de posicionamentos no ranking entre 2012 e 2020, o que significa que estamos perante uma dinâmica concorrencial e estratégica muito mais forte do que noutros países. Isto tudo num cenário de concentração do setor que já tinha sido referido acima e que é agora ainda mais notório quando olhamos ao aumento das vendas médias ou do emprego médio por cooperativa.



Nome Coop	Sector	Fundação	Ranking 2012	Vendas 2012	Membros 2012	Emprego 2012	Ranking 2020	Vendas 2020	Membros 2020	Emprego 2020
Agrial	Misto	2000	6	3,61	10000	10000	1	5,95	12000	21000
Invivo	Cereais	2001	1	5,67	241	6730	2	5,1	192	5818
Sodiaal Union	Leite	1990	4	4,36	12100	7250	3	4,83	17670	8540
Terrena	Misto	2000	3	4,48	22000	12046	4	4,76	20990	13590
Tereos	Açúcar	2004	2	5,04	12000	26000	5	4,49	12000	23000
Eureden	Misto	2020					6	3,2	2000	9000
Vivescia	Cereais	1927	5	3,98	12165	2500	7	3,2	10500	7000
Axéreal	Cereais	2013	7	3,4	13000	3225	8	3	12700	4000

Tabela 5.19 – Lista das 8 maiores cooperativas agrícolas em França em 2020

Fonte: CoopFR (2014), CoopFR (2022b).

5.3.1 Governance – França

Do ponto de vista legal, as cooperativas agrícolas em França, mesmo sendo enquadradas pela lei cooperativa geral nacional, nomeadamente a de 1947, têm um regime jurídico específico. Este regime jurídico aparece publicado no código rural e da pesca marítima, mais concretamente nos artigos L521-1 a L529-6 e identifica uma série requisitos, obrigações e deveres específicos que se aplicam a estas entidades. Com base neste código é possível identificar 4 tipos de cooperativas agrícolas, de acordo com o seu objetivo final (Filippo e Travert, 2022):

- Cooperativas de recolha e venda - que asseguram ou facilitam o escoamento ou a venda de produtos agrícolas ou florestais vindos exclusivamente das explorações dos associados.
- Cooperativas de armazenagem – que asseguram a armazenagem para os seus associados de produtos, equipamentos, instrumentos ou animais necessários às suas explorações ou às suas florestas.
- Cooperativas de serviços – que fornecem aos seus associados e para uso específico das suas explorações, todos os serviços necessários: material, meios de manutenção e reparação, formação profissional, etc.
- Cooperativas polivalentes - que podem agrupar diferentes tipos de atividades.

Em termos do modelo de *governance*, as cooperativas agrícolas em França seguem as linhas genéricas do processo democrático e dos princípios cooperativos previstos pela ACI. Assim, segundo a HCCA (2021), a significância do processo democrático na gestão das cooperativas agrícolas aparece encapsulado, desde logo, no princípio de “um membro, um voto” em assembleias gerais que se aplica na maioria das situações e nomeadamente para decisões mais relevantes e estruturais. Desta forma, o voto plural só é permitido em assembleias gerais extraordinárias e para decisões que não coloquem em causa o coletivo. Adicionalmente, os membros para além de poderem eleger o órgão de gestão via voto, também possuem capacidade de escrutínio com a separação de poderes entre órgãos executivos e órgãos que fixam as regras. No que diz respeito aos princípios cooperativos definidos pela ACI, eles estão definidos no espírito da lei, nas

recomendações emitidas pela organização nacional do setor (La Coopération Agricole) e pela atuação da autoridade de tutela que é a HCCA.

Ao nível dos modelos de gestão que as cooperativas agrícolas francesas utilizam, existem duas opções com nuances e implicações diferentes, mas ambas revertem para uma dinâmica entre três poderes. Desde logo, e segundo a HCCA (2021) existem três poderes importantes para assegurar a gestão efetiva de uma cooperativa que são: o poder soberano detido pelos membros que legitimam a administração e o funcionamento da instituição, o poder de orientação, decisão, controlo que pertence aos administradores e o poder de execução que pertence aos dirigentes assalariados da cooperativa. A versão mais comum e mais utilizada pelas cooperativas para gerir estes três poderes é de apenas um conselho de administração eleito pela assembleia geral que nomeia uma equipa de gestão profissional. Também existe uma versão menos utilizada composta por dois conselhos: um conselho de administração e um de supervisão.

Assim, o modelo principal tende a assentar em três órgãos com características e funções muito bem definidas (Filippo e Traver, 2022). A assembleia geral reúne anualmente e inclui todos os membros da cooperativa ou os seus representantes legais e via processo democrático realiza as seguintes funções: define as orientações estratégicas da cooperativa, elege ou revoga mandatos dos administradores, valida as contas e controla as decisões do conselho de administração. Por sua vez, o conselho de administração é um órgão intermédio que controla o poder executivo e reporta à assembleia geral, sendo composto por administradores eleitos em assembleia geral, tendo cada um deles mandatos que podem variar entre os 2 e os 4 anos. As principais funções do conselho de administração são: a definição da estratégia da cooperativa, a eleição do presidente, a nomeação do diretor, supervisão da implementação da estratégia e a afetação dos resultados. Finalmente, surge o bureau que é o órgão executivo da cooperativa com a função de implementar a estratégia definida pelo conselho de administração. Este órgão funciona no mínimo com presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro, podendo ser auxiliado, com um diretor ou uma equipa de gestão profissional. Em termos práticos, cerca de 62% das cooperativas agrícolas francesas têm um bureau com um mínimo de 6 membros, reunindo em média cerca de 10 vezes por ano. As de maior dimensão, devido à maior profissionalização da sua gestão, tendem a ter uma maior percentagem de presença deste tipo de órgão que ultrapassa os 80%.

A criação das cooperativas agrícolas em França está sujeita a requisitos legais que compatibilizam os princípios cooperativos com alguns elementos de flexibilidade de participação dos sócios, incluindo a permissão da entrada de sócios não cooperadores (investidores) ou o voto plural. Desde logo, há um número mínimo de associados de 7 e os sócios têm o dever de exclusividade, ou seja, os agricultores que entrem numa cooperativa, têm de lhe entregar a totalidade, ou parte pré-



definida, da sua produção. No entanto, também há flexibilidade, já que não há um mínimo de capital social, que é variável e a participação dos sócios nesse capital é proporcional a sua atividade com a cooperativa agrícola. No que diz respeito à entrada e envolvimento de membros investidores ou similares, ela é permitida, mas com restrições a nível de participação no capital social e da detenção de direitos de voto. Assim, os membros investidores têm de possuir menos de 50% do capital social e não podem possuir, em conjunto, mais de 1/5 dos votos em assembleia geral (1/4 se forem assalariados na instituição). Adicionalmente, a nível individual, nenhum membro investidor, a nível individual, pode ter mais de 10% dos votos. Relativamente ao voto plural, o mesmo é permitido de acordo com os estatutos definidos para cada cooperativa e só para situações em que a importância de determinados sócios o justifique, no entanto, nenhum membro a título individual pode, com base neste regulamento legal apenas, ter mais de 5% dos votos presentes ou representados na assembleia geral.

Numa lógica semelhante à de outros países, também em França temos uma estruturação piramidal do setor cooperativo agrícola, assistindo-se a um misto de lógica setorial com regional. No topo da pirâmide, existe a federação nacional de empresas cooperativas agrícolas, a La Coopération Agricole, que inclui federações e uniões representativas de setores à escala nacional ou de regiões. A principal função desta entidade de topo é prestar apoio técnico às suas associadas nas diferentes áreas (técnica, financeira, jurídica, fiscal, etc.) e realizar a ligação das mesmas com o poder central. Dentro da Cooperação Agricole, existem várias federações, confederações e uniões que incluem cooperativas agrícolas, agroalimentares, agroindustriais e florestais, sendo que do ponto de vista estratégico interno, há uma divisão interna entre o polo animal e vegetal, com um foco especial nos setores do leite e vinho. A nível intermédio, destacam-se as federações e uniões com caráter sobretudo setorial (apicultura, leite, vinho, tabaco, beterraba, frutas e hortícolas, etc) e, ao nível local, existem as cooperativas de 1º grau. Adicionalmente, como entidade de utilidade pública com as funções de supervisão e monitorização do setor cooperativo agrícola existe o Alto Conselho da Cooperação Agrícola (HCCA) que é composto por representantes das cooperativas e do Ministério da Agricultura. Este conselho foi criado pela lei de orientação agrícola de janeiro de 2006 e é de adesão obrigatória para todas as cooperativas de 1º grau ou de grau superior. Os seus objetivos são definidos pelo artigo L. 528-1 do código rural e da pesca marítima e têm o seguinte teor, entre outros:

- Contribuir para a implementação e avaliação das políticas públicas nesta área.
- Analisar a evolução económica e financeira do setor cooperativo agrícola.
- Garantir o cumprimento das regras em vigor pelas entidades do setor.
- Permitir a criação das cooperativas.
- Elaborar um guia de boas práticas de *governance* para o setor.





Dentro deste conselho, e do ponto de vista de monitorização do setor cooperativo agrícola, destaca-se o observatório económico e financeiro que anualmente produz relatórios especializados setoriais e nacionais sobre a evolução do mesmo. À semelhança do OSCAE em Espanha, este observatório também publica informação de boa qualidade e numa base anual, mas adota uma perspetiva diferente, pois para além do económico tem também uma preocupação vincada com a dimensão financeira e com as questões específicas das fileiras que compõem o setor, como por exemplo: os cereais e o vinho, existindo relatórios por fileira.

Do ponto de vista de incentivos fiscais, também o setor cooperativo agrícola em França apresenta um regime de discriminação positiva para fazer face às restrições do ponto de vista competitivo que se aplicam a estas entidades, devido ao seu modelo de negócio com forte conotação social e também devido às limitações impostas pela lei ao seu funcionamento, nomeadamente a restrição destas entidades não poderem realizar mais de 20% do seu volume de negócios com terceiros (Filippo e Travert, 2022). Dentro deste quadro, o legislador apresenta o seguinte regime de benefícios e isenções:

- Isenção de impostos sobre sociedades para as relações entre as cooperativas agrícolas e os seus sócios, ficando de fora as relações com não sócios, filiais e outros rendimentos financeiros ou excecionais.
- Isenções totais ou parciais ao nível da base de incidência do imposto sobre propriedade, previstas no código geral de impostos:
 - Isenção total para cooperativas que obedeçam a um conjunto restrito de critérios (número mínimo de assalariados, utilização de material agrícola, inseminação artificial, etc.)
 - Isenção parcial a 50% - para os restantes casos.
- Isenção permanente de taxa de imposto sobre propriedade para edifícios das cooperativas agrícolas destinados às práticas e usos normais da atividade agrícola.
- Isenção sobre taxas de aprendizagem ou de registo para CUMA's e cooperativas de inseminação artificial.

5.4 Itália

A história das cooperativas agrícolas em Itália⁹ segue a tendência que se verificou também noutros países da Europa, sendo muito marcada pela evolução, política e económica. O início do movimento cooperativo em Itália surge com a criação da Sociedade operária e cooperativa de consumo em

⁹ Toda a análise desta secção sobre Itália realizada quase exclusivamente com dados das cooperativas associadas.



1849 em Pinerolo, Turim. A crescente evolução deste modelo organizacional nos primeiros anos levou a que em 1882 houvesse um primeiro reconhecimento legal deste movimento com a sua inclusão no código comercial e em 1886, 284 cooperativas juntam-se para formar a Federação nacional de cooperativas, que em 1893 se passa a designar como Liga das cooperativas (Legacoop). Entre 1890 e o final da primeira Guerra Mundial, a lógica cooperativa teve uma enorme expansão, e nomeadamente no setor agrícola, devido a 3 fatores (Bono, 2012): forte crescimento industrial no norte Itália, significativos desenvolvimentos legislativos durante a época de Giolitti com 12 leis sobre cooperativas a serem aprovadas entre 1904 e 1911, e a utilização das cooperativas pelo governo de modo a assegurar o cumprimento das regras de racionamento e assegurar níveis de produção durante o tempo de guerra. Em 14 de Maio de 1919, surge a Confederação de cooperativas italianas (Confcooperative) com inspiração católica que junta 7365 cooperativas. Posteriormente, o crescimento manteve-se, mesmo após o tempo de guerra, mas passou a ser dominado por uma ideologia fascista a partir de 1922. O processo de participação social e democrática das cooperativas em termos económicos era visto como um obstáculo ao florescimento das ideias fascistas e como tal iniciou-se em 1923 um processo de normalização destas entidades com base numa revisão da lei cooperativa por parte do regime, que levou à extinção da Liga das cooperativas e da Confcooperative que foram substituídas pela criação da Agência Cooperativa Nacional Fascista. Esta agência criada e gerida pelo Estado passou a controlar o funcionamento de todas as cooperativas nacionais. Durante este período as cooperativas que mais cresceram foram as que estavam envolvidas no processamento de produtos agrícolas e na recolha de cereais. Após o final da segunda Guerra Mundial e com a instalação da democracia, o modelo cooperativo original ganhou novo alento e retomou os seus princípios fundadores, nomeadamente aqueles que faziam parte da ACI. Assim, os primeiros passos foram dados com a criação da Direção geral da cooperação, dentro do Ministério do Trabalho em 1946, e com o surgimento da lei “Basevi” em 1947, que veio propor um novo modelo de organização jurídica e controlo destas entidades assente nos princípios democráticos e na incorporação dos princípios da ACI. Já no ano a seguir, e na sequência da constituição de 1948, no seu artigo 45º, ficou reconhecida a importância social das cooperativas e a necessidade de preservar e aumentar a sua importância por diversos meios. Já nas décadas seguintes, as cooperativas em Itália vão adotar uma dinâmica de resposta aos desafios criados pela entrada na CEE e pelo intensificar do processo de globalização. A década de 1970 é caracterizada por reformas legais e fiscais, com alterações no número mínimo de sócios, limites de participação social, prestações dos sócios, condições dos sócios, determinação da impossibilidade de reconversão das cooperativas noutro tipo de sociedade e criação de um regime fiscal autónomo no âmbito da reforma fiscal de 1973. Em termos da década de 1980, e perante a necessidade de aumento da concorrência, destaca-se a maior aproximação legal das cooperativas a outro tipo de



sociedades, com a lei de 1983 a abrir a possibilidade às cooperativas de poderem funcionar com o regime de sociedade por ações ou de responsabilidade limitada, enquanto lhes abre a possibilidade de se financiarem nos mercados financeiros, com emissão de obrigações. Já mais tarde, e na sequência da reforma do código comercial de 2003, as cooperativas ganham ainda mais uma vertente societária comercial.

Com base na Tabela 5.20 abaixo, verifica-se que atualmente as cooperativas agrícolas associadas em Itália continuam a desempenhar um papel importante no setor agrícola e alimentar, tendo aumentado o seu nível de internacionalização. Apesar de uma ligeira redução de peso global entre 2006 e 2016, as cooperativas agrícolas em Itália mantêm um peso próximo dos 30% em termos de produção e aprovisionamento no setor agrícola, enquanto a nível alimentar esse valor reduz-se para cerca de 23%. Já no que diz respeito à vertente internacional e comparativamente ao setor agroalimentar como um todo, as cooperativas aumentaram significativamente a sua capacidade exportadora num período de 10 anos. Isto é sintoma de uma maior velocidade de abertura ao exterior por parte deste setor quando comparado com o agroalimentar, já que entre 2006 e 2016, a percentagem de volume de negócios do setor cooperativo que foi exportada mais do que duplicou passando de 7 para 17%. Mesmo assim, estes valores de internacionalização ainda parecem estar abaixo dos registados noutros países vizinhos, nomeadamente em França ou em Espanha.

		2006	2016
Setor agrícola	Aprovisionamento	35,4%	32,0%
	Produção	28,9%	27,0%
Alimentar	Faturação	23,5%	23,0%
	Exportação	9,0%	13,0%

Tabela 5.20 – Importância relativa das cooperativas agrícolas associadas italianas no setor agrícola e alimentar

Fonte: OCAI (2007) e OCAI (2017).

De acordo com dados da Tabela 5.21 abaixo, e à semelhança do que se passa noutros países europeus, as cooperativas agrícolas em Itália no momento atual estão a atravessar um processo de reestruturação com vista a alcançar níveis superiores de eficiência e produtividade, uma vez que há alguma estagnação do crescimento do setor. Efetivamente, é notória a tendência de concentração na indústria com uma redução em 14 anos de aproximadamente 36% no número de cooperativas e um aumento de cerca de 9% no volume de negócios. Em conjunto, estes dois indicadores apontam para um aumento da escala das cooperativas de cerca de 71% (volume de negócios por cooperativa), o que é algo bastante significativo. Adicionalmente, também se constata um aumento de cerca de 44% no número de empregados por cooperativa. Os resultados positivos desta alteração estrutural podem ser observados ao nível da produtividade por trabalhador com um



aumento de 19%, apesar do crescimento do volume global de negócios não ser muito expressivo, pois em termos médios temos apenas uma taxa de crescimento do volume de negócios de cerca 0,6% ao ano. No global, o setor parece estar a atravessar um período de alguma estagnação, com pouco crescimento das vendas e redução do número de sócios (aproximadamente 18% no período), e em que a reestruturação e concentração, parece ser a estratégia mais utilizada para promover a competitividade e a sobrevivência no médio e longo prazo.

Itália	2006	2020
Número de coops	5748	3668
V. de negócios	30330	33172
Emprego	90573	83193
Membros	866615	703290

Tabela 5.21 – Indicadores das cooperativas agrícolas associadas em Itália em 2006 e 2016 (volume de negócios em milhões de euros)

Fonte: OCAI (2007) e OCAI (2022).

A importância do processo de concentração nas cooperativas agrícolas italianas é visível pelo fato se notar ao longo do tempo uma concentração e um aumento da percentagem do volume total de faturação num número cada vez mais reduzido deste tipo de entidades. Olhando aos dados da tabela abaixo, nota-se do ponto de vista do número de cooperativas, uma distribuição enviesada em função das de mais pequena dimensão (volume de negócios inferior a 2 milhões de euros), que acabam por ser as mais representativas com uma ponderação de 66%. No entanto, do ponto de vista de volume de negócios o cenário é muito diferente, já que a classe das grandes cooperativas agrícolas com um volume de faturação superior a 40 milhões de euros, tende a concentrar 64% do total de volume de negócios do setor em 2020, apesar de apenas deter 4% do número de entidades. Este valor significa um aumento de 39% no grau concentração do volume de negócios desta classe desde 2006, que é justificado, em grande medida, pelo aumento de 100% do peso relativo do número de cooperativas desta classe, passando de 2% para 4%. Muito deste crescimento das maiores cooperativas foi realizado via quebras em todas as outras classes, assistindo-se a um esvaziamento, sobretudo em termos de faturação relativa, das cooperativas mais pequenas, e nomeadamente das intermédias entre 7 e 40 milhões, por serem as mais propícias a grandes operações de fusão e aquisição.



		Cooperativas agrícolas por volume de negócios (milhões de euros)			
	Indicadores	<2M	>=2M e <7M	>=7M e <=40	>40M
2006	Nº de cooperativas	64,00%	20,00%	14,00%	2,00%
	Volume de negócios	7,00%	13,00%	34,00%	46,00%
2020	Nº de cooperativas	66,00%	21,00%	10,00%	4,00%
	Volume de negócios	3,00%	11,00%	22,00%	64,00%

Tabela 5.22 – Distribuição das cooperativas agrícolas associadas em Itália em função do volume de negócios

Fonte: OCAI (2007) e OCAI (2022).

O processo de concentração e reestruturação nas cooperativas agrícolas italianas é bastante dinâmico e parece estar a reforçar bastante a capacidade competitiva destas entidades, sobretudo das de maior dimensão. Em termos globais, e olhando apenas ao período entre 2006 e 2016, parece ser notório que as cooperativas agrícolas, na sequência de um intenso processo de concentração, estão a perder em número, mas a ganhar peso relativamente às grandes sociedades comerciais do setor agroalimentar em Itália. Com base na lista das 50 principais empresas deste setor para 2006 e 2016 (OCAI, 2007; OCAI, 2017), demonstra-se que o número de cooperativas se reduziu de 10 para 7 no período, mas que a importância do volume de negócios destas entidades aumentou de 12% para 14%. Isto deveu-se ao forte crescimento individual de cada uma destas entidades, já que por exemplo, a primeira cooperativa na lista aparece em 2016 na sexta posição, quando antes, em 2006, se encontrava na décima terceira. Adicionalmente, a subida do volume de negócios das três primeiras posições ocupadas por cooperativas é bastante acentuada com um aumento de aproximadamente 105% o que indicia um forte aumento da escala de operação das maiores cooperativas (muito superior aos 27,2% de crescimento da soma de faturação das 3 maiores empresas do agroalimentar). Já com base na análise da Tabela 5.23 abaixo, onde aparece a lista comparativa das 10 maiores cooperativas agrícolas em Itália e onde aparecem também dados para o ano de 2020 (OCAI, 2020), denota-se ainda mais esta tendência de crescimento e concentração, com a criação de uma nova cooperativa de grandes dimensões no setor do leite e carne de porco em 2019 (a Bonterre) e com um crescimento de cerca de 8% no volume de faturação global destas entidades entre 2016 e 2020, o que dá uma média de 2% por ano. Adicionalmente, também é possível constatar outros aspetos numa análise mais lata, nomeadamente fortes mudanças a vários níveis: rankings, entrada e saída de novas instituições e importância de setores específicos. O primeiro facto a constatar é que cinco das cooperativas que constavam da lista em 2020 e 2016 não apareciam em 2006, o que indica uma forte dinâmica de renovação no setor. Algo que também se confirma com a alteração de posição das 3 primeiras cooperativas do setor, com a primeira de 2006 a tornar-se a terceira de 2016 e de 2020 e todas elas a serem ultrapassadas pela Agrícola Tre Valli, que não constava da lista em 2006. Adicionalmente, a notar a preponderância na lista de 2016 de determinados subsectores, como a carne, o leite, as frutas e vegetais ou o vinho que são



representativos da especialização setorial da agricultura italiana, bem como de um histórico acumulado de implantação do modelo cooperativo. No global, e quando se olha apenas às cooperativas agrícolas de maior dimensão, estamos perante um setor com forte crescimento e com muita dinâmica e potencial de renovação.

Cooperativas	Ranking 2020	Ranking 2016	Ranking 2006	Volume de negócios 2020	Volume de negócios 2016	Volume de negócios 2006	Setor
Agricola Tre Valli	1	1	-	2265	2066	-	Carne aves e coelho
Consorzio Gesco	2	2	3	1565	1435	489	Carne aves e coelho
Granlatte-Granarolo	3	3	1	1314	1192	917	Leite
Bonterre (ex. Grandi Salumifici + Granterre-Parmarreggio)	4	5 + 9	-	1076	981	-	Leite e carne de porco
Conserve Italia	5	4	2	807	927	875	Frutas e vegetais
Cantine Riunite (ex. GIV)	6	6	10	606	565	265	Vinho
Consorzio VOG	7	8	-	415	414	-	Frutas e vegetais
Apo Conerpo	8	12	-	399	304	-	Frutas e vegetais
Caviro	9	13	8	368	304	282	Vinho
Latteria Soresina	10	10	-	363	324	-	Leite

Tabela 5.23 – Lista das 10 maiores cooperativas agrícolas associadas em Itália em função do volume de negócios (milhões de euros)

Fonte: OCAI (2007) e OCAI (2017).

A distribuição geográfica e setorial das cooperativas agrícolas em Itália acaba por ser determinada pela especialização do país do ponto de vista agrícola e também pela maior conotação agrícola de determinadas regiões, assistindo-se, ao longo do tempo, a uma tendência global de maior concentração em regiões ou setores específicos. A importância dos setores das hortofrutícolas, do leite, da carne e do vinho é bastante relevante no panorama da agricultura em Itália e esse peso também se reflete do ponto de vista cooperativo, especialmente quando observamos os dados da Tabela 5.24 abaixo, onde esses setores apresentam os maiores pesos relativos em termos de volume de negócios. A destacar do ponto de vista dinâmico, o aumento da concentração nos setores da hortofrutícola, leite, carne e do vinho, que contrasta com uma perda substancial no setor dos serviços. No que diz respeito à dimensão média setorial, é de destacar os valores mais altos da carne, leite e vinho, que são setores onde é possível uma maior intensidade em capital e portanto, onde os valores de economias de escala são maiores, enquanto no setor das hortofrutícolas, é mais predominante a intensidade em trabalho, levando a cooperativas com menor dimensão média. Já do ponto de vista regional, e apesar de uma distribuição relativamente equitativa do número de cooperativas entre o Norte e o Sul do País com cerca de 47% e 41% cada, ficando o Centro com muito menos (12%), é notória a significativa concentração da faturação no Norte, com cerca de 82% em 2020. Do ponto de vista dinâmico, esta tendência tem vindo a aumentar ao longo do tempo e que parece ser um sinal da maior apetência do Norte para albergar cooperativas de maior dimensão que também aparecem associadas a alguns tipos de produção mais intensivos ou com maior valor agregado. Assim, e apesar de algumas distorções devido ao facto de grandes



cooperativas com sede a Norte obterem aprovisionamentos das outras regiões, inflacionando a sua importância, é notória a especialização desta região nos principais setores analisados e nomeadamente na carne e no leite, enquanto, por exemplo, o Sul está mais especializado em olival e em frutas e vegetais, com muitas cooperativas de pequena dimensão. Também parece ser na região norte que os processos de concentração e fusão parecem estar mais acelerados e a terem mais impacto com a dimensão média das cooperativas agrícolas em termos de faturação a registarem, por exemplo valores 3 vezes superiores aos do Centro e 6 vezes superiores aos do Sul.

Setor/Área geográfica	2006	2020	Variação absoluta	Tamanho médio (2020) - milhões de euros
Horto-frutícola	20%	26%	Sobe	10,2
Leite	22%	23%	Sobe	13,6
Carne	20%	21%	Sobe	32,4
Vinho	10%	15%	Sobe	12,7
Serviços	23%	10%	Desce	3,4
Olivicultura	1%	1%	Sobe	1,1
Outros	4%	4%	Desce	5,5
Norte	78,20%	82,00%	Sobe	15,7
Centro	8,50%	7,00%	Desce	4,9
Sul e ilhas	13,30%	11,00%	Sobe	2,5

Tabela 5.24 – Distribuição das cooperativas associadas italianas em termos de faturação por região geográfica e setor

Fonte: OCAI (2007) e OCAI (2022).

Do ponto de vista de análise de eficiência produtiva das cooperativas agrícolas italianas e com base na Tabela 5.25 abaixo que não inclui todos os setores, denotam-se valores muito acima da média para o vinho, leite e frutas e vegetais. Efetivamente, estes três setores, para além da carne (que não consta da tabela), são dos mais importantes em termos de implantação do modelo cooperativo em Itália e caracterizam-se por escalas de funcionamento mais elevadas, tal como já referido anteriormente. Já ao nível da produtividade do fator trabalho, estes setores também têm uma posição bastante forte, nomeadamente o vinho e o leite, pois apesar de terem um número considerável de trabalhadores, conseguem rentabilizá-los melhor com uma maior intensidade relativa em termos de capital. Adicionalmente, há a considerar dois casos específicos no panorama cooperativo agrícola italiano: o setor do açúcar com apenas uma cooperativa, que gera valores anormais em vários indicadores, nomeadamente na escala de operação, e depois o setor do azeite, que apesar de ter o maior número de membros globais de forma destacada, apresenta uma residual importância em termos de volume de negócios e valores muito baixos em termos de escala e, especialmente, de vendas por membro. Isto parece confirmar, tal como já referido atrás, uma forte dependência das cooperativas do setor de pequenos produtores a produzir em regime extensivo, nomeadamente no centro e sobretudo no sul do país.



Setores	Nº de coops	Vendas médias por coop	Membros por coop	Trabalhadores por coop	Membros	Vendas por membro	Vendas	Vendas por trabalhador	Trabalhadores	Membros por trabalhador
Leite	730	9029	40,35	17,28	29459	224	6591000	523	12614	2,34
Floresta	302	864	24,48	10,75	7394	35	261000	80	3246	2,28
Pesca	957	882	24,25	-	23208	36	844000	-	-	-
Azeite	274	996	1118,47	4,62	306462	1	273000	216	1266	242,07
Vinho	484	9318	290,72	18,67	140709	32	4510000	499	9034	15,58
Frutas e vegetais	1030	8466	61,29	29,06	63131	138	8720000	291	29928	2,11
Açúcar	1	253771	5700,00	-	5700	45	253771	-	-	-
Fornecimentos	1351	3571	123,57	7,98	166942	29	4824000	448	10776	15,49
Global	5129	5123	144,86	13,04	743005	35	26276771	393	66864	11,11

Tabela 5.25 – Análise das cooperativas agrícolas por setor (vendas em milhares de euros)

Fonte: Cogeca (2019).

Do ponto de vista financeiro, é notória a diferença entre cooperativas agrícolas de diferente dimensão e explica-se muita da tendência de concentração que atravessa o setor. Efetivamente, os efeitos financeiros positivos dos processos de concentração e fusão são evidentes quando se analisam os valores da Tabela 5.26 abaixo. Como se pode observar no período entre 2013 e 2015, as cooperativas de maior dimensão tendem a apresentar rácios positivos e de maior magnitude comparativamente às de pequena dimensão, onde se destacam a capacidade de criação de valor acrescentado e de aumentar salários. De facto, olhando aos valores de perda de faturação e de criação de valor negativo das pequenas cooperativas, é natural que, apesar de serem as maiores numerosas, se mantenha a tendência geral em que elas continuam a desaparecer de forma gradual para dar lugar a cooperativas de muito maior dimensão.

Período 2013-15	Faturação	Valor acrescentado	Salários brutos	Rentabilidade das vendas (acumulada)
<2M	-10%	-1%	0%	-3,80%
>=2M e <7M	-3%	3%	6%	-1,10%
>=7M e <=40	1%	5%	8%	0,40%
>40M	-2%	7%	7%	0,60%

Tabela 5.26 – Indicadores financeiros por cooperativas associadas italianas em termos de faturação¹⁰

Fonte: OCAI (2017).

Com base numa amostra de 230 cooperativas associadas selecionada pelo OCAI em 2016 (chamada de avançada) e que representam cerca de 27% do volume de negócios, denota-se que a realidade atual das cooperativas agrícolas italianas é muito marcada por um processo de concentração que está também assente na integração vertical e é marcado pela procura de valorização do seu produto final e da sua sustentabilidade em termos ambientais e regionais. Com base no gráfico

¹⁰ Rentabilidade das vendas acumulada = somatório 3 anos de (lucro líquido / faturação)

abaixo, é notória a importância dos produtos de consumo final em 2016 com um valor de cerca de 80% das vendas, quando em 2006 este número era apenas de cerca de 49%, sendo os produtos de consumo intermédio responsáveis pelos restantes 21% (OCAI, 2007). Sintoma de que as cooperativas internalizaram um conjunto de atividades intermédias para passar a vender mais produtos de consumo final de forma a aumentar a competitividade e extrair mais valor acrescentado. Adicionalmente, verifica-se também o crescimento dos produtos de marca própria de 35% para 46%, o que parece indiciar uma tentativa de valorização do produto final, de modo a diminuir a dependência de terceiros do ponto de vista de distribuição e comercialização, especialmente agora que ficam mais dependentes da grande distribuição (Gráfico 5.4). Há também a referir que 5% da faturação destas entidades vem de produção biológica e que 29% tem denominação de origem, o que traduz uma preocupação com o desenvolvimento sustentável.

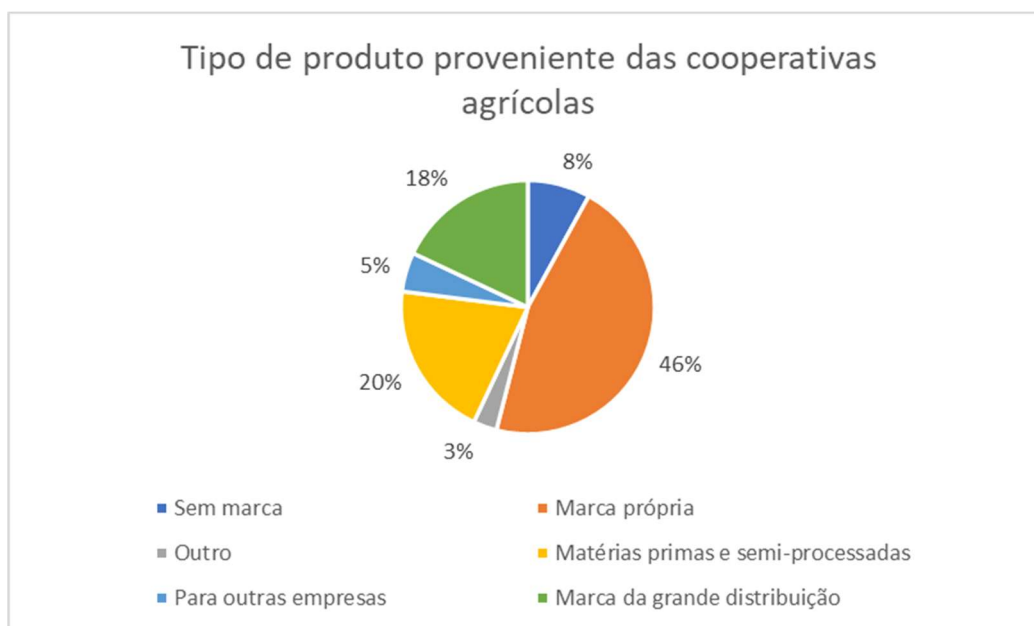


Gráfico 5.4 – Distribuição das cooperativas associadas “avançadas” italianas em termos de vendas por tipo de produto

Fonte: OCAI (2017).

Na sequência desta tendência de maior integração e direcionamento para a produção de produtos de consumo final, as cooperativas associadas avançadas passaram a depender muito mais das grandes cadeias de distribuição e menos das empresas de transformação. Como se pode ver no Gráfico 5.5 abaixo, o canal de distribuição mais importante em 2016 era a grande distribuição com 47% das vendas, registando em 2020 um valor ainda maior de 54% (OCAI, 2022), quando em 2006 esse valor era de apenas 12% (OCAI, 2007). Por contrapartida, e relativamente ao período entre 2006 e 2016, as empresas de transformação passaram de um valor de 24% para 12%, os grossistas

de 26% para 18% e a venda direta de 16% para 2%. Isto significa uma alteração de paradigma em que há uma maior concentração das vendas em canais de distribuição com maior poder negocial e isto obriga as cooperativas a tomar medidas de defesa para salvaguardar a sua margem financeira e económica, como por exemplo; o reforço da integração, a criação de marcas próprias, etc.

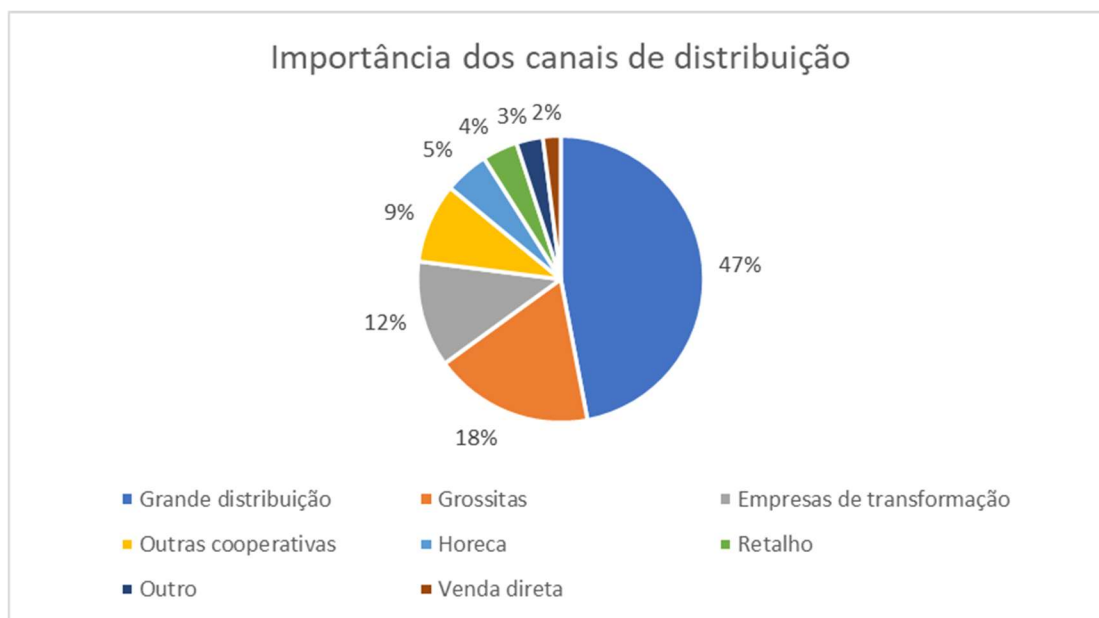


Gráfico 5.5 – Distribuição das cooperativas associadas “avançadas” italianas em termos de canais de distribuição

Fonte: OCAI (2017).

Também para as cooperativas agrícolas associadas “avançadas”, há a referir o elevado grau de mutualidade que se verifica em Itália. De acordo com dados do OCAI (2022), observa-se que cerca de 83% da matéria-prima para o funcionamento das cooperativas vem dos seus sócios a nível local, enquanto os restantes 17%, vêm de outros fornecedores nacionais (16%) e do mercado internacional (1%).

5.4.1 Governance – Itália

Do ponto de vista de enquadramento legal, as cooperativas agrícolas italianas, ao não terem um estatuto próprio bem definido e ao serem sobretudo um caso específico de sociedades, seguem muito daquilo que está disposto no código civil italiano, nomeadamente na sua versão de 2003. Dentro do enquadramento legislativo italiano, e ao contrário de outros países europeus, não há uma lei específica direcionada exclusivamente para as cooperativas agrícolas e, portanto, a sua natureza e modo de funcionamento acaba por não estar bem definida. Adicionalmente, e do ponto de vista mais lato, o modelo cooperativo também não está definido legalmente de forma fechada e, portanto, acaba por ser muito influenciado pelo código civil, nomeadamente pelo seu artigo 2511,



que considera as cooperativas como um caso específico de “sociedades” com capital variável e um âmbito mutual. Assim, é mais que natural que as cooperativas sejam muito influenciadas pela reforma legal do código civil de 17 de janeiro de 2003, que foi muito focada nas sociedades comerciais e nas ditas sociedades cooperativas. Desde logo, e numa primeira fase, surge a questão da mutualidade que obriga a que as cooperativas tenham um nível elevado de exclusividade se querem ter acesso a um regime mais bonificado de benefícios fiscais, algo que, normalmente, é facilmente cumprido pelas agrícolas. Depois, surge a questão da imposição de um regime legal para cooperativas com determinadas condições. Assim, apesar de as cooperativas terem duas opções de regime legal: responsabilidade limitada ou por ações, existem duas situações em que se essa opção não se aplica (Bono, 2012):

- Para cooperativas com um número de membros entre 3 e 8 é obrigatório o regime de responsabilidade limitada.
- Para cooperativas com um número de membros superiores a 20 e com mais de 1 milhão de euros em volume de negócios é obrigatório o regime por ações.

No que diz respeito ao modelo de *governance*, existem essencialmente duas opções, sendo que a grande maioria das cooperativas agrícolas italianas, pela sua pequena dimensão, tendem a escolher a mais simples e a que já estava em vigor há mais tempo. Os dois modelos disponíveis são de uma assembleia geral mais conselho de administração (modelo mais antigo e mais implantado no regime cooperativo), ou, à luz das alterações realizadas na lei de 2003, um modelo mais moderno e complexo com uma assembleia geral, mais conselho de administração e comité de supervisão (Bono, 2012). A opção mais utilizada pelas cooperativas italianas é a primeira com apenas um conselho, o de administração, que junta no mesmo órgão gestores e supervisores. Relativamente à composição do conselho de administração, inclui sobretudo associados, mas também pode ter membros investidores ou especialistas ou gestores profissionais (Bono, 2012).

Ao nível de regulamentação estatutária do funcionamento das cooperativas agrícolas, este setor à semelhança de outros na Europa, também tem a inclusão de algumas nuances específicas de aproximação a sociedades comerciais, como são o voto plural e os membros investidores (Bono, 2012). No primeiro caso, aplica-se o princípio de “um membro, um voto” para a grande maioria das decisões, mas em casos muito específicos pode existir a possibilidade de voto plural em função da percentagem de capital social ou do volume de atividade do membro com a cooperativa. Normalmente, a variável mais utilizada para definir o voto plural é o capital social, mas a utilização deste voto está sujeita a limitações específicas, como por exemplo: o limite máximo de 5 votos para associados. Já no caso, dos membros investidores o seu acesso e participação nas cooperativas obedece a vários requisitos e limitações, como por exemplo, entre outras, a limitação dos membros





investidores a um terço dos votos em assembleia geral, e, portanto, só tendem a estar presentes em cooperativas de grande dimensão.

No que respeita ao regime fiscal, as cooperativas têm um regime de alguns benefícios em termos de imposto sobre sociedades, IVA e imposto sobre o património que as distinguem das outras sociedades e que as procuram compensar pela mutualidade que lhes é exigida. No entanto, em termos comparativos com outros países, este regime parece ser menos benéfico, pois os benefícios são sobretudo parciais, enquanto noutros países são maioritariamente totais. Assim, ao nível do imposto sobre as sociedades (IRES), as cooperativas tendem a ter um benefício ao nível da matéria coletável, que tende a ser tanto maior quanto maior o nível de mutualidade da cooperativa em causa. Cooperativas com um nível reduzido de mutualidade têm que aplicar uma taxa de 70% sobre os lucros na determinação da matéria coletável para imposto, enquanto as cooperativas agrícolas com um carácter predominantemente mútuo, apenas consideram 23% dos lucros. Adicionalmente, e para cooperativas agrícolas que preencham determinados requisitos (criação de animais em determinadas condições, etc.), a isenção é maior chegando aos 80% dos lucros. No que respeita ao IVA, também há isenção de pagamento de imposto para relações entre as cooperativas agrícolas e os seus sócios. Finalmente, ao nível de imposto sobre imóveis (IMU – Imposta Municipale Propria), e em regime similar ao de outros produtores agrícolas, também as cooperativas que exerçam atividade agrícola podem beneficiar de uma isenção de imposto até 6000 euros e de uma redução por escalões para montantes superiores a esse valor.

Em termos de estruturação, as cooperativas agrícolas italianas seguem também um modelo de pirâmide, mas muito menos rígido e muito mais partido do que noutros países. É notória nesta participação, a importância de diferentes inspirações ideológicas bastante vincadas no panorama cooperativo italiano, de onde se destacam desde logo uma vertente claramente mais católica versus uma vertente puramente socialista. De facto, a nível nacional existem cinco grandes instituições do setor cooperativo global, mas que também acolhem o setor agrícola (Bono, 2012), a saber: a Confcooperative, a Legacoop, a Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI), a Unione Nazionale Cooperative Italiane (UNCI) e a Unione Italiana Cooperative (UNICOOP). Dentro de cada uma destas instituições, há um ramo específico autónomo que faz a gestão apenas do setor agrícola: a Fedagri dentro da Concooperative, a Legacoop alimentare dentro da Legacoop, a Agrital dentro da AGCI, a ASCAT dentro da UNCI e a UNICOOP agricoltura. Em conjunto, estas cinco instituições cobrem entre 50 a 70% das cooperativas agrícolas nacionais e aproximadamente 90% do volume de negócios das mesmas, prestando essencialmente serviços de assistência técnica, fiscal, legal, etc (Bono, 2012). Reconhecendo a importância deste setor, o Ministério da Agricultura, Alimentação e Florestas criou em 2005 (Bono, 2012) o Observatório Italiano para a Cooperação

Agrícola (OCAI) que tem sido um instrumento importante para analisar e monitorizar a evolução do setor. Este observatório compila dados económicos e financeiros sobre o setor, mas centra-se apenas nas cooperativas agrícolas associadas das 5 grandes federações nacionais, deixando de lado as restantes (entre 30 a 50% em número), e apresenta um nível de atraso considerável na atualização dos dados, sendo o último relatório disponível de 2017.

5.5 Comparativo dos 4 países ao nível das quotas de mercado das cooperativas por produto agrícola

A distribuição por setor das cooperativas agrícolas tende a ser diferente entre os diferentes países em análise e é influenciada pela estrutura produtiva agrícola de cada um, bem como por nuances cooperativas específicas associadas a cada setor. A importância das cooperativas do setor das frutas e vegetais em Espanha e na Itália, bem como a importância do setor de cereais em França refletem diretamente a maior especialização comparativa dos países nesses respetivos setores (Tabela 5.27). No entanto, esse não é o único fator importante, já que, temos algumas situações anormais, como por exemplo, o peso tendencialmente elevado do leite em vários países, e nomeadamente em Portugal, ou o peso baixo em setores fortes como frutas e vegetais em Portugal ou azeite em Itália. Nesses casos concretos, parece existir um fator relevante associado à forma como cada setor foi adotando ou não o modelo cooperativo ao longo de tempo, sendo a este nível paradigmática a forte implantação das cooperativas no setor do leite por quase toda a Europa.

Setores coops	Portugal	Espanha	França	Itália
Leite	58%	8,80%	23,50%	25%
Azeite	5,80%	30,60%	-	1,10%
Vinho	13,81%	10,10%	11,50%	17,20%
Frutas e vegetais	12,41%	45,10%	12,27%	33%
Cereais	5,15%	-	36,80%	-
Fonecimentos	4,13%	-	-	18,40%

Tabela 5.27 – Distribuição das cooperativas agrícolas por setores em diferentes países de acordo com o volume de negócios

Fonte: Cogeca (2019).

Numa análise mais detalhada, podemos destacar a seguinte distribuição por setores agrícolas:

- Frutas e vegetais: Espanha e depois Itália com valores bastante substanciais (superiores a 30%)
- Leite: Portugal com 58%, seguido por Itália e França com ligeiramente mais do que 20%
- Azeite: forte especialização da Espanha apenas (mais de 30%)



- Vinho: valores entre 17 a 10% para todos os países.
- Cereais: forte especialização da França apenas (mais de 30%).

5.5.1 Principais conclusões comparativas sobre evolução e tendências recentes do cooperativismo agrícola em Portugal, Espanha, Itália e França

De modo a sistematizar as principais conclusões da análise realizada acima, segue abaixo resumo organizado de acordo com alguns dos principais vetores com impacto significativo na estruturação do setor:

- Antiguidade e maturidade institucional das cooperativas agrícolas
 - Itália, França e Espanha apresentam movimentos cooperativos mais antigos e institucionalmente consolidados.
 - Portugal evidencia um desenvolvimento mais tardio, com consolidação efetiva apenas após 1974.
- Nível de desenvolvimento estrutural
 - Itália e França possuem sistemas cooperativos altamente estruturados e integrados nas cadeias agroalimentares.
 - Espanha apresenta forte crescimento e desenvolvimento orientado para mercados e exportações.
 - Portugal mantém uma estrutura mais fragmentada, de menor escala e muito virada para o mercado interno.
- Evolução do número de cooperativas agrícolas
 - Tendência comum de redução e fusões em Itália, França e Espanha, refletindo racionalização e ganho de escala.
 - Portugal apresenta diminuição mais lenta, mantendo um tecido cooperativo ainda relativamente disperso.
- Dimensão económica e volume de vendas
 - França, Itália e Espanha demonstram elevado volume de negócios e forte integração agroindustrial.
 - Espanha destaca-se pelo forte crescimento do volume de negócios e pela orientação exportadora.
 - Portugal em quebra moderada, condicionado pela pequena dimensão média das suas cooperativas.



- Emprego e impacto socioeconómico
 - França e Itália evidenciam crescimento do emprego associado à expansão e concentração cooperativa.
 - Espanha cria emprego sobretudo através da industrialização agroalimentar e exportação.
 - Portugal mantém níveis estáveis, com menor intensidade laboral.
- Peso das cooperativas no setor agrícola
 - Itália e Espanha: papel estrutural nas cadeias de valor e comercialização.
 - França: papel essencial na organização da produção e distribuição.
 - Portugal: relevância setorial (especialmente no leite), mas menor peso global.
- Processos de concentração e integração
 - França apresenta o processo de concentração mais intenso.
 - Itália destaca-se pela integração vertical e consórcios.
 - Espanha aposta em cooperativas de segundo grau e integração comercial.
 - Portugal apresenta consolidação mais lenta e limitada.
- Dinamismo e competitividade das maiores cooperativas
 - Itália e Espanha possuem cooperativas líderes com presença internacional.
 - França destaca-se pela modernização, inovação e dimensão empresarial.
 - Portugal revela menor capacidade competitiva à escala global.
- *Governance* e profissionalização
 - Itália e França combinam gestão profissional com princípios democráticos.
 - Espanha evidencia crescente profissionalização.
 - Portugal mantém modelos mais tradicionais e menor profissionalização.
- Enquadramento institucional e fiscal
 - Os quatro países dispõem de regimes favoráveis e apoio público.
 - Itália, França e Espanha apresentam enquadramentos institucionais mais consolidados e historicamente estruturados.
- Distribuição territorial
 - Forte concentração nas regiões agrícolas mais produtivas em todos os países.
 - Portugal concentra cooperativas no Norte e Centro.
 - Itália no Norte; Espanha e França apresentam distribuição mais ampla.
- Especialização produtiva
 - Portugal: predominância do leite, vinho e azeite.
 - Espanha: frutas, hortícolas e azeite com forte orientação exportadora.



- Itália: frutas, hortícolas e laticínios com elevado valor acrescentado.
- França: cereais, leite e vinho com forte organização cooperativa.

Em jeito de síntese global, há a considerar os seguintes pontos que constam da Tabela 5.28 apresentada abaixo:

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

Tabela 5.28 – Comparativo entre países com base numa seleção de vetores.

Com base em todos os elementos apresentados acima, incluindo a Tabela 5.28, é possível avançar para as seguintes ideias finais:

- No global, 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.
- Sobretudo com base na tabela acima, comprova-se a existência de 4 paradigmas diferentes de crescimento e desenvolvimento do setor cooperativo agrícola por país:
 - Modelo em reestruturação defensiva em Portugal:
 - O setor enfrenta desafios de escala, capitalização e modernização.
 - Modelo de expansão e modernização competitiva em Espanha:
 - Representa o modelo mais dinâmico e competitivo.
 - Modelo de concentração especializada em França:
 - Crescimento moderado, mas forte estabilidade estrutural.
 - Modelo dinâmico e renovador em Itália:
 - Elevada capacidade de adaptação e inovação organizacional.
- Itália, França e Espanha apresentam maior escala, profissionalização e internacionalização.
- Portugal mantém relevância socioeconómica, mas enfrenta desafios de fragmentação, dimensão e competitividade.



- O futuro do setor poderá depender em larga medida da inovação, profissionalização da gestão e cooperação intercooperativa.

6 Estudos de caso

6.1 Caracterização inicial dos estudos de caso em Portugal

De modo a realizar uma primeira análise da qualidade da amostra, a angariar dados para posterior triangulação das transcrições e a contextualizar os resultados das entrevistas nacionais para posterior *benchmark* com as contrapartes internacionais, resolveu-se realizar uma apresentação breve das fichas técnicas das cooperativas parceiras deste estudo utilizando as mesmas variáveis para todas. A estrutura de análise inicial destas cooperativas utilizou dados secundários recolhidos online ou facultados pelas cooperativas analisadas e seguiu o seguinte layout:

- História, caracterização inicial e localização espacial do âmbito de atuação.
- Produtos e serviços oferecidos e respetivos CAE's.
- Infraestruturas e marcas próprias.
- Peso das diferentes atividades no modelo de negócio.
- Análise de mercados/segmentos a nível interno e externo.
- Tendência de evolução.
- Evolução do número de sócios.
- Análise dinâmica das características da força de trabalho.
- Análise dos principais indicadores financeiros.

6.1.1 Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches (CABB)

A CABB foi criada a 1 de julho de 2008, sendo o resultado de uma das maiores fusões de cooperativas agrícolas realizadas até hoje em Portugal. Como o próprio nome indica, esta cooperativa é o resultado da fusão das cooperativas agrícolas de Beja e Brinches, no entanto, ambas estas cooperativas já tinham sido resultado de fusões no passado, com a de Beja a incorporar o grémio da lavoura de Beja e a cooperativa dos olivicultores de Beja, enquanto a de Brinches já tinha incorporado a de Serpa (Confagri, 2019). Assim, com a fusão de 2008, as cooperativas de Beja e Brinches deram lugar a uma cooperativa de grande dimensão regional e, mesmo nacional, com representação nas seguintes localidades: Beja, Brinches, Serpa, Cuba, Pias e Vale de Vargo. Antes da respetiva fusão e do ponto de vista de especialização ao nível de produtos, as cooperativas tinham diferenças claras que permitiram posteriormente potenciar ganhos de complementaridade e diversificação, já que Beja estava muito mais focada nos cereais e Brinches na olivicultura e produção de azeite. Apesar de ter sido relevante no passado, atualmente, essa diferença de



especialização tem-se vindo a desvanecer, pois regista-se a nível desta zona do Alentejo (superfície territorial abaixo do Alqueva) uma tendência clara de aumento significativo da aposta dos agricultores na olivicultura intensiva em detrimento do cultivo de cereais.

Em termos de produtos agrícolas propriamente ditos, esta cooperativa foca a sua atividade principal no setor do azeite, que é seguido ainda a uma distância considerável pelo setor dos cereais (oleaginosas, milho, etc.), e já a um nível muito residual por outros produtos, como por exemplo: o vinho, a amêndoa e algumas hortícolas (Confagri, 2019). De modo a assegurar sustentação legal para as atividades que exerce, esta cooperativa tem como CAE principal o 10412 que corresponde à produção de azeite e que representa a sua secção com maior expressão económica atualmente. A nível de CAE's secundários, tem o 46214 (comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas e outras matérias-primas agrícolas), o 01610 (serviços técnicos de apoio à agricultura), o 47300 (venda de combustíveis a retalho), o 47761 (comércio a retalho de flores, sementes e fertilizantes) e o 46750 (comércio por grosso de produtos químicos). Os CAE's secundários representam as atividades desenvolvidas nas restantes secções da cooperativa, nomeadamente a comercialização de cereais, a compra e venda de fatores (incluindo fitofármacos, combustíveis, adubos, etc.) e a área técnica de apoio ao agricultor.

Em termos de infraestruturas e marcas próprias, a cooperativa detém uma marca própria apenas para a comercialização de azeite e apresenta um conjunto diversificado de infraestruturas de apoio às diferentes secções, espalhadas de forma relativamente homogênea pelo território onde exerce efetivamente a sua ação. Para o seu produto principal, que é o azeite, a CABB dispõe, tal como referido, de uma marca própria denominada de "Flor do Alentejo" que tem uma expressão residual no volume de negócios da mesma, já que a maioria do azeite comercializado é vendido a granel e aquele que é embalado dentro da cooperativa é sobretudo destinado às grandes superfícies de retalho, levando marca branca. Do ponto de vista das infraestruturas, e de modo exercer a sua atividade, esta cooperativa dispõe de 2 lagares e 2 armazéns de azeite (Beja e Brinches), bem como tem 5 postos de receção de azeitona (Brinches, Beja, Serpa, Pias e Vale de Vargo), 2 secadores de milho (Beja e Serpa), e 6 pontos de venda de fatores de produção nas localidades onde está representada (Confagri, 2019; CABB, 2024). Adicionalmente, também explora os silos da ex-EPAC em Beja, Serpa e Cuba para armazenamento de cereais. Para além da sua atividade propriamente dita, e numa lógica de tratamento dos resíduos e subprodutos da sua atividade principal, a produção de azeite, a CABB ainda detém 76,53% do capital da UCASUL, UCRL., que por sua vez detém direta e indiretamente 100% do capital da Marianos Lopes e Filhos, Lda. e da UCAIND, Lda., que têm como atividade a secagem e a extração do óleo de bagaço de azeitona. Em termos globais, denota-se que a estratégia de crescimento e de investimento recente em infraestruturas,





maquinaria e logística da CABB está focalizada no setor do azeite, de modo a acompanhar o potencial deste segmento.

Apesar de possuir múltiplas secções, a CABB, presentemente, e já como referido, está essencialmente mais vocacionada para a produção de azeite, seguindo a tendência de especialização agrícola que se tem instalado junto dos seus associados. Atualmente, a CABB tem a sua atividade estruturada em 4 secções que são a comercialização de fatores de produção, a armazenagem e comercialização de cereais, o processamento, armazenamento e comercialização de azeite e a área técnica, que presta sobretudo serviços de aconselhamento e assessoria técnica aos sócios. Em 2023, e de acordo com o Gráfico 6.1 abaixo, a secção de azeite era de longe a mais importante e representava 66,86% do volume de negócios da cooperativa, enquanto na segunda e terceira posição apareciam as secções de cereal e comercialização de fatores, com 17,45% e 15,16%, respetivamente. A importância da área técnica era residual e não chegava sequer a 1% do volume de negócios, apresentando um peso de 0,42%. No entanto, como se pode observar abaixo no gráfico, este cenário nem sempre foi assim, já que em 2017, a distribuição era mais equitativa, com as secções de azeite e de cereal a estarem muitos mais próximas, com 41,47% e 32,17%, respetivamente. A alteração de pesos que se verificou ao longo do tempo, não foi determinada por opção estratégica da cooperativa e não depende apenas de alterações de preços dos respetivos produtos, já que se nota também uma tendência vincada de alteração significativa das quantidades produzidas por tipo de produto (azeite versus cereais). De facto, esta alteração deveu-se sobretudo à reestruturação do lado da oferta com muitos agricultores, incentivados pelo aumento da extensão de regadio provocada pelo Alqueva, a apostarem e, nalguns casos a trocarem o plantio de cereais de sequeiro pela cultura de oliveiras em regime intensivo e agora, mais atualmente, em regime superintensivo. Isto, de certa forma, forçou a cooperativa a adotar uma nova estratégia de crescimento e investimento para acomodar esta tendência que se foi instalando, que ainda por cima se viu acompanhada por um aumento substancial do preço do azeite nos últimos anos, muito superior ao verificado nos cereais. Neste momento, há a consciência de que esta evolução se deve manter no futuro próximo, o que irá forçar a CABB a aumentar ainda mais a sua capacidade instalada ao nível da produção de azeite, o que irá polarizar a sua especialização nesse produto.

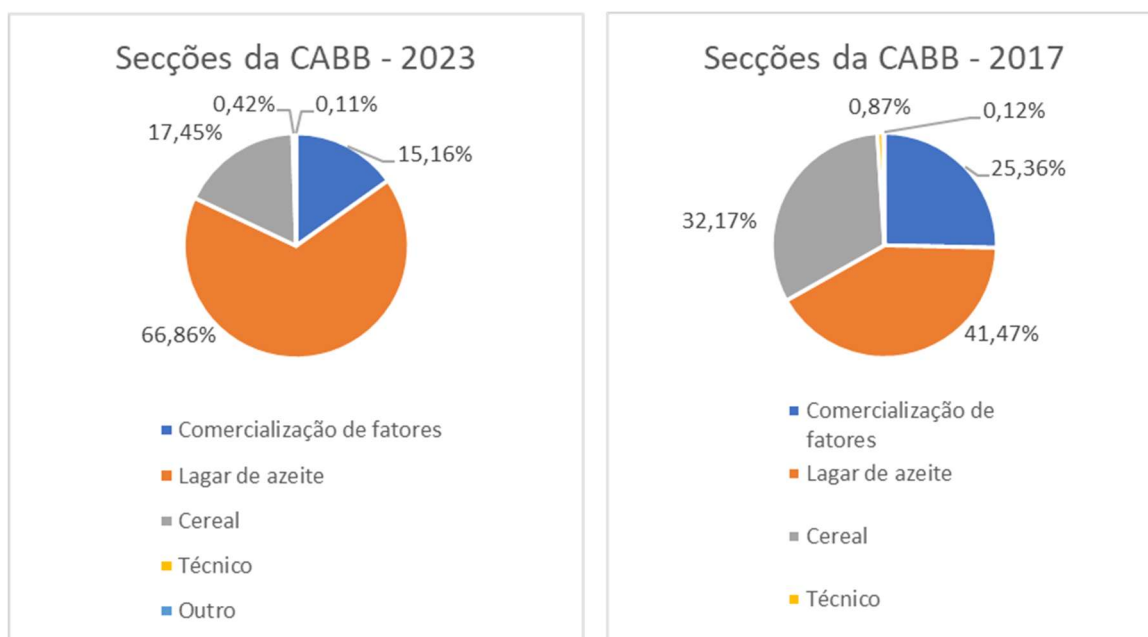


Gráfico 6.1 – Repartição do volume de negócios da CABB por secções em 2017 e 2023

Fonte: CABB (2024).

Para se ter uma noção mais clara da tendência acima referida, é relevante analisar a evolução das quantidades por secções, onde se nota claramente o crescimento da olivicultura face à estagnação da cerealicultura dentro do universo da CABB. Efetivamente, observando a Tabela 6.1 abaixo, verifica-se um crescimento da produção de azeite de cerca de 187% entre 2017 e 2023, quando, no mesmo período, a receção global de cereais pela cooperativa apenas cresceu 4%. Isto confirma claramente uma mudança estratégica significativa do modelo de negócio dos associados da CABB que teve de ser assimilada pela própria cooperativa, nomeadamente, e tal como já referido, via redireccionamento da infraestrutura instalada e do novo investimento a realizar.

Rubrica	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Azeite produzido (kg)	2563563	2549514	4183471	3437430	6896990	6012743	7360210
Cereais recebidos (toneladas)	56579,77	56719,25	57521,71	58011,9	64984,44	64249,6	58745,86

Tabela 6.1 – Evolução das quantidades produzidas de azeite e recebidas de cereais pela CABB entre 2017 e 2023

Fonte: CABB (2024).



Do ponto de vista de mercados, a CABB está essencialmente virada para o mercado nacional, que representa atualmente cerca de 80% do volume de negócios, mas tem vindo a aumentar substancialmente o seu pendor internacional, sobretudo nos últimos anos, em que o azeite começou a ser uma “commodity” muito procurada nos mercados externos, com o preço a aumentar de forma significativa potenciado por problemas do lado da oferta. Assim, e observando a Tabela 6.2 abaixo respeitante aos últimos 5 anos, verifica-se um significativo aumento nas exportações da CABB para mercados internacionais, quer em termos absolutos, quer relativos. O foco no mercado nacional continua a ser bastante claro, mas a exposição aos mercados externos, no seu global, mais que duplica no período em análise, tendo em 2019 um valor de 8,61% e chegando a 2023 com um valor global de 19,22% do total do volume de negócios. Dentro deste número destaca-se sobretudo o mercado intracomunitário com um peso global de 16,62%, sendo Espanha o país mais importante dentro deste mercado.

	2019	2020	2021	2022	2023
Volume de negócios	33754536,64	38838076,26	55044287,07	78730339,87	83467896,25
Mercado intra-comunitário	2903278,55	3685711,48	8613498,84	11278003,37	13872851,7
Peso intra-comunitário	8,60%	9,49%	15,65%	14,32%	16,62%
Outros mercados externos	3098,64	129503,64	0	0	2171836,8
Peso outros mercados externos	0,01%	0,33%	0,00%	0,00%	2,60%
Total mercados externos	8,61%	9,82%	15,65%	14,32%	19,22%

Tabela 6.2 – Evolução do volume de negócios por tipo de mercado da CABB entre 2019 e 2023

Fonte: CABB (2024).

A CABB tem vindo também a apresentar uma tendência de crescimento sustentado relativamente forte ao longo dos últimos anos, determinada por alterações de preços, mas também pelas opções de especialização dos seus associados. Efetivamente, e de acordo com o Gráfico 6.2 abaixo, a tendência de crescimento do volume de negócios é notória entre 2015 e 2023, apresentando um ritmo de crescimento de cerca de 261% no período, ou seja, mais que triplicou. A sustentar esta dinâmica, destaca-se sobretudo a evolução positiva da secção da produção de azeite, quer do ponto de vista de quantidade, quer do ponto de vista de preços. Adicionalmente, e para suportar todo este crescimento bastante rápido, verifica-se também um crescimento da mão de obra empregue, que, no entanto, evolui a ritmos mais reduzidos, aproximadamente 15%, o que significa acréscimos significativos em termos de economias de escala, como se pode verificar através, por exemplo, do claro crescimento da produtividade do fator trabalho, que mais do que duplicou no período em causa.

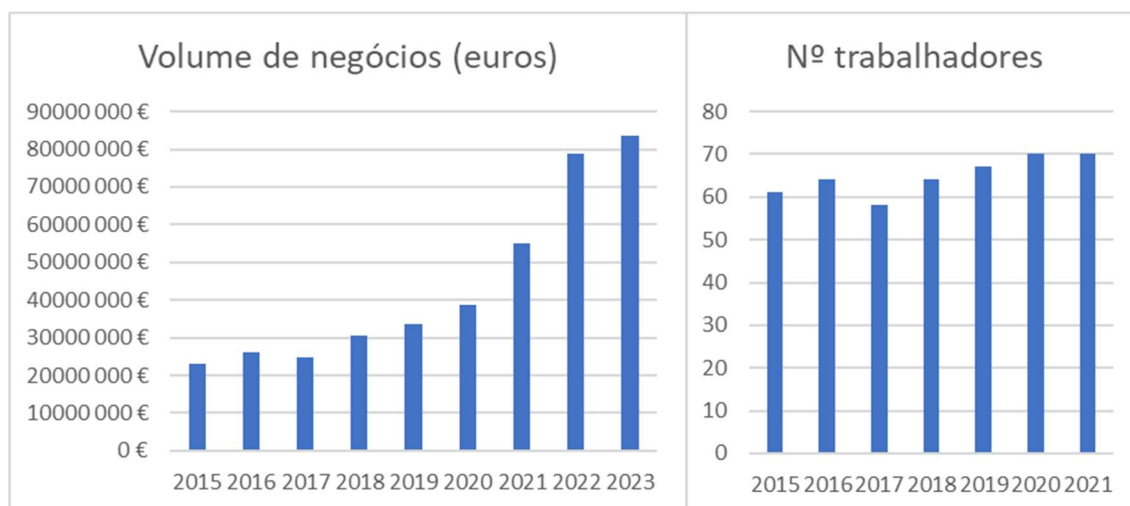


Gráfico 6.2 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CABB entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CABB (2024).

De acordo com a Tabela 6.3 abaixo, muito do crescimento da CABB nos últimos anos parece estar a ser também, de certa forma, sustentado pelo crescimento do número de sócios, nomeadamente pelos de natureza coletiva, i.e., empresas. O número de sócios total da CABB teve um crescimento de cerca de 14,1% entre 2019 e 2023, mas destaca-se claramente a evolução positiva dos sócios de tipo coletivo com uma percentagem de aumento no mesmo período de aproximadamente 27,8%, enquanto os de tipologia individual ficaram por um aumento de 5,3%. Atendendo à maior profissionalização da gestão e maior capacidade produtiva dos sócios coletivos, é natural que esta tendência de crescimento dos mesmos tenha sido determinante para justificar uma parte significativa da evolução do volume de negócios da CABB.

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	2900	2951	3035	3137	3309
Coletivos	1133	1180	1255	1343	1448
Individuais	1767	1771	1780	1794	1861

Tabela 6.3 – Evolução do número de sócios da CABB entre 2019 e 2023

Fonte: CABB (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela CABB, e observando a Tabela 6.4 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 (mais de 51% dos trabalhadores em 2021), apesar da ligeira tendência para crescimento das classes mais jovens entre 15 e 34 (mais de 28% dos trabalhadores em 2021).



- Baixo nível de habilitações com o predomínio do ensino básico (44% em 2021), seguido pelo ensino secundário (37% em 2021). Ao longo do período, estabilização do ensino básico, reforço do ensino secundário e redução do ensino superior.
- Elevada rotação e aumento substancial da precariedade dos postos de trabalho, sobretudo em 2021, com o aumento substancial do número de trabalhadores com contratos a prazo e a redução do número de trabalhadores a termo incerto.

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Classe etária	Nº trabalhadores	61	64	58	63	67	70	70
	15-24	9,84%	9,38%	12,07%	9,38%	4,48%	5,71%	12,86%
	25-34	14,75%	15,63%	12,07%	14,06%	23,88%	22,86%	15,71%
	35-44	24,59%	25,00%	25,86%	23,44%	16,42%	17,14%	20,00%
	45-64	49,18%	43,75%	43,10%	46,88%	49,25%	45,71%	47,14%
	Mais de 65	1,64%	6,25%	6,90%	6,25%	5,97%	8,57%	4,29%
Nível de habilitações	Básico	45,90%	43,75%	46,55%	42,19%	13,43%	42,86%	44,29%
	Secundário	26,23%	26,56%	36,21%	35,94%	64,18%	45,71%	37,14%
	Superior	27,87%	29,69%	17,24%	21,88%	22,39%	11,43%	18,57%
Tipo de contrato	A prazo	39,34%	54,69%	48,28%	1,56%	53,73%	0,00%	64,29%
	Termo incerto	60,66%	45,31%	51,72%	51,56%	46,27%	65,71%	35,71%
	Outro	0,00%	0,00%	0,00%	46,88%	0,00%	34,29%	0,00%

Tabela 6.4 – Evolução das características dos trabalhadores da CABB entre 2015 e 2021

Fonte: CASES (2023).

Do ponto de vista financeiro, e olhando aos indicadores da Tabela 6.5 abaixo, a CABB apresenta valores de rentabilidade, liquidez e autonomia financeira não muito longe do expectável para a uma cooperativa em forte crescimento, mas com alguma deterioração significativa nos dois últimos indicadores, sendo o mais preocupante o da liquidez reduzida. Ao nível da autonomia financeira, a referir a tendência de redução significativa deste indicador, sobretudo nos dois últimos anos e para valores inferiores a 20% em 2023 (16,75%) o que gera alguma preocupação. Este facto deve-se apenas ao forte crescimento do ativo muito acima do crescimento do capital próprio, motivado sobretudo pelo aumento dos inventários, sendo que a quase totalidade desta evolução foi suportada pelo recurso ao aumento do passivo corrente (endividamento de curto prazo), nomeadamente nas rubricas outras dívidas a pagar e financiamentos de curto prazo. Esta opção estratégica acaba por gerar impactos claros ao nível da redução da liquidez e da manutenção da rentabilidade em valores baixos. Os níveis de rentabilidade, apesar de alguma flutuação de ano para ano, apresentaram valores positivos relativamente estáveis e reduzidos. Isto tem a ver sobretudo com a baixa margem operacional, pois o custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas é muito elevado, não só porque uma parte ainda importante da atividade da



cooperativa está assente na simples compra e venda produtos (comércio de fatores e cereais), mas também, porque os custos de funcionamento do lagar de azeite e da compra do produto final desse lagar são elevados, sendo que também uma grande parte da produção de azeite acaba por ir para inventário. Adicionalmente, também a referir o forte aumento da fatura com juros na passagem de 2022 para 2023, devido ao aumento das taxas de juro conjugado com um aumento significativo do acesso ao crédito, nomeadamente de curto prazo, como já foi referido. Já no caso da liquidez, a tendência é mais preocupante, porque nos anos mais recentes tem havido uma clara redução dos dois indicadores, nomeadamente do da liquidez reduzida. Isto reflete o forte crescimento dos stocks e os respetivos problemas que podem estar a surgir por esse motivo em termos de liquidez, aumentando a dependência da cooperativa de terceiros e colocando a tónica na necessidade manter os inventários em boas condições. À partida, o carácter resistente à passagem do tempo dos produtos em inventário oferece algumas garantias, mas tudo pode ser posto em causa devido a perdas de inventário bastante significativas causadas por alterações bruscas de preços mundiais ou por incidentes naturais ou ação do homem, como fogo, inundações, etc.. Em 2023, os inventários representavam já cerca de 59% do ativo total, quando, por exemplo, em 2020 eram de cerca de 38%.

Cooperativa agrícola de Beja e Brinches	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	42,56%	45,94%	40,35%	39,54%	33,67%	38,59%	26,11%	22,29%	16,75%
ROA	1,43%	0,76%	4,28%	2,21%	0,62%	1,02%	1,54%	0,99%	1,54%
ROE	3,35%	1,66%	10,61%	5,59%	1,85%	2,64%	5,89%	4,46%	9,17%
Margem EBITDA	5,75%	4,11%	8,78%	5,04%	2,90%	2,68%	2,71%	1,95%	3,77%
Rácio de liquidez corrente	1,4	1,39	1,28	1,19	1,18	1,28	1,16	1,12	1,08
Rácio de liquidez reduzida	0,49	0,59	0,45	0,49	0,49	0,61	0,61	0,52	0,34

Tabela 6.5 – Evolução dos indicadores financeiros da CABB entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CABB (2024).

6.1.2 Cooperativa Agrícola do Bombarral (CAB)

A CAB é uma cooperativa agrícola com mais de 50 anos de história, está estruturada em duas secções e tem uma forte especialização num produto da região oeste, que é a Pera Rocha. A CAB foi fundada por decreto de lei do Estado Novo, a partir do ex-“Grémio da Lavoura”, no dia 9 de Setembro de 1966. Com sede no Bombarral e armazém e central fruteira em Cintrão, esta cooperativa, do ponto de vista operacional, cobre os seguintes municípios da região oeste: Bombarral, Cadaval, Lourinhã, Torres Vedras, Caldas da Rainha e Óbidos. Apesar desta dispersão territorial, a grande maioria dos seus associados está, no entanto, concentrada nos concelhos do Bombarral e Cadaval. A CAB funciona com o CAE primário 46750 (comércio por grosso de produtos químicos) que dá enquadramento a uma parte significativa da atividade de compra e vendas de fatores, que é a mais importante da cooperativa. Como CAE's secundários, aparecem o 46311,



referente ao comércio por grosso de frutas e produtos hortícolas, exceto batata, o 47300 (venda a retalho de combustíveis para veículos), o 46211 (comércio por grosso de alimentos para animais) e o 47761 (comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes). Em termos funcionais, a CAB está dividida em duas grandes secções: a compra e venda de fatores de produção e a secção de frutas e hortícolas. Esta última é a mais recente e foi criada em 1968, por 10 sócios da cooperativa que quiseram individualizar as competências específicas da entidade nesta área, tendo mais tarde, em 1999, sido reconhecida com o estatuto de organização de produtores. Nesta secção, e olhando às vendas em 2022, predomina de forma destacada a produção de pera rocha (92,96%), seguida pela produção de maçã (7%) e finalmente, com valores mais residuais, a produção de ameixa e alperce (0,04%). As atividades realizadas por esta secção estão todas concentradas na central fruteira de Cintrão e incluem a receção, o tratamento, a calibragem, o armazenamento, o embalamento e a comercialização das frutas. No entanto, apesar da sua relevância em termos logísticos e de capacidade instalada, esta secção não é a mais importante em termos de volume de negócios. De facto, neste âmbito em concreto, a secção de compra e venda de fatores de produção é a mais relevante com valores médios na ordem de 55% nos anos mais recentes, que, no entanto, variam bastante (por exemplo: representando cerca de 62% do volume de negócios em 2023) em função da instabilidade anual da secção de frutas e hortícolas, que está muito dependente da situação climática e de outros fatores naturais (intempéries, seca, doenças, etc.)

Do ponto de vista de implantação no mercado, a CAB está essencialmente direcionada para o mercado interno, mas tem vindo a internacionalizar-se e a promover a valorização dos seus produtos com a criação de várias marcas próprias. Com o objetivo de aumentar a retenção de valor para os produtores, a CAB tem vindo a desenvolver ao longo do tempo numerosas marcas próprias, como por exemplo; a Rainha do Oeste, o Espírito da Fruta ou a Pooma. Esta estratégia tem sido pautada por um nível de sucesso bastante razoável em termos de implantação no mercado, pois nos últimos 5 anos as marcas próprias da CAB foram responsáveis por um valor médio de 22% do total das vendas, apresentando também uma tendência crescente nesse período. Adicionalmente, no momento atual, a CAB também já direciona regularmente uma parte relevante das suas vendas para o mercado internacional com a distribuição de países de destino a ter a configuração presente no Gráfico 6.3 abaixo, onde predomina sobretudo a França e Marrocos. No entanto, a este nível, a tendência não tem sido a esperada, pois a importância dos mercados internacionais tem vindo a perder algum peso nos últimos 5 anos, passando de 8% das vendas em 2019 para 5% em 2023, isto depois de ter registado um valor de 13% em 2020. Assim, e no global, a produção da CAB está ainda muito focalizada nas vendas no mercado interno (95% do volume de negócios em 2023).



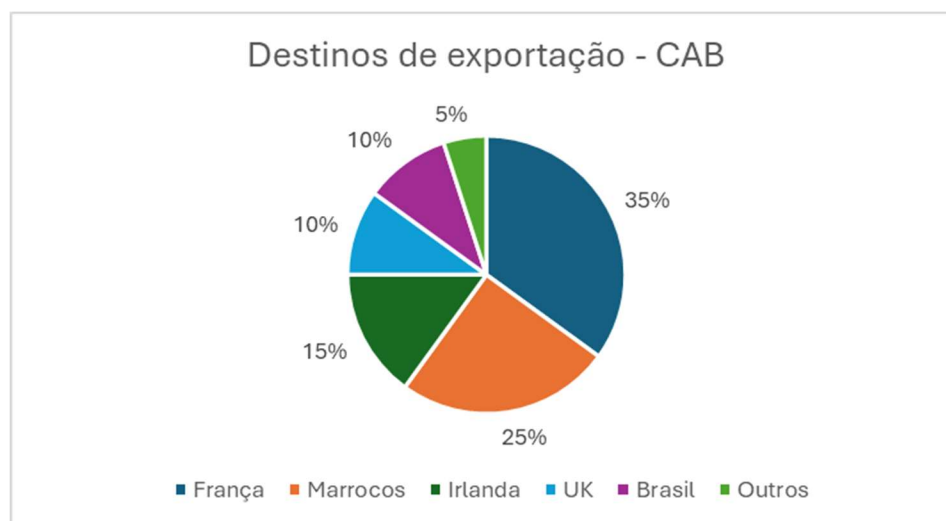


Gráfico 6.3 – Distribuição das exportações da CAB por países de destino

Fonte: CAB (2024).

A CAB tem vindo assistir ao longo dos últimos anos a um crescimento moderado do volume de negócios e do número de empregados, tendo conseguido melhorar a sua eficiência produtiva. No entanto, o crescimento verificado é muito determinado pela sazonalidade que afeta a evolução da secção de frutas e hortícolas ano a ano, e está muito concentrado nos anos mais recentes, onde se registaram pressões inflacionistas, nomeadamente na secção de compra e venda de fatores. Observando o Gráfico 6.4 abaixo, denota-se um crescimento do volume de negócios entre 2015 e 2023, na ordem dos 37%, mas muito desse crescimento está concentrado no período entre 2020 e 2023, já que no período anterior, denota-se sobretudo uma forte estagnação. Uma grande parte do crescimento recente do volume de negócios poderá estar associado a efeito inflação, nomeadamente, na secção de compra e venda de fatores produtivos, e a anos de boas colheitas de fruta, como, por exemplo, 2022. Infelizmente, e com base nos dados disponibilizados, o efeito inflação acabou por não ter um impacto significativo no preço média da fruta pago à CAB e isso limitou bastante a capacidade de crescimento das receitas da cooperativa. Adicionalmente, também se registou uma forte sazonalidade anual com subidas e descidas intermitentes, determinada sobretudo pelo impacto das condições climáticas na secção de frutas e hortícolas. No global, e desde 2010, esta secção tem mantido a sua capacidade produtiva, apesar da significativa reestruturação em termos dos seus associados. Desde esse ano, tem havido uma redução substancial do número de produtores de fruta associados da cooperativa, para menos de metade, que tem sido compensada pelo aumento da área média de exploração, no sentido de obter economias de escala e aumentar a sua competitividade. Assim, a capacidade instalada atualmente, apesar de mais competitiva, não é diferente da que existia em 2010 e isso condiciona o potencial

de crescimento da cooperativa de forma estrutural. Já no que diz respeito à evolução do número de trabalhadores, a mesma também regista uma subida moderada entre 2019 e 2023, de aproximadamente 20%, no entanto, a ritmos inferiores ao aumento do volume de negócios, o que permitiu um aumento da produtividade média do fator trabalho neste mesmo período na ordem dos 23%.

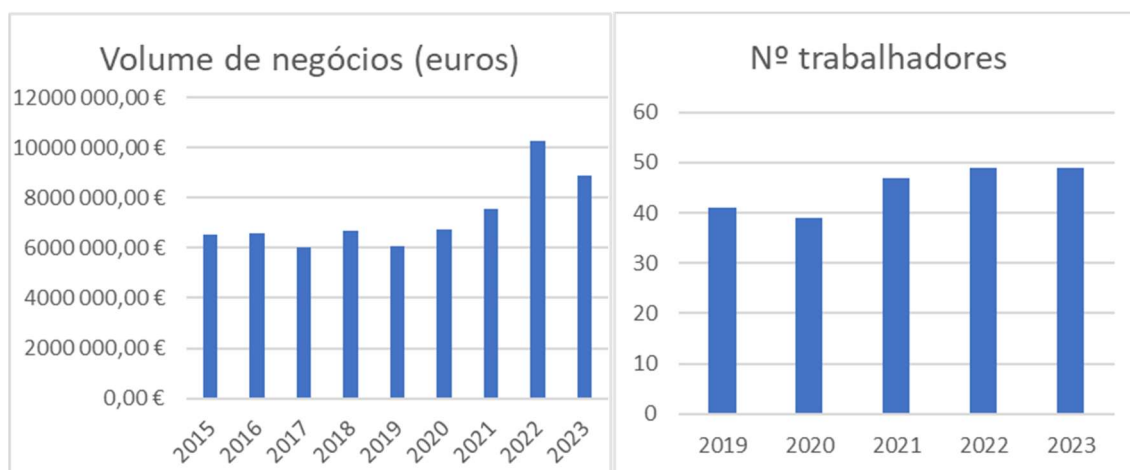


Gráfico 6.4 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAB entre 2019 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAB (2024).

O ritmo de crescimento moderado da CAB parece ser parcialmente justificado pela evolução positiva e lenta do número de sócios, que está sobretudo alicerçada em sócios do tipo individual. Com base na Tabela 6.6 abaixo, denota-se uma clara tendência ascendente gradual no número global de sócios entre 2019 e 2023, mas com valores que não superam os 2,8%, sendo a importância dos sócios coletivos ainda residual (cerca de 2,9% em 2023), apesar de uma ligeira tendência de crescimento em termos de importância relativa ao longo dos últimos anos. Com tendências de crescimento médias reduzidas e com um foco quase exclusivo em produtores individuais, o potencial de evolução positiva global da cooperativa é sempre limitado e está bastante dependente de fatores mais conjunturais, como pressões inflacionistas ou alterações sazonais de produção.

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	2148	2154	2174	2188	2208
Coletivos	47	48	55	57	64
Individuais	2101	2106	2119	2131	2144

Tabela 6.6 – Evolução do número de sócios da CAB entre 2019 e 2023

Fonte: CAB (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela CAB, e observando a Tabela 6.7 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 (mais de 42% dos trabalhadores em 2023), redução do peso relativo dos trabalhadores entre 15 e 24 anos e estabilização das seguintes classes etárias até aos 44 anos. Redução para zero do número de trabalhadores com mais de 65 anos.
- Baixo nível de habilitações com o predomínio do ensino básico (69% em 2023), seguido pelo ensino secundário (23%). Ao longo do período, há um aumento substancial do ensino básico, um aumento mais ténue do ensino superior e uma redução substancial do ensino secundário.
- Nenhuma precariedade laboral com 100% dos trabalhadores a termo incerto ou sem termo durante o período em análise.

		2019	2020	2021	2022	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	41	39	47	49	49
	15-24	4,88%	5,13%	6,38%	4,08%	2,04%
	25-34	24,39%	23,08%	21,28%	20,41%	24,49%
	35-44	31,71%	30,77%	29,79%	34,69%	30,61%
	45-64	34,15%	38,46%	40,43%	40,82%	42,86%
	Mais de 65	4,88%	2,56%	2,13%	0,00%	0,00%
Nível de habilitações	Básico	60,98%	61,54%	68,09%	65,31%	69,39%
	Secundário	31,71%	28,21%	25,53%	26,53%	22,45%
	Superior	7,32%	10,26%	6,38%	8,16%	8,16%
Tipo de contrato	A prazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Termo incerto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Outro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 6.7 – Evolução das características dos trabalhadores da CAB entre 2019 e 2023

Fonte: CAB (2024).

Do ponto de vista financeiro, entre 2015 e 2023, e apesar de níveis reduzidos de rentabilidade com forte impacto de sazonalidade, a CAB tem pautado a sua performance pela estabilidade e solidez, nomeadamente no que diz respeito a autonomia financeira, liquidez e gestão de tesouraria. Observando a Tabela 6.8 abaixo, observa-se uma clara estabilidade da CAB em todos os indicadores, no entanto, sem uma tendência definida, com cada ano a ser muito específico, certamente devido à sazonalidade climatérica associada à secção de frutas que tem um papel muito relevante dentro da cooperativa. Apesar de o nível de rentabilidade ser relativamente reduzido e



sofrer algumas variações negativas em anos esporádicos, resultado da sazonalidade já referida atrás, em termos gerais, não há razões imediatas para preocupação, nomeadamente, se olharmos a outros indicadores como a autonomia financeira que se tem mantido relativamente estável e com um valor bastante razoável (mais de 50% em termos médios) ou à liquidez, quer corrente, quer reduzida, que também se tem mantido em valores elevados, sempre acima de 1. De qualquer forma, no que diz respeito à rentabilidade, convém referir dois aspetos em concreto que merecem algum reparo: alguma significativa dependência da rentabilidade da CAB relativamente a receitas não recorrentes, como os subsídios à exploração, que registaram uma tendência de aumento nos anos mais recentes de 2022 e 2023 e que se tornaram bastante relevantes na determinação dos resultados líquidos, e finalmente, a grande importância da secção de compra e venda em termos de geração de resultados líquidos positivos, sendo, por exemplo, esmagadora a sua importância em 2022 e 2023, o que parece indiciar que as margens de comercialização de frutas hortícolas poderão ser bastante baixas (CAB, 2024). Finalmente, e como contraponto, a realçar a boa performance em termos gestão de liquidez que tem permitido à CAB, simultaneamente, reduzir de forma significativa e eliminar, ao longo do tempo, o recurso a financiamentos bancários (primeiro terminando com os de longo prazo e depois os de curto prazo, até se chegar a uma erradicação total desta forma de financiamento em 2023) e manter saldos bastante elevados de liquidez imediata (caixa e depósitos bancários) que têm permitido receitas financeiras de alguma magnitude derivadas de juros de depósitos, nomeadamente, nos últimos dois anos, com o aumento substancial das taxas de juro.

Cooperativa agrícola do Bombarral	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	43,48%	53,42%	48,44%	59,00%	55,38%	53,01%	49,39%	49,79%	51,86%
ROA	0,77%	1,77%	0,18%	-0,49%	1,37%	1,43%	1,55%	1,97%	2,36%
ROE	1,78%	3,32%	0,38%	-0,82%	2,47%	2,70%	3,15%	3,96%	4,55%
Margem EBITDA	6,87%	6,60%	4,96%	3,84%	5,37%	4,23%	4,20%	3,75%	2,76%
Rácio de liquidez corrente	1,5	1,77	1,68	1,97	1,94	2,11	1,82	1,81	1,85
Rácio de liquidez reduzida	1,26	1,47	1,4	1,61	1,63	1,75	1,58	1,49	1,51

Tabela 6.8 – Evolução dos indicadores financeiros da CAB entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAB (2024).

6.1.3 Cooperativa de Apicultores e Embaladores de Mel (CAPEMEL)

A CAPEMEL é uma cooperativa de âmbito nacional, com uma história muito recente e totalmente especializada na produção de mel e no apoio aos produtores desse produto, servindo-os nas diferentes fases do ciclo produtivo e especialmente no que diz respeito à comercialização. A cooperativa foi fundada em 17 de julho de 2015 na Batalha por um grupo de 20 produtores de mel, que por várias razões, resolveram deixar a cooperativa de que faziam parte para constituir uma nova entidade que lhes permitisse uma solução mais customizada e especializada. Esta cooperativa tem como CAE primário o 01491, que inclui a criação de abelhas e a produção de mel e seus



derivados, e como secundários, os 47890, 46382, 47292, 46610, 82922 e 10893, que incluem o comércio a retalho, comércio por grosso, embalagem, a fabricação de produtores alimentares através do mel, etc. É uma cooperativa com dedicação exclusiva aos produtores de mel e seus derivados à escala nacional e presta-lhes vários serviços, nomeadamente em termos de:

- Serviços de apoio antes e pós-produção.
- Venda de fatores de produção.
- Apoio e acompanhamento técnico da comercialização de produtos

Dentre estes destaca-se, pela sua importância relativa, o embalagem e comercialização de mel que representa aproximadamente 88% das vendas, seguido da venda de materiais e equipamentos apícolas que se fica pelos 9%, enquanto a moldagem de cera tem um peso de 3%. Para exercer a sua atividade, a CAPEMEL também dispõe de marca própria com a denominação de “Polje d’Aire”, no entanto, a sua importância relativa ainda é reduzida, pois apenas representa 1,18% das vendas. Adicionalmente, a CAPEMEL tem focado a sua atividade de comercialização quase exclusivamente no mercado interno, pois apenas em 2020 se registaram algumas exportações pontuais.

Do ponto de vista geográfico, e apesar do seu desígnio nacional, a CAPEMEL ainda está de certa forma vinculada pela localização original das explorações dos seus sócios fundadores e, consequentemente, da sua sede, levando a que concentre sobretudo a sua atividade em servir os produtores de alguns distritos da zona centro do país. Observando a Tabela 6.9 abaixo com os dados dos números de colónias de abelhas dos associados desta cooperativa em 2023, verifica-se que cerca de 71% das mesmas está concentrada em quatro distritos, por ordem de importância: Santarém, Évora, Leiria e Portalegre. Estes distritos tendem a estar geograficamente mais próximos da sede, o que reflete a relevância do efeito positivo da proximidade geográfica para os sócios, especialmente para questões de prestação de apoio técnico ou serviço presencial, que são bastante relevantes na produção de mel.





Distrito	Nº de colónias	Distrito	Nº de colónias
Aveiro	0,38%	Leiria	15,33%
Beja	4,82%	Lisboa	0,83%
Braga	3,05%	Portalegre	8,72%
Bragança	0%	Porto	0,86%
Castelo Branco	4,87%	Santarém	27,80%
Coimbra	3,41%	Setúbal	1,61%
Évora	19,39%	Viana do Castelo	0,23%
Faro	0,43%	Vila Real	0,21%
Guarda	2,60%	Viseu	5,46%

Tabela 6.9 – Distribuição por distrito das colónias dos sócios da CAPEMEL em 2023

Fonte: CAPEMEL (2024).

Depois de um período de estagnação inicial, a CAPEMEL tem vindo a assistir, a partir de 2021, a uma forte dinâmica de crescimento do ponto de vista de negócios que está a ser sustentada por uma clara opção estratégica de valorização do produto final e por um ligeiro aumento da mão de obra. Observando o Gráfico 6.5 abaixo, que não consideram o ano de 2015 (onde só temos dados a partir de Julho – não são comparáveis diretamente com os anos seguintes), verifica-se uma forte evolução positiva do volume de negócios da CAPEMEL na ordem dos 143% entre 2016 e 2023. Esta tendência traduz essencialmente a muito boa performance dos anos de 2022 e 2023, já que no restante período e, nomeadamente, entre 2018 e 2021, a evolução do volume de negócios foi mesmo negativa, refletindo o impacto da pandemia de COVID-19 e possivelmente, da seca e de outras vicissitudes sazonais na produção. A partir de 2021, há então um forte crescimento do volume de negócios muito potenciado pela opção estratégica da CAPEMEL de apostar em segmentos de maior valor acrescentado, pela evolução positiva do preço do mel e também, em menor grau por um aumento da quantidade global comercializada, que afeta apenas os valores de 2023. Adicionalmente, e em correlação com a evolução positiva do volume de negócios e para acompanhar a evolução do mesmo, denota-se também um aumento da capacidade instalada, via tendência de aumento do número de trabalhadores que, no entanto, ainda não é muito expressiva e, portanto, permitiu um aumento da produtividade média por trabalhador, na ordem dos 20%, entre 2016 e 2023.

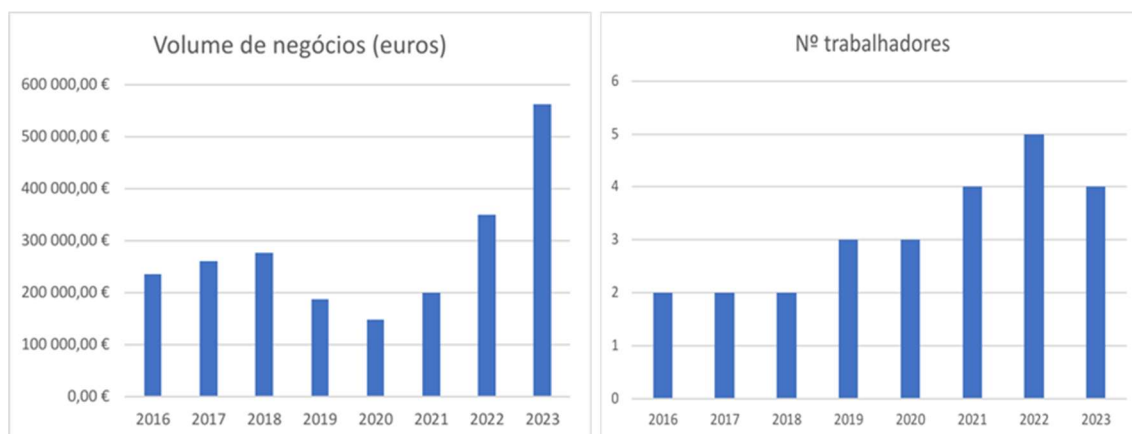


Gráfico 6.5 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAPEMEL entre 2016 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAPEMEL (2024).

Numa análise mais detalhada desta recente evolução positiva em termos de volume de negócios, e apesar de algum efeito inflação, destaca-se sobretudo a aposta estratégica da CAPEMEL no segmento de retalho convencional, com o consequente aumento do preço médio do mel pago à CAPEMEL. Olhando ao Gráfico 6.6 abaixo, observa-se uma alteração substancial da estratégia da CAPEMEL, nomeadamente a partir de 2021, com o foco em segmentos de maior valor acrescentado (retalho convencional) em detrimento dos de menor valor (granel convencional). Isto foi conseguido através da celebração de um contrato de fornecimento de mel 100% nacional com uma das maiores redes de hipermercados do país (Modelo Continente do grupo SONAE) em 2021, que começou a produzir efeitos bastante relevantes a partir de 2022. Esta alteração estratégica provocou também um aumento do preço médio do mel pago à CAPEMEL que, nestes anos em concreto, também foi afetado por alguma pressão inflacionista que se notou em todos os segmentos. Assim, mesmo registando em 2022 uma quantidade global vendida ligeiramente inferior à de 2019, verifica-se quase o dobro das receitas nesse ano. Finalmente, e já no que diz respeito a 2023, a boa performance é ainda mais potenciada pelo aumento da procura vinda da indústria alimentar, como, por exemplo, a compra de 10 toneladas de mel a granel pela Néstlé, que volta a dar algum alento a este segmento e leva o volume de negócios da CAPEMEL para novos máximos históricos. Para sustentar toda esta tendência de crescimento e honrar os compromissos de fornecimento assumidos, a CAPEMEL, devido à reduzida base de sócios e a problemas de produção pontuais, teve que recorrer à compra de quantidades substanciais de mel fora do seu âmbito associativo, o que reduziu as margens de lucro e acabou por colocar em causa o estatuto de Organização de Produtores (OP), reduzindo o montante de subsídios obtidos por essa via. No global, e comparando as quantidades vendidas entre 2019 e 2023, verifica-se um aumento de aproximadamente 60%, o

que, no entanto, fica muito aquém do crescimento global do volume de negócios no mesmo período que foi de cerca de 200%. Neste contexto, a evolução positiva do preço ainda acabou por ser o aspeto mais determinante na evolução do volume de negócios.

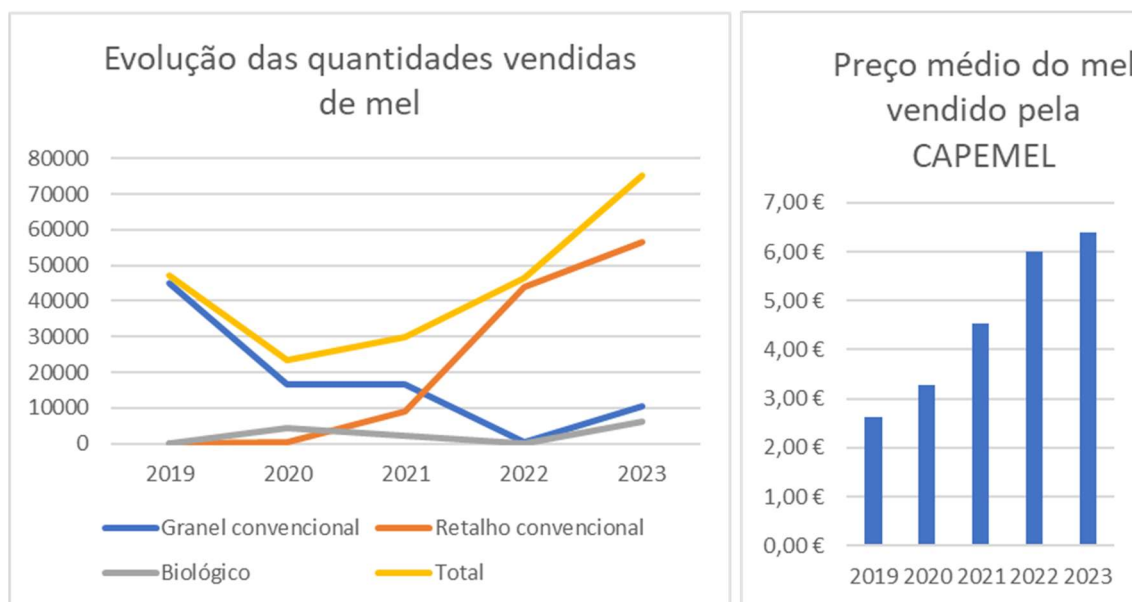


Gráfico 6.6 – Evolução das quantidades e do preço médio do mel vendido pela CAPEMEL entre 2019 e 2023

Fonte: CAPEMEL (2024).

Em termos de associativismo, o panorama da CAPEMEL poderá estar desajustado aos desafios colocados pela estratégia de crescimento adotada recentemente. Efetivamente, a evolução da base associativa da cooperativa é marcada pela estabilidade com ritmos de crescimento reduzidos e com uma predominância de sócios individuais. Com base na Tabela 6.10 abaixo, é possível verificar que a CAPEMEL tem vindo a aumentar o número de sócios a um ritmo médio de 0,8% ao ano, chegando a 2023 com 79 sócios, dos quais 91% são individuais, o que reflete uma estrutura setorial dominada por pequenos produtores, característica de um setor fortemente intensivo em trabalho. No entanto, como já referido anteriormente, esta evolução do número de associados poderá estar muito aquém do que é necessário para suportar a nova estratégia de crescimento da CAPEMEL e está a obrigar a compras a fornecedores externos para suportar os contratos estabelecidos com os clientes, nomeadamente com o Modelo Continente. Assim, de modo a simultaneamente voltar a cumprir com as exigências do estatuto de Organizações de Produtores (OP) e manter a satisfação dos contratos estabelecidos com clientes, a CAPEMEL terá de desenvolver uma estratégia mais agressiva do ponto de vista de associativismo, quer via aumento do número de sócios, quer via dinamização e aumento da produção dos sócios existentes.



	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	76	78	78	76	79
Coletivos	5	7	7	6	7
Individuais	71	71	71	70	72

Tabela 6.10 – Evolução do número de sócios da CAPEMEL entre 2019 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAPEMEL (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela CAPEMEL, e observando a Tabela 6.11 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra jovem, nomeadamente com idade entre 25 e 44 anos, durante todo o período em análise
- Alto nível de qualificações com o predomínio exclusivo de trabalhadores com o ensino superior até 2022, já que em 2023 passa a existir um trabalhador com o ensino secundário.
- Tendência de aumento da precariedade laboral ao longo do tempo, com os contratos a prazo a afetarem 50% da mão de obra em 2023.
- Em termos de género e no que se refere a 2023, 75% dos trabalhadores eram do sexo feminino e os restantes do sexo masculino.

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	2	2	2	3	3	4	5	4
	15-24	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
	25-34	50,00%	50,00%	0,00%	33,33%	33,33%	25,00%	20,00%	25,00%
	35-44	50,00%	0,00%	100,00%	66,67%	66,67%	75,00%	80,00%	50,00%
	45-64	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Mais de 65	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nível de habilitações	Básico	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Secundário	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
	Superior	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	75,00%
Tipo de contrato	A prazo	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	25,00%	20,00%	50,00%
	Termo incerto	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	100,00%	75,00%	60,00%	50,00%
	Outro	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 6.11 – Evolução das características dos trabalhadores da CAPEMEL entre 2016 e 2023.

Fonte: CASES (2023) e CAPEMEL (2024).

Do ponto de vista económico-financeiro, a CAPEMEL não parece ter uma situação preocupante, atendendo à evolução de médio prazo da maioria dos indicadores e ao processo de rápido crescimento dos últimos dois anos, no entanto, apresenta alguma instabilidade sazonal e existem alguns sinais a merecer destaque como a dependência de subsídios à exploração, a forte dependência de um único cliente e o aumento do recurso ao financiamento de curto prazo.



Observando a Tabela 6.12 abaixo, verifica-se que os indicadores de autonomia financeira e de rentabilidade apresentam valores médios razoáveis, mas muito marcados pela reduzida dimensão das variáveis absolutas que os compõem e também por alguma instabilidade com variações relevantes ao longo dos anos. O facto de a cooperativa ser recente e ter ainda ativos e capital social relativamente reduzidos leva a que valores e variações de rentabilidade absoluta não muito significativos tenham maior expressão. Assim, no global, a rentabilidade é relativamente reduzida do ponto de vista absoluto e parece refletir as baixas (ou mesmo negativas) margens operacionais da cooperativa, com as vendas a terem dificuldade em ultrapassarem a soma dos custos de mercadorias vendidas com os fornecimentos de serviços externos, algo que, depois de 2018, só se repete novamente em 2022 e 2023, mas sem valores muito expressivos. A reduzida capacidade de produção da CAPEMEL e a sua dependência de produtores externos não ajuda nada a este nível, especialmente em anos de má produção ou de forte necessidade de crescimento das quantidades vendidas. Aliado a isto, também é relevante verificar que tem havido alguma tendência de redução nos indicadores de liquidez geral e reduzida, mas os valores médios são razoáveis. No global, não são aspetos preocupantes, especialmente se considerarmos o ritmo de crescimento da cooperativa nos últimos dois anos, no entanto, há alguns aspetos a salientar, nomeadamente, a importância dos subsídios à exploração, a forte dependência de um único cliente e o aumento em termos absolutos dos financiamentos obtidos de curto prazo. No primeiro caso, tem-se vindo a reduzir a dependência das receitas relativamente a esta rubrica não recorrente, por exemplo, de 61% das vendas em 2021 para 15% em 2023, mas ainda continua a desempenhar um papel importante em termos de rentabilidade, pois sem este fator existiriam resultados líquidos negativos bastante substanciais nos últimos 5 anos. Aliás, a própria quebra nos resultados líquidos entre 2022 e 2023 é sobretudo explicada por uma redução substancial dos subsídios à exploração no período (cerca de 37%). No segundo caso, a forte dependência da CAPEMEL relativamente à SONAE é também um aspeto relevante a ter em conta, pois este cliente representa mais de 70% do mercado da cooperativa. Nesta situação, este cliente tem um forte poder de negociação, não ajudando ao crescimento das margens operacionais, e a sua perda pode trazer danos bastante significativos e de difícil recuperação. Já no caso dos financiamentos de curto prazo, o crescimento do ponto de vista relativo não é preocupante, nem está muito desenhado do crescimento da cooperativa e das suas necessidades de liquidez de curto prazo, no entanto, a fatura com juros e outros custos financeiros tem vindo a crescer e a ter um impacto significativo em termos de resultados líquidos, sobretudo em 2023, com um cenário de taxas de juro elevadas.



CAPEMEL	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	2,95%	2,74%	53,84%	31,55%	56,58%	52,14%	31,65%	46,23%	35,72%
ROA	-0,98%	-2,38%	42,66%	18,56%	1,83%	0,52%	0,87%	8,20%	0,43%
ROE	-33,14%	-87,02%	79,22%	58,83%	3,24%	1,00%	2,76%	17,80%	1,21%
Margem EBITDA	-41,18%	-1,63%	11,32%	22,46%	7,48%	13,14%	19,04%	22,40%	8,00%
Rácio de liquidez corrente	1,09	1,03	2,16	1,46	1,86	1,38	0,99	1,34	1,17
Rácio de liquidez reduzida	0,13	0,73	1,22	0,95	1,47	0,85	0,49	0,67	0,75

Tabela 6.12 – Evolução dos indicadores financeiros da CAPEMEL entre 2015 e 2023.

Fonte: CASES (2023) e CAPEMEL (2024).

6.1.4 Cooperativa Agro Rural de Boticas (CAPOLIB)

A CAPOLIB foi fundada em 1952, estando sedeadada em Boticas e atualmente é uma instituição muito multifacetada e abrangente em termos de intervenção no território, desempenhando um papel bastante relevante na gestão da dinâmica agrícola e florestal da zona do Barroso e não só. A CAPOLIB promove uma abordagem bastante proativa na gestão dos produtos locais de origem natural, que inclui no seu âmbito uma panóplia alargada de vertentes que tenta cobrir todas as necessidades dos agricultores e produtores florestais, dentre as quais se destacam, a compra e venda de fatores produtivos, a apicultura, a pecuária, a floresta e a prestação de vários serviços de apoio aos agricultores locais (formação, apoio nas candidaturas, aconselhamento, etc.). Desta forma, e refletindo esta diversidade, são doze os CAE's associados a esta cooperativa, dentre os quais se destacam, o CAE principal que é o 46320 - comércio por grosso de carne e produtos à base de carne e depois alguns CAE's secundários como o 01491 - apicultura, o 02200 - exploração florestal, o 47761 - comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes, em estabelecimentos especializados e o 46230 - comércio por grosso de animais vivos.

Ao longo do tempo, a CAPOLIB tem vindo a afirmar-se como uma cooperativa com forte enraizamento local, procurando valorizar os recursos regionais e com uma estratégia de crescimento em termos de implantação e áreas de intervenção. A CAPOLIB está localizada numa região agrícola de excelência que a FAO reconheceu como património agrícola mundial em 2018 e que tem muita fama pela qualidade dos seus produtos; a carne Barrosã, o mel, o fumeiro, etc. (Confagri, 2023). Conhecedora deste potencial, a cooperativa tem sido pioneira na sua proteção, não só com a criação de agrupamentos de produtores desde 1994 (como, por exemplo para o mel e para a carne), mas também com a adoção de uma forte estratégia de certificação desses produtos através de reconhecimentos como BIO, DOP e IGP. Apesar da CAPOLIB não dispor de marcas próprias, tem um papel fundamental na gestão de marcas do Estado Português, como são o Mel do Barroso ou a carne Barrosã, procurando valorizá-las de forma bastante significativa. Adicionalmente, a CAPOLIB também tem vindo a crescer ao nível de implantação no território e áreas de intervenção, criando em 1999, a secção florestal do Alto Tâmega e Barroso, que é hoje



responsável pela gestão de um agrupamento de baldios com mais de 14000 hectares de floresta e constituído por 22 unidades distintas (Confagri, 2023) e tendo criado em 2017, em parceria com o município de Boticas, uma segunda loja de venda direta ao público, mais focalizada nos produtos regionais, localizada na Carreira da Lebre (a Loja Rural de Produtos de Montanha). Mais recentemente, em 2020, esta cooperativa mudou a sua denominação para CAPOLIB e alargou o seu âmbito de atuação a todo o território nacional (Confagri, 2023). Atualmente, a CAPOLIB desenvolve o seu raio de ação muito para além de Boticas e da zona do Barroso, algo que se pode observar claramente ao nível da carne Barrosã com a cobertura de vários concelhos do Alto Minho, e dispõe de duas lojas: uma dedicada sobretudo à venda de fatores de produção aos agricultores, localizada na sede da cooperativa em Boticas, e outra, já mencionada, para venda de produtos regionais ao público em geral, localizada na Carreira da Lebre. A nível interno, a CAPOLIB apresenta um nível elevado de estruturação com 3 secções que possuem no seu interior 15 departamentos diferentes (Confagri, 2023):

- Secção de serviços ao mundo rural que inclui os seguintes departamentos: organização de produtores pecuários (OPP), comercialização de fatores de produção, formação profissional, aconselhamento agrícola, candidaturas e transição digital.
- Secção florestal que inclui os seguintes departamentos: agrupamento de baldios, sapadores florestais, certificação florestal, candidaturas, certificação em modo de produção biológico e a produção micológica.
- Secção de produtos de qualidade que inclui os seguintes departamentos: a carne Barrosã, o mel do Barroso, o fumeiro de Boticas e outros produtos agropecuários.

Em termos de importância relativa do ponto de vista de volume de negócios, a secção de produtos é a mais relevante, mas tem vindo a perder peso com o aumento recente de outras secções e departamentos. Olhando ao Gráfico 6.7 abaixo, observa-se que em 2023, a secção de produtos representava mais de 60% do volume de negócios, com uma polarização quase exclusivamente no departamento de carne Barrosã (mais de 95% desta secção). Em segundo lugar, com aproximadamente 27% aparecia a secção de serviços ao mundo rural, com a compra e venda de fatores de produção e outros serviços, como o apoio a OPP's, etc.. Já na terceira posição, com cerca de 9%, destacava-se a secção florestal, também com serviços de apoio à gestão do agrupamento de baldios, que visam a preservação da floresta dentro do âmbito de vários projetos apoiados por fundos comunitários. Em termos dinâmicos, e depois de vários anos com um domínio ainda maior da carne Barrosã, que, entretanto, tem estado estagnada, a tendência tem apontado a partir de 2020, para um crescimento bastante substancial da compra e vendas de fatores, muito alavancado pela inflação, nomeadamente a partir de 2022, e também para uma evolução positiva digna de

registro nos serviços florestais. De facto, e apesar de ser ainda relativamente reduzida, a secção florestal parece ser a área com maior potencial num futuro próximo e são várias as iniciativas que a cooperativa está a desenvolver nesse sentido. Em termos de mercados, a CAPOLIB concentra a sua atividade quase exclusivamente no mercado interno, realizando ocasionalmente algumas exportações de valor residual.

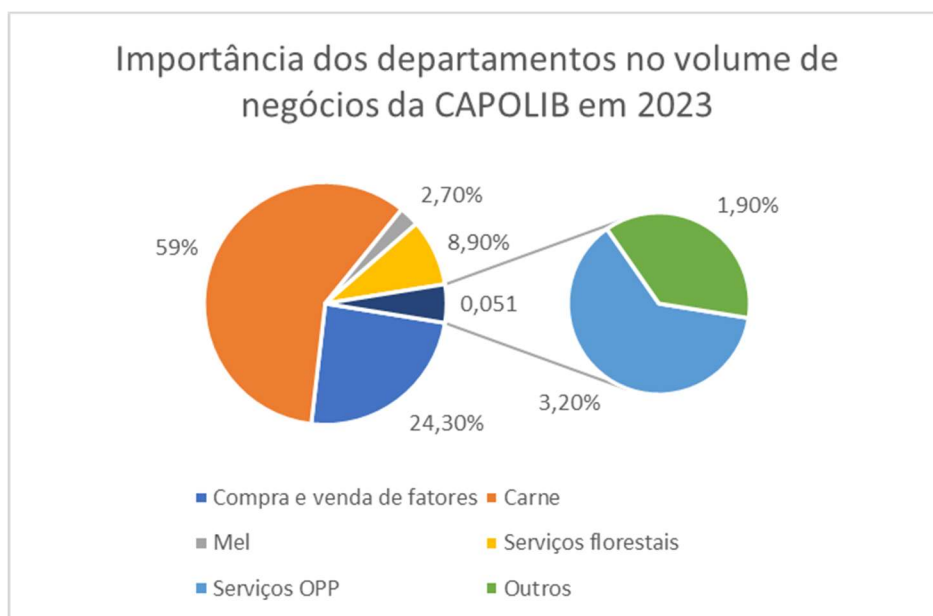


Gráfico 6.7 – Peso dos departamentos no volume de negócios da CAPOLIB em 2023

Fonte: CAPOLIB (2024).

Focando a análise na carne Barrosã, verifica-se que a estagnação da evolução neste departamento poderá estar associada a alguma incapacidade para aumentar as quantidades produzidas, mas também a dinâmicas sociais e à pressão sobre os preços aplicada pelos clientes, nomeadamente pela grande distribuição. Observando a Tabela 6.13 abaixo com os dados referentes à comercialização de carne Barrosã proveniente da CAPOLIB, verifica-se, para além de uma sazonalidade anual significativa, há uma tendência de redução de cerca de 8% nas quantidades vendidas entre 2019 e 2023. Adicionalmente, é notória uma tendência para o aumento do preço médio no mesmo período, de cerca de 14%, que segue a tendência da inflação e não se afasta muito da mesma em termos de magnitude, o que parece indicar que a redução média das quantidades não está a ter um impacto significativo de médio e longo prazo nos preços. Já no curto prazo, a sazonalidade anual continua a ter um impacto relevante no mercado, já que anos de menor produção estão associados a preços médios mais elevados, mas sem grandes alterações significativas em termos de receita global. No geral, esta falta de resposta dos preços a um nível mais estrutural parece ser indicativa de vários fatores, dentre os quais se destacam: as tendências



de evolução social em termos de consumo alimentar e da consciencialização da pegada ambiental desse consumo (redução do consumo de carne) e o forte poder negocial da distribuição, nomeadamente da de maior dimensão. Com aumentos substanciais dos preços das matérias-primas, que foram o foco das tendências inflacionistas, e com os preços do produto final a não terem uma evolução correspondente, é natural o esmagamento de margens para os produtores e também a predisposição para uma diminuição média das quantidades produzidas.

Carne Barrosã	2019	2020	2021	2022	2023
Quantidades (kilos)	148000	174000	138000	165000	136000
Valor	1 132 350,95 €	1 244 635,71 €	1 141 496,65 €	1 245 753,52 €	1 188 653,39 €
Preço médio	7,65 €	7,15 €	8,27 €	7,55 €	8,74 €

Tabela 6.13 – Evolução da comercialização da carne Barrosã entre 2019 e 2023

Fonte: CAPOLIB (2024).

Devido ao território em que está inserida, à sua estratégia de crescimento e ao tipo de produtos e serviços que cria, que são geradores de fortes externalidades positivas, nomeadamente a nível ambiental, mas também social e de coesão territorial, a CAPOLIB beneficia de uma forte capacidade de subsidiação. Assim, ao longo dos últimos anos, tem sido notória a especialização desta cooperativa na angariação de subsídios à exploração, sendo claramente a rubrica com maior evolução positiva dentro das receitas, apresentando taxas de crescimento muito superiores às do volume de negócios. Em termos comparativos e do ponto de vista absoluto, o montante dos subsídios de exploração de 2023 cresceram cerca de 330% relativamente a 2015, enquanto, que, no mesmo período, o volume de negócios apenas cresceu 44%. Recentemente, em 2023, estes subsídios já representavam 56% do volume de negócios da CAPOLIB, quando, por exemplo, em 2018 esse mesmo peso era de apenas 26.5%. Portanto, no período de apenas 5 anos mais do que duplica a importância do peso desses subsídios, sendo que em termos históricos, a Câmara Municipal de Boticas tende a ser tradicionalmente o principal pagador dos mesmos, seguido pelos fundos comunitários, e depois, pelas entidades nacionais (ICNF, IFAP, etc.). No entanto, nos anos mais recentes, esta distribuição tem-se vindo a alterar com o ganho substancial de peso das outras entidades a relegar a Câmara Municipal de Boticas para segundo plano, com um peso de cerca de 26% em 2023, quando em 2018, esse mesmo peso era de aproximadamente 56.5%. Assim, para além das questões de coesão social e territorial associadas aos pagamentos do município, temos de considerar cada vez mais o papel relevante da cooperativa na defesa da floresta, na produção do mel, na proteção da paisagem, na dinamização dos mercados e organizações de produtores locais, etc., substituindo-se ao Estado em várias situações de gestão do território, nomeadamente no âmbito florestal. Isto tem sido uma estratégia de médio e longo prazo deliberada da cooperativa que ainda está a ser construída e que apresenta retornos cada vez mais evidentes.

Com base no Gráfico 6.8 abaixo, verifica-se uma tendência moderada de crescimento da CAPOLIB nos últimos anos, nomeadamente a partir de 2018, que é acompanhada pelo aumento da produtividade do fator trabalho. De facto, e tal como já referido, entre 2015 e 2023, o volume de negócios da CAPOLIB (excluindo os subsídios à exploração que são bastante substanciais) cresceu cerca de 44%, essencialmente após 2018, e muito devido ao crescimento do departamento de compra e venda de fatores e à secção florestal. Efetivamente, entre 2018 e 2023, o departamento de compra e venda de fatores cresceu aproximadamente 162% e os serviços florestais cerca de 566%, enquanto o departamento de carne Barrosã apenas cresceu cerca de 8%. Já no que diz respeito ao número de trabalhadores, entre 2016 e 2023, subiu cerca de 35% (depois de uma subida até 2018 e posterior queda até 2020), acompanhando a evolução do volume de negócios. Já do ponto de vista de eficiência e considerando estes dois valores em conjunto, verifica-se um crescimento da produtividade do fator trabalho na ordem dos 9%.

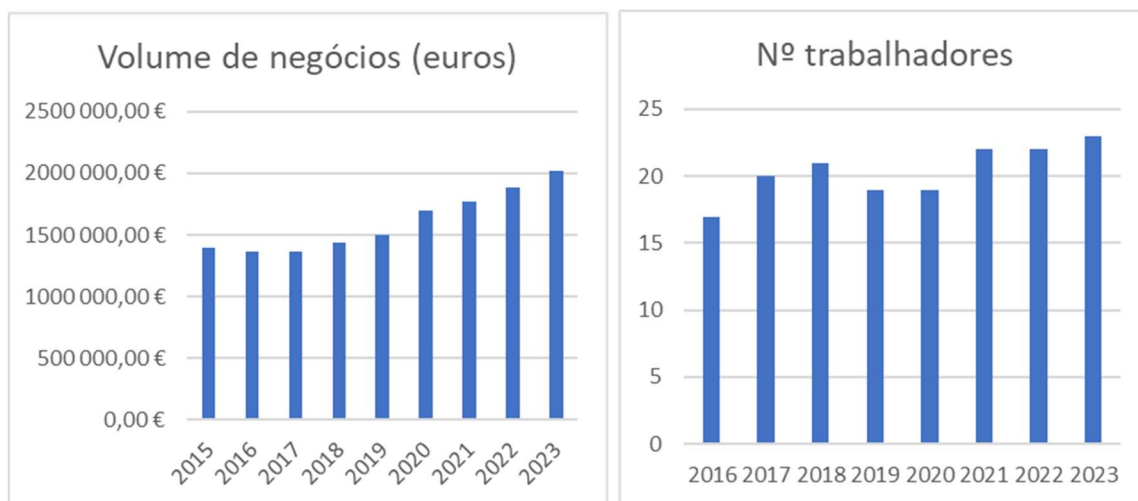


Gráfico 6.8 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAPOLIB entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAPOLIB (2024).

Por detrás da evolução positiva do volume de negócios da CAPOLIB e justificando parte dessa evolução, encontra-se o crescimento estável e regular do número de sócios. Observando a Tabela 6.14 abaixo, denota-se uma tendência geral de aumento do número global de sócios em linha com a evolução do volume de negócios (cerca de 55% entre 2017 e 2023). Já por rubrica, o crescimento está alicerçado exclusivamente em sócios individuais, que no caso concreto, correspondem a pequenos produtores, característicos de uma zona típica de minifúndio.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	724	779	867	897	972	1060	1124
Coletivos	0	0	0	0	0	0	0
Individuais	724	779	867	897	972	1060	1124

Tabela 6.14 – Evolução do número de sócios da CAPOLIB entre 2018 e 2023

Fonte: CAPOLIB (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela CAPOLIB, e observando a Tabela 6.15 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 anos que representa mais de 52% do total em 2023, mas denota-se já uma tendência sólida para o rejuvenescimento da mão de obra, nomeadamente através do crescimento pronunciado nos intervalos entre 15 e 24 e 25-34 anos, com um registo de um aumento de quase 19% nestes dois escalões em conjunto.
- Nível de qualificações relativamente baixo com cerca de 57% dos trabalhadores a possuírem o ensino básico e secundário em 2023, mas denota-se uma tendência de melhoria significativa com o aumento do ensino superior de 29 para 44% entre 2016 e 2023.
- Precariedade laboral muito reduzida, sendo quase inexistente na maioria dos anos, mas notando-se uma ligeira tendência de aumento da mesma em anos mais recentes.
- Forte preponderância do género masculino na força de trabalho representando cerca de 83% da mesma em 2023.

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	17	20	21	19	19	22	22	23
	15-24	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	5,26%	4,55%	9,09%	8,70%
	25-34	11,76%	15,00%	9,52%	10,53%	0,00%	13,64%	18,18%	21,74%
	35-44	17,65%	25,00%	38,10%	31,58%	26,32%	22,73%	22,73%	17,39%
	45-64	70,59%	40,00%	19,05%	47,37%	52,63%	45,45%	45,45%	43,48%
	Mais de 65	0,00%	20,00%	33,33%	5,26%	15,79%	13,64%	4,55%	8,70%
Nível de habilitações	Básico	0,00%	25,00%	47,62%	42,11%	42,11%	36,36%	31,82%	26,09%
	Secundário	70,59%	40,00%	23,81%	21,05%	21,05%	22,73%	31,82%	30,43%
	Superior	29,41%	35,00%	28,57%	36,84%	36,84%	40,91%	36,36%	43,48%
Tipo de contrato	A prazo	0,00%	25,00%	4,76%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	8,70%
	Termo incerto	100,00%	75,00%	95,24%	100,00%	100,00%	100,00%	95,45%	91,30%
	Outro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 6.15 – Evolução das características dos trabalhadores da CAPOLIB entre 2016 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAPOLIB (2024).

Do ponto de vista financeiro, a CAPOLIB tem vindo a assistir ao longo dos anos a uma melhoria dos seus indicadores no sentido da estabilização, mas ainda apresenta níveis médios reduzidos de autonomia financeira e de rentabilidade, bem como uma forte dependência dos subsídios à exploração, tendo esta última rubrica vindo a aumentar significativamente sem impacto



correspondente no aumento da rentabilidade e liquidez. Olhando à Tabela 6.16 abaixo, verifica-se que, apesar de uma melhoria gradual ao longo do tempo, a autonomia financeira ainda apresenta valores relativamente reduzidos, terminando 2023, com cerca de 27,2%. Este valor aponta para alguma falta de solidez do ponto de vista financeiro, com as rentabilidades médias dos últimos anos a serem relativamente baixas e a não conseguirem ser suficientes para reverter o impacto de vários resultados negativos de anos anteriores (por exemplo em 2015 a autonomia financeira era negativa, devido à acumulação de resultados negativos). Efetivamente, as margens de lucro não são tipicamente altas e muito do crescimento atual da cooperativa parece estar assente sobretudo na forte captação de subsídios à exploração, rubrica de mais forte crescimento em termos absolutos entre 2015 e 2023 (aumento de cerca de 876 mil euros no período), e no departamento de compra e venda de fatores de produção, que foi bastante afetado pela inflação e que não deverá ter margens de lucro muito elevadas. Aliás, e como já referido, o departamento mais importante da CAPOLIB, a produção de carne Barrosã, estranhamente não sentiu qualquer impacto positivo digno de registo nos últimos anos, mesmo considerando a inflação, e parece estar a ser muito pressionado pelo poder das grandes superfícies (CAPOLIB, 2024). Já do ponto de vista da liquidez, o cenário parece ser mais pacífico, pois, apesar de uma ligeira tendência de redução de ambos os indicadores, nomeadamente da liquidez reduzida, a mesma não parece ser preocupante, pois não se afasta significativamente de um. No global, a CAPOLIB tem vindo a crescer nos últimos anos e tem realizado um esforço significativo de redução do endividamento financeiro de médio e longo prazo (de cerca de 52% do passivo total em 2015 para cerca de 26% em 2023). Do ponto de vista de riscos, a registar o forte aumento da dependência da rentabilidade e também da liquidez relativamente aos subsídios à exploração, que para a CAPOLIB representavam aproximadamente 57% do valor do volume de negócios em 2023, tendo aumentado substancialmente relativamente aos 19% de 2015. Tal como já referido anteriormente, a CAPOLIB tem-se especializado na obtenção de subsídios de exploração em várias vertentes, mas o carácter conjuntural, não recorrente e imprevisível desta rubrica, fazem com que a mesma possa vir a ter efeitos perversos no dimensionamento da cooperativa, especialmente se for assumida como componente estrutural em estratégias de médio e longo prazo.

Cooperativa agro-rural de Boticas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	-0,62%	1,32%	5,15%	8,40%	10,58%	13,17%	26,60%	27,30%	27,20%
ROA	1,60%	1,25%	1,72%	2,18%	2,19%	2,51%	11,35%	1,45%	2,18%
ROE	-259,79%	94,77%	33,51%	26,01%	20,73%	19,03%	42,68%	5,30%	7,98%
Margem EBITDA	5,13%	6,51%	7,09%	6,71%	5,01%	5,50%	12,20%	4,60%	5,98%
Rácio de liquidez corrente	1,37	1,35	1,31	1,34	1,23	1,07	1,37	1,25	1,28
Rácio de liquidez reduzida	1,2	1,15	1,11	1,05	0,93	0,73	0,87	0,77	0,88
Subsídios % de vendas	18,90%	31,40%	28,40%	26,50%	25,60%	29,50%	34,70%	42,00%	56,60%
Financiamentos % do passivo total	51,60%	54,60%	49,70%	49,08%	39,10%	29,85%	35,40%	26,40%	25,64%

Tabela 6.16 – Evolução dos indicadores financeiros da CAPOLIB entre 2015 e 2023

Fonte: CASES 2023) e CAPOLIB (2024).



6.1.5 Adega Cooperativa de Silgueiros (ACS)

ACS é uma cooperativa agrícola com uma longa tradição de especialização no subsetor do vinho na região demarcada do Dão, tendo procurado evoluir no sentido de uma maior valorização do seu produto, quer via criação de marcas próprias, quer via internacionalização. Fundada em 1962, a cooperativa começou a laborar em 1964, e como o próprio nome indica, tem sede e única instalação em Silgueiros, a 9 km de Viseu. A ACS desempenha várias funções, dentre as quais se destacam a produção, o armazenamento e comercialização do vinho do Dão, cobrindo a região de Silgueiros, e dispondo de uma panóplia de diferentes marcas próprias destinadas a diferentes segmentos de mercado. Tem como CAE primário, o 11021, correspondente à produção de vinhos comuns e licorosos, e como secundário, tem o 46341, correspondente ao comércio por grosso de bebidas alcoólicas. Utilizando oito castas, cinco tintas (touriga nacional, tinta roriz, Jaen, alfrocheiro e tinta pinheira) e três brancas (encruzado, malvazia fina e borrado das moscas), a ACS tem vindo a obter ao longo do tempo vários prémios nacionais e internacionais de grande qualidade e possui atualmente três marcas próprias: a Dom Daganel (para vinhos premium), a Morgado de Silgueiros (para o segmento médio) e a adega de Silgueiros (para o segmento mais baixo). É uma cooperativa que tem vindo a desenvolver alguma internacionalização, nomeadamente via exportações, e nos últimos 3 anos (2021 a 2023) canalizou cerca de 7% das vendas para os mercados externos, destacando-se como países de destino: o Brasil (40 a 50% das vendas externas), e depois a Europa, nomeadamente Polónia, Alemanha, Suíça, etc.

Apesar de alguma tendência de melhoria ao longo do tempo e dos vários prémios nacionais e internacionais obtidos, a ACS continua ainda muito dependente dos segmentos de baixo valor acrescentado com uma grande percentagem de vinho a ser vendida nos formatos Bag in Box (garrações muito residuais), granel e borras, em canais de distribuição com muito poder negocial e a preços muito baixos. Observando a Tabela 6.17 abaixo, verifica-se que mais de 75% da quantidade de vinho vendida nos 4 anos representados (2020 a 2023), está associada a formatos de baixo valor acrescentado, dominado pelo bag in box, enquanto os formatos de maior valor acrescentado (garrafas), oscilam entre os 14,5 e os 24% nos anos em análise. Denota-se uma ligeira tendência positiva nestes 4 anos, mas o desnível ainda é bastante relevante no momento atual. Aliado a este facto é realçar a grande dependência da ACS relativamente a canais de distribuição com forte poder negocial, com mais de 76% das vendas concentradas em grandes superfícies e distribuidores (Gráfico 6.9), o que gera enorme pressão concorrencial e justifica em parte o baixo preço médio por litro do vinho registado entre 2021 e 2023 que anda num valor próximo dos 1,3 euros sem demonstrar um tendência ascendente, especialmente num período caracterizado por forte inflação. Este posicionamento da ACS em termos de mercado não parece ser nada promissor, e

apesar de recentemente se ter verificado uma transição da produção para os brancos, não parece que haja um impacto positivo em termos de valor acrescentado.

Tipo de formato	2020	2021	2022	2023
Engarrafado	14,50%	22,00%	18,00%	24,40%
Bag in Box e garrações	66,20%	63,00%	64,60%	51,10%
Granel	7,40%	2,60%	1,80%	13,25%
Borras	11,80%	12,40%	15,60%	11,40%
% de Brancos	9,90%	10,20%	11,20%	19,40%

Tabela 6.17 – Evolução das vendas de litros de vinho da ACS em diferentes formatos entre 2020 e 2023

Fonte: Relatórios de contas da ACS.

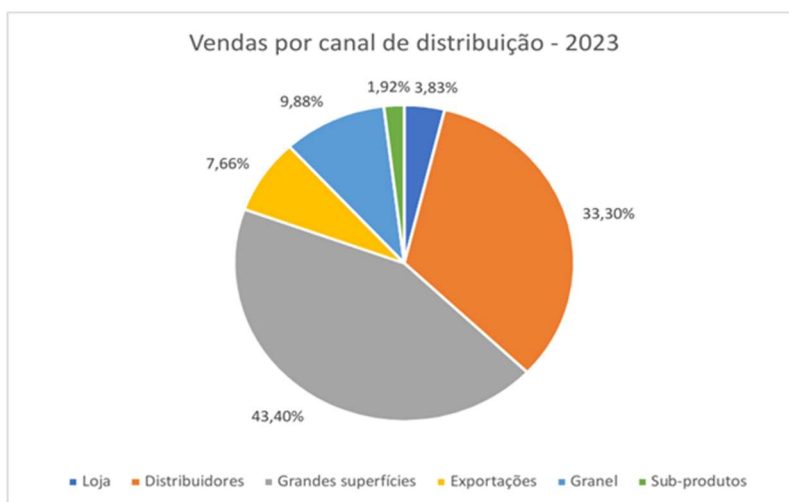


Gráfico 6.9 – Distribuição das vendas da ACS por canais de distribuição em 2023

Fonte: Relatórios de contas da ACS.

Em linha com o já referido, e adicionando outros fatores como as alterações climáticas, a ACS encontra-se recentemente a atravessar um momento de estagnação. Com base no Gráfico 6.10 abaixo, verifica-se uma significativa estagnação da evolução da ACS nos últimos anos, quer em termos de volume de negócios, com uma quebra de cerca de 4% entre 2015 e 2023, quer ao nível de número de trabalhadores, com a retoma em 2023 dos valores de 2015, após um aumento dentro do período. Para além deste setor ser muito marcado por sazonalidades anuais ditadas pelas condições climáticas, denotam-se alguns aspetos estruturais que poderão estar a ter um impacto sobre esta tendência, nomeadamente, a pressão concorrencial imposta pela grande distribuição, a inflação e alguma perda de qualidade das colheitas. O facto de a grande maioria da produção da ACS estar concentrada nos segmentos baixo e médio leva a que pressão concorrencial da grande distribuição se faça notar, especialmente com marcas brancas próprias. Neste âmbito, a perda da

Mercadona como distribuidor em 2022 é um dos fatores que explica, por exemplo, os valores mais baixos da série apresentada. Adicionalmente, a destacar também a inflação que veio reduzir substancialmente o poder de compra dos consumidores nacionais, expondo fortemente a ACS a este problema, já que ainda tem uma forte concentração das vendas no mercado interno. Finalmente, também a destacar os anos de seca mais recentes e o fenómeno do aquecimento global. Apesar de não se terem registado quebras muito significativas do ponto de vista de quantidade, a verdade é que não se pode dizer o mesmo do ponto de vista da qualidade e, portanto, tem havido um aumento de inventários de baixa qualidade e tem sido necessário recorrer a compras de mosto concentrado.

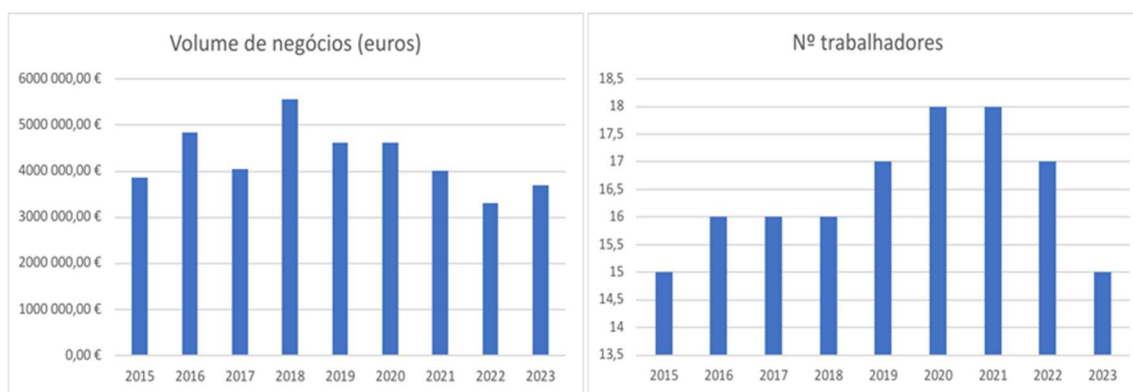


Gráfico 6.10 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da ACS entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e ACS (2024).

Para além de todos os fatores já mencionados, uma parte da estagnação e irregularidade do volume de negócios também é explicado pelas tendências de decrescimento do número de sócios e pelo baixo nível de participação dos mesmos na atividade da cooperativa, como se pode ver por exemplo, no período entre 2019 e 2023. Efetivamente, com base na observação da Tabela 6.18 abaixo, denota-se uma tendência de quebra do número global de sócios entre 2019 e 2023 (aproximadamente de 3,2%), que tende a ser muito determinada pela redução do número de sócios individuais (cerca de 3,6%). Já do ponto de vista de sócios coletivos a tendência tem sido a inversa, mas do ponto de vista absoluto é bastante reduzida e acaba por não ter grandes efeitos práticos numa região dominada essencialmente pelo minifúndio. Portanto, a possibilidade de termos aqui o surgimento de novas empresas de média ou grande dimensão que se tornem sócias da cooperativa e contrariem o efeito da perda de pequenos produtores individuais é muito reduzida. Para além desta realidade, e apesar de disparidades entre coletivos e individuais, importa também destacar o baixo nível de participação dos sócios na capacidade de oferta da ACS com 42% dos individuais a ter um papel ativo contra 67% dos coletivos em 2023. Observa-se uma perda



significativa da participação dos sócios individuais entre 2019 e 2023, e apesar da participação dos sócios coletivos ser maior e apresentar uma tendência positiva, o seu valor absoluto é muito reduzido e poderá não ter força para contrariar o cenário descendente.

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	1408	1393	1396	1388	1363
Coletivos	12	13	16	16	18
% ativos	58,33%	61,54%	50,00%	56,25%	66,67%
Individuais	1396	1380	1380	1372	1345
% ativos	50,43%	46,38%	46,16%	43,51%	42,68%

Tabela 6.18 – Evolução do número de sócios da ACS entre 2019 e 2023

Fonte: CASES (2023) e ACS (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela ACS, e observando a Tabela 6.19 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 anos que representa mais de 73% do total em 2023 e que pouco se tem alterado ao longo do tempo. Manutenção de mão de obra envelhecida e pouca ou nenhuma dinâmica de rejuvenescimento.
- Predomínio do baixo nível de habilitações com cerca de 67% da mão de obra a ter o ensino básico e cerca de 13% o ensino secundário em 2023. Tendência de melhoria na contratação de quadros com ensino superior a meio do período em análise, mas muito pouco relevante atualmente.
- Nenhuma precariedade laboral com 100% dos trabalhadores a termo incerto em 2023 e durante uma grande parte do período. Existiu recurso a contratos a prazo apenas para suprir necessidades temporais muito específicas.
- Do ponto de vista género, e de acordo com os dados mais recentes disponíveis, predominância do sexo masculino com uma representatividade de 70% da força de trabalho.



		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	15	16	16	16	17	18	18	17	15
	15-24	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	11,76%	5,56%	5,56%	11,76%	6,67%
	25-34	0,00%	6,25%	6,25%	6,25%	5,88%	16,67%	16,67%	17,65%	6,67%
	35-44	26,67%	31,25%	25,00%	18,75%	17,65%	11,11%	5,56%	0,00%	13,33%
	45-64	66,67%	56,25%	62,50%	62,50%	58,82%	55,56%	61,11%	70,59%	60,00%
	Mais de 65	6,67%	6,25%	6,25%	6,25%	5,88%	11,11%	11,11%	0,00%	13,33%
Nível de habilitações	Básico	73,33%	68,75%	68,75%	68,75%	76,47%	66,67%	66,67%	64,71%	66,67%
	Secundário	20,00%	18,75%	18,75%	18,75%	5,88%	5,56%	11,11%	11,76%	13,33%
	Superior	6,67%	12,50%	12,50%	12,50%	17,65%	27,78%	22,22%	23,53%	20,00%
Tipo de contrato	A prazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%
	Termo incerto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,12%	100,00%	100,00%	94,12%	100,00%
	Outro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 6.19 – Evolução das características dos trabalhadores da ACS entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e ACS (2024).

Em termos financeiros, a ACS apresenta uma situação estável, mas com sinais que podem gerar alguma preocupação, especialmente no médio e longo prazo. Efetivamente, e olhando à Tabela 6.20 abaixo, verifica-se que em termos de rentabilidade e autonomia financeira, a ACS ainda continua a ter valores razoáveis e positivos, apesar de não serem muito altos. Já que no diz respeito à liquidez, podem existir problemas de médio prazo se atendermos, sobretudo aos valores atuais e evolução da liquidez reduzida. A tendência de decréscimo neste indicador tem sido evidente e pode apontar para sérias dificuldades de tesouraria, especialmente se a valorização do inventário puder estar em causa ou se as vendas não evoluírem favoravelmente. Aliás, a questão do inventário é deveras importante para a ACS, pois tem sido um dos pilares fundamentais a justificar uma rentabilidade positiva, sobretudo nos anos mais fracos de vendas e neste momento, após vários anos a crescer, atinge um valor considerável (aproximadamente 60% do ativo total). Neste cenário, destruição de inventário ou uma má avaliação do mesmo, pode ter sérias implicações para a estabilidade económico-financeira da ACS. Finalmente, e na sequência das questões de tesouraria já reportadas, a denotar também uma tendência preocupante de crescimento do montante de endividamento financeiro global ao longo dos últimos anos, sobretudo na vertente curto prazo, com o consequentemente crescimento das despesas financeiras, especialmente num momento atual, que é caracterizado por juros altos. Em 2023, os financiamentos obtidos globais representavam cerca de 40% do passivo, tendo registado, por exemplo, um crescimento de cerca de 27% relativamente a 2022. Conjugando estes valores com uma estagnação de volume de negócios em anos de inflação significativa, o cenário global do ponto de vista de risco não é favorável e obriga a refletir sobre a necessidade de potencialmente reestruturar o modelo de negócio e a estratégia em curso.



Adega cooperativa de Silgueiros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	32,01%	30,35%	28,84%	32,59%	35,63%	40,89%	37,19%	37,00%	36,00%
ROA	0,27%	0,85%	1,03%	0,66%	1,29%	2,95%	1,09%	1,70%	1,30%
ROE	0,84%	2,80%	3,57%	2,03%	3,63%	7,20%	2,94%	3,60%	4,50%
Margem EBITDA	4,81%	4,64%	6,33%	5,28%	6,14%	8,24%	8,04%	11,70%	11,50%
Rácio de liquidez corrente	1,14	1,15	1,03	1,5	1,52	1,37	1,34	1,42	1,45
Rácio de liquidez reduzida	0,48	0,65	0,46	0,9	0,7	0,57	0,47	0,31	0,35

Tabela 6.20 – Evolução dos indicadores financeiros da ACS entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e ACS (2024).

6.1.6 Cooperativa Agrícola de Esposende (CAE)

A CAE tem uma forte implantação no panorama agrícola do concelho de Esposende, apresentando um carácter multifacetado na prestação de serviços aos agricultores locais, mas ainda muito dominada pelo leite. Fundada em 1952 com o nome de cooperativa de produtores de leite de Esposende, só em 1976, depois de adquirir o “Grémio da Lavoura de Esposende” é que altera a sua denominação para cooperativa agrícola de Esposende, adotando uma perspetiva mais comercial e começa gradualmente a diminuir o seu foco quase exclusivo no leite (Confagri, 2022). Neste ano em concreto, a cooperativa detinha as secções de leite, defesa sanitária e aprovisionamento, mas ainda com um foco muito forte na produção de leite. Mais tarde, em 1986, assume a diversificação a um nível mais estrutural e cria a secção hortícola que levou posteriormente à construção de uma infraestrutura específica em Belinho, onde se começou a proceder ao processamento, armazenamento e embalamento destes produtos. Recentemente, em setembro de 2022, a cooperativa avançou com a criação de uma nova secção denominada de “cereais, sementes oleaginosas e proteaginosas, incluindo o milho”, estando enquadrada dentro da organização de produtores da UCANORTE XXI vocacionada para estes produtos em específico e visando sobretudo a produção e comercialização de milho grão. Para já, esta nova secção, que ainda está numa fase inicial do seu desenvolvimento, não tem qualquer margem em termos de produtos transacionados. Atualmente, a CAE trata-se de uma cooperativa eminentemente local, que em 2023 apresentava uma distribuição regional de sócios muito concentrada no concelho de Esposende (cerca de 94%), enquanto os restantes se encontravam espalhados por concelhos limítrofes, nomeadamente, Póvoa do Varzim (2%), Barcelos (1,5%) e Viana do Castelo (1%) (CAE, 2024). Tem sede em Esposende, dispõe de instalações em Belinho para os produtos hortícolas e também utiliza três mercados e supermercados da zona para escoar os seus produtos, em Fão, Marinhãs e Esposende. Adicionalmente, também vende para o resto do país e Galiza. Em termos de produtos, foca o seu âmbito de atuação na venda de leite, na comercialização de hortícolas e cereais, na prestação de serviços ao setor do leite, na prestação de assistência sanitária aos animais ruminantes (vacas leiteiras) e na venda de fatores de produção aos agricultores locais. Em termos mais concretos, a

CAE está estruturada em cinco secções com pesos diferentes de acordo com o Gráfico 6.11 abaixo (Confagri, 2022; CAE, 2024).

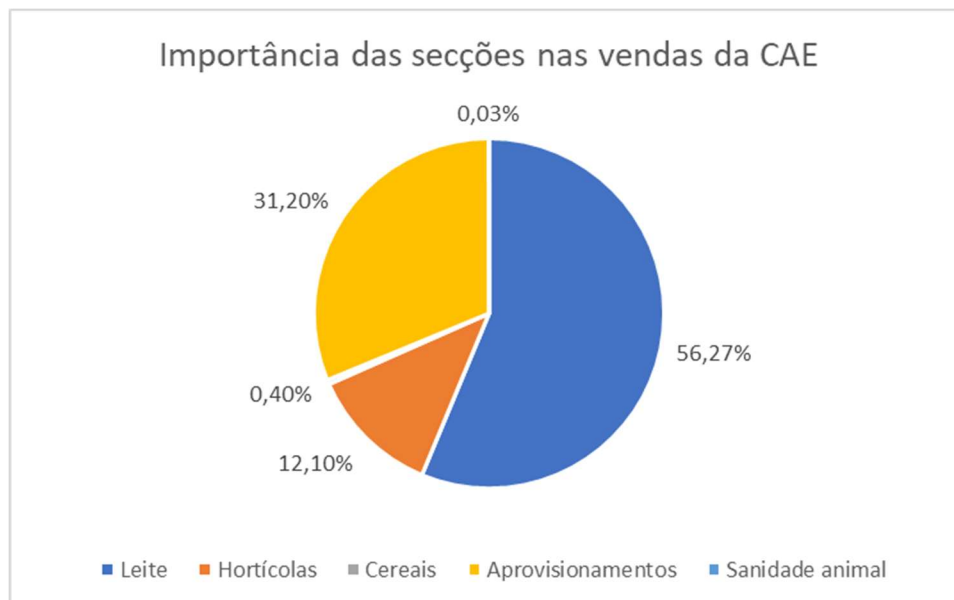


Gráfico 6.11 – Peso relativo das diferentes secções no volume de negócios (vendas) da CAE em 2023

Fonte: CAE (2024).

A nível mais detalhado, a descrição das diferentes secções é a seguinte:

- Secção do leite – realiza o acompanhamento e presta serviços aos produtores. É a maior secção do ponto de vista das vendas da CAE, representando cerca de 56,2% das mesmas em 2023. Toda a produção é encaminhada para a AGROS, uma vez que a CAE é sócia desta cooperativa.
- Secção hortícola – realiza a recolha, transformação, calibragem, embalamento e comercialização dos produtos hortícolas. É a terceira maior secção da CAE, representando 12,1% das vendas em 2023.
- Secção cereais – procede à recolha e comercialização de cereais produzidos pelos produtores locais, nomeadamente milho grão. Esta secção foi criada muito recentemente (em 2022) e é a quarta maior secção da CAE, representando 0,4% das vendas em 2023 (mais de sessenta e dois mil euros de vendas nesse ano) e tem vindo a crescer, do ponto de vista relativo (cerca de 58% relativamente a 2022¹¹).

¹¹ Dados parciais para 2022 com a secção a só ser criada a partir de setembro.



- ADS/OPP sanidade animal – serviço de sanidade dos pequenos e grandes ruminantes do concelho de Esposende (desparasitação, etc.). É a mais pequena secção da CAE em termos de vendas com uma percentagem de 0,03%, mas recebe a maior parte das receitas via outros rendimentos e subsídios à exploração.
- Aprovisionamentos - compra e venda de fatores de produção para os produtores agrícolas do concelho. É a segunda maior secção da CAE em termos de vendas em 2023, com um peso de 31,2%.

Olhando ao Gráfico 6.12 abaixo, a CAE, apesar de um bom ritmo de crescimento do volume de negócios muito recentemente, parece estar a braços com a estagnação do seu modelo de negócio e com a necessidade de desencadear um processo de reestruturação no sentido de procurar mais eficiência produtiva e economias de escala. Observando a evolução do volume de negócios, denota-se um crescimento de cerca de 35% entre 2015 e 2023, sendo essa tendência devida exclusivamente aos crescimentos registados nos anos de 2022 e 2023, já que os anos de 2016 a 2021 foram caracterizados por uma forte estagnação, devido a vários fatores, entre os quais a estabilização do preço do leite em valores baixos e a pandemia. A contribuir para a boa performance de crescimento em 2022 e 2023, e apesar de um efeito inflação geral não negligenciável sentido em todas as secções, denota-se um impacto significativo do crescimento das receitas da secção leiteira de mais de três milhões e quatrocentos mil euros entre 2021 e 2023 (cerca de 66%), muito justificada por um aumento acima da média do preço do leite, seguido a larga distância pelo crescimento da secção de hortícolas com um aumento absoluto de cerca de seiscentos e quarenta mil euros (cerca de 53%). Assim, o crescimento verificado na cooperativa acaba por estar muito dependente de uma única secção e não é motivado por um aumento das quantidades produzidas, já que essas mantêm a sua tendência de relativa estagnação, com as quantidades entregues de leite a aumentarem apenas 5% entre 2021 e 2023 e, em sentido contrário, as quantidades globais vendidas de hortícolas a reduzirem-se 11% no mesmo período. Portanto, o que domina ao nível de faturação é a significativa evolução positiva dos preços, quer ao nível do leite, quer das hortícolas. Adicionalmente, a tendência de crescimento tem também acontecido sobretudo à custa do mercado nacional, já que do ponto de vista de exportações, as mesmas têm um peso residual nas vendas da CAE, entre 1,5% a 0,85%¹², e têm vindo a apresentar uma tendência de ligeiro decréscimo ao longo do tempo. Já no que diz respeito ao número de trabalhadores, denota-se uma tendência inversa à evolução do volume de negócios com o registo de uma redução do número de trabalhadores na ordem dos 11% entre 2017 e 2023, muito determinado pelo que passou neste último ano. Isto está a levar a um aumento substancial da eficiência produtiva do fator trabalho,

¹² Exportações direcionadas para Espanha, nomeadamente para a Galiza.

com as vendas por trabalhador a aumentarem cerca de 75% no mesmo período. No global, a CAE está a atravessar um período de estagnação produtiva e crescimento de negócios de base inflacionário e parece estar a procurar reestruturar-se com aumentos de eficiência interna para garantir a sobrevivência nos próximos anos.

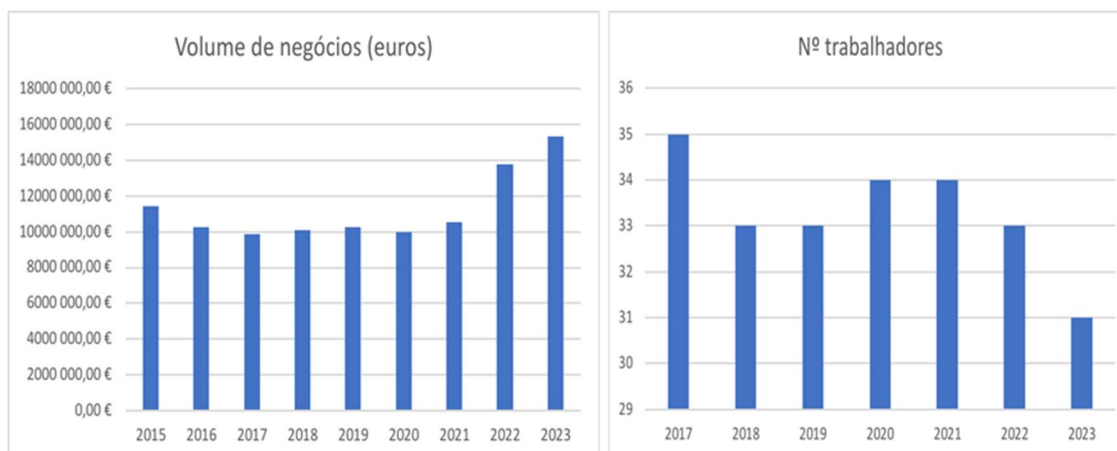


Gráfico 6.12 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da CAE entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAE (2024).

A relativa estagnação da evolução da CAE do ponto de vista de quantidade produzida é explicada também pela reduzida dinâmica atual de crescimento do número de sócios. Efetivamente, com base na observação da Tabela 6.21 abaixo, denota-se um crescimento de cerca de 3% no número de sócios globais entre 2019 e 2023 que é determinado sobretudo pela evolução dos sócios individuais, sendo este o grupo mais representativo em termos globais, com um valor de cerca de 97% dos sócios. Assim, com crescimentos reduzidos no número de sócios, com uma estrutura fortemente dominada por sócios individuais (produtores individuais numa zona de forte implantação do minifúndio) e com a entrada apenas de novos sócios com pouca capacidade produtiva, o volume de negócios não poderia crescer de forma expressiva, sobretudo na vertente quantidade.

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	1278	1286	1298	1309	1314
Coletivos	36	38	40	41	42
Individuais	1242	1248	1258	1268	1272

Tabela 6.21 – Evolução do número de sócios da CAE entre 2019 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAE (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela CAE, e observando a Tabela 6.22 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 anos que representa cerca de 70% do total em 2023, apesar de uma ligeira tendência de redução neste escalão. Os restantes escalões com valores reduzidos e sem fortes tendências definidas.
- Predomínio do baixo nível de habilitações com cerca de 52% da mão de obra a ter o ensino básico e cerca de 26% o ensino secundário em 2023. Estagnação e alguma ligeira perda no ensino superior e uma reduzida tendência de melhoria a nível secundário, mas muito pouco notória.
- Reduzida precariedade laboral, com uma média relativamente estável de trabalhadores a prazo de cerca de 14% entre 2019 e 2023.
- Apesar de uma ligeira tendência de melhoria ao longo do tempo, denota-se uma maior preponderância do sexo masculino na força de trabalho, representando 61% da mesma em 2023.

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	35	33	33	34	34	33	31
	15-24	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	5,88%	6,06%	3,23%
	25-34	17,14%	18,18%	15,15%	11,76%	14,71%	12,12%	12,90%
	35-44	8,57%	9,09%	12,12%	14,71%	8,82%	12,12%	12,90%
	45-64	74,29%	72,73%	72,73%	67,65%	70,59%	69,70%	64,52%
	Mais de 65	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,45%
Nível de habilitações	Básico	54,29%	51,52%	54,55%	50,00%	50,00%	48,48%	51,61%
	Secundário	20,00%	21,21%	18,18%	23,53%	26,47%	27,27%	25,81%
	Superior	25,71%	27,27%	27,27%	26,47%	23,53%	24,24%	22,58%
Tipo de contrato	A prazo	0,00%	0,00%	15,15%	14,71%	11,76%	12,12%	16,13%
	Termo incerto	100,00%	100,00%	84,85%	85,29%	88,24%	87,88%	83,87%
	Outro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 6.22 – Evolução das características dos trabalhadores da CAE entre 2017 e 2023

Fonte: CASES (2023) e CAE (2024).

Apesar de um crescimento considerável na faturação nos últimos dois anos, muito justificado apenas pelo aumento dos preços, nomeadamente do setor do leite, a situação financeira da CAE parece ser desafiante devido a questões de baixa rentabilidade, baixa liquidez e de elevado financiamento bancário global. Do ponto de vista de rentabilidade, e olhando à Tabela 6.23 abaixo, os indicadores apresentados são relativamente baixos, com valores residuais na maioria dos anos, chegando mesmo a ser negativos em vários anos. Efetivamente, uma grande parte do problema



vem das reduzidas margens associadas às vendas dos seus produtos, pois o custo de mercadorias vendidas é bastante elevado, e do elevado nível de financiamento bancário global (26,2% do passivo total em 2023), que especialmente em anos de juros elevados, como 2022 e 2023, aumentam significativamente a fatura global com juros (algo notório nos resultados de 2023, onde na sequência da redução do montante global de financiamentos relativamente a 2022 surge mesmo assim um aumento bastante considerável dos juros). Aliás, do ponto de vista operacional e numa análise das contas por secção, o principal responsável por esta situação parece ser a secção de hortícolas, que é a única onde se registam continuamente resultados negativos, seguida depois pela secção de sanidade animal, onde também se registam vários anos de resultados negativos com alguma dimensão. No caso específico da secção hortícolas, há a referir a significativa redução nos últimos anos da capacidade produtiva dos associados (decréscimo de aproximadamente 45% entre 2019 e 2023), o que leva a que a cooperativa tenha de adquirir muitos mais produtos junto de outros produtores (mais de 70% do total em 2023), reduzindo-se assim substancialmente a sua capacidade de negociação e, conseqüentemente, as respetivas margens de rentabilidade operacional. Esta questão da rentabilidade assume contornos especialmente relevantes se atentarmos ao montante global de resultados transitados negativos ao longo do tempo que são responsáveis por um baixo nível de autonomia financeira. Adicionalmente, a liquidez corrente é relativamente escassa e tem vindo a demonstrar uma ligeira tendência de perda de qualidade ao longo do tempo, com o ativo corrente a não cobrir o passivo corrente, e, portanto, obriga a que se mantenha sempre um nível bastante razoável de endividamento de curto prazo para suportar toda a operação da cooperativa. No global, estes números parecem apontar para a necessidade de uma reflexão sobre a necessidade de elevar a reestruturação do modelo de negócio e da estratégia da cooperativa para patamares superiores aquilo que parece ser um simples redimensionamento muito gradual da força de trabalho, aplicado muito recentemente.

Cooperativa Agrícola de Esposende	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	10,80%	9,65%	23,94%	25,21%	25,35%	24,59%	20,78%	18,33%	21,07%
ROA	-1,56%	-1,42%	-1,77%	0,24%	0,26%	-0,65%	-2,72%	0,07%	0,12%
ROE	-14,46%	-14,75%	-7,38%	0,94%	1,03%	-2,66%	-13,09%	0,38%	0,56%
Margem EBITDA	0,59%	0,57%	0,43%	1,23%	1,06%	0,69%	-0,27%	0,69%	0,79%
Rácio de liquidez corrente	1,06	0,98	0,91	0,86	0,87	0,85	0,82	0,85	0,83
Rácio de liquidez reduzida	0,8	0,74	0,68	0,65	0,67	0,66	0,65	0,7	0,67

Tabela 6.23 – Evolução dos indicadores financeiros da CAE entre 2015 e 2021.

Fonte: CASES (2023).

6.1.7 AGROS

A AGROS é já há vários anos a maior cooperativa agrícola nacional, líder de um grande grupo económico, possuindo uma longa história de crescimento e serviços prestados aos produtores e



cooperativas de leite nas regiões do Entre-Douro e Minho e Trás-Os-Montes. Fundada a 11 de abril de 1949 pelas cooperativas de Barcelos (Ribeira do Neiva), Vila do Conde e Póvoa do Varzim, com o nome de União das Cooperativas dos Produtores de Leite do Norte Litoral, a Agros foi evoluindo de forma gradual ao longo do tempo e só ganhou o seu nome atual em 1989. Apesar de a sigla AGROS ter surgido em 1970 e ter sido adicionada à denominação comercial em 1985, só mais tarde, em 1989, numa altura em que também passou a servir Trás-os-Montes, com a incorporação da Lactimontes (AGROS, 2023), é que ganha a cobertura geográfica que apresenta presentemente em termos de denominação, ou seja, União das Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes. Durante todo este percurso, a Agros desenvolveu várias iniciativas pioneiras e inovadoras em termos de recolha e processamento de leite, dentro as quais se destacam a criação dos postos de receção de leite em 1951, a instalação, a partir de 1969, de salas de ordenha mecânica em praticamente todas as aldeias onde atuava e a introdução no mercado do leite UHT em 1974. Desde o final do século XX, e com alguma estagnação e necessidade de reestruturação do setor do leite, a AGROS tem vindo a redirecionar a sua estratégia de crescimento para a criação de um grupo empresarial de grande dimensão numa lógica de integração vertical, através de várias iniciativas, como por exemplo a criação da Lactogal em 1996 ou compra da UCANORTE em 1997. Aliás, nos últimos anos, a AGROS tem intensificado ainda mais essa estratégia, como se pode comprovar através da forte participação que apresenta atualmente em 11 empresas de vários setores, como por exemplo: AGROS Comercial, AGROS imobiliária, Carnagri, Cevargado, Lactogal, Lusogenes, PEC Nordeste, Mercado abastecedor do Porto, Prodistica, Segalab e UCANORTE XXI (AGROS, 2023). Muitos destes setores, e respetivas empresas, apresentam uma relação direta bastante significativa com a produção de leite, em vários níveis da cadeia de valor.

Em termos de objetivos da cooperativa AGROS, o seu foco está dedicado ao CAE primário 46331 de comércio por grosso de leite, com esta cooperativa a desenvolver o transporte e comércio de leite a granel nas regiões do Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes, que depois vende totalmente à Lactogal para processamento, o que significa que não possui marcas próprias ou exportações. Em 2022, esta cooperativa recolheu 83% da produção de leite destas duas regiões, o que representou 43% da produção deste produto em Portugal continental (AGROS, 2023). O papel desempenhado pela AGROS neste setor é de tal maneira relevante, que em 2017 passou a ser reconhecida como Organização de Produtores (OP) de leite e produtos lácteos de vaca. Adicionalmente, a AGROS também presta serviços técnicos aos seus associados em várias vertentes e dispõe de vários CAE's secundários, como por exemplo: o 58140 (edição de revistas ou publicações periódicas) e o 75000 (atividades veterinárias, nomeadamente inseminação artificial). A quase totalidade do seu volume de negócios atual está concentrado na comercialização de leite a granel, enquanto os serviços prestados são verdadeiramente residuais, representando apenas 0,35% do volume total de





negócios em 2023, e destacando-se, dentro destes serviços, a oficina com os seus trabalhos de reparação, que teve um peso de 84,47% no total de serviços prestados. Finalmente, ainda a referir o papel determinante que a AGROS tem vindo a assumir na dinamização e promoção do mundo rural e das práticas agrícolas, utilizando para isso a sua infraestrutura instalada, nomeadamente o Espaço AGROS, onde também está a sede da cooperativa, e que se encontra localizado em Vila do Conde. Como exemplos dessa vertente existem os seguintes eventos: a Agrosetmana (Feira Agrícola do Norte) que se começou a realizar todos os anos a partir de 2013 e a Festa da Criança e do Leite que também surgiu a partir de 2016.

Ao estar a operar num setor baseado numa *commodity* onde a concorrência internacional é bastante forte e onde Portugal tem tentado sobreviver com significativas alterações estruturais, a AGROS também se tem procurado reestruturar para aumentar as suas eficiências e competitividade. Perante uma situação atual de estagnação da produção do leite a nível nacional com falências e o aumento da concentração de produtores, que afetam sobretudo as pequenas e médias explorações do Norte do país (caracterizado pelo minifúndio), com muitas a desaparecer, e com obrigações contratuais recentes que colocam o limite máximo de venda à Lactogal nos 499,1 milhões de litros, a AGROS tem tido dificuldade em encontrar margem para crescer e, portanto, tem redirecionado a sua atenção para a necessidade de redefinir o seu modelo de negócio, no sentido de tentar, sobretudo, aproveitar economias de escala e melhorar os níveis de eficiência. Efetivamente, e tal como se pode ver no Gráfico 6.13 abaixo, a evolução das quantidades vendidas pela AGROS entre 2017 e 2023 demonstraram uma tendência estável de redução de cerca de 9%, num cenário em que simultaneamente, se assistiu a uma redução do número global de produtores na ordem dos 27% (número de locais de recolha) e a um aumento expressivo da dimensão daqueles que ficam no mercado de cerca de 36% (produção média diária). Perante esta tendência, e numa estratégia de redução de custos, a AGROS, fechou as últimas salas coletivas de ordenha mecânica em 2018 e foi reduzindo também o número de deslocações para recolha de leite. Adicionalmente, estas tendências também permitiram ir reduzindo a força de trabalho da AGROS de forma gradual, materializando-se, por exemplo, numa redução de cerca de 9,5% entre 2017 e 2023, conseguindo-se assim ganhos relevantes em termos de economias de escala.



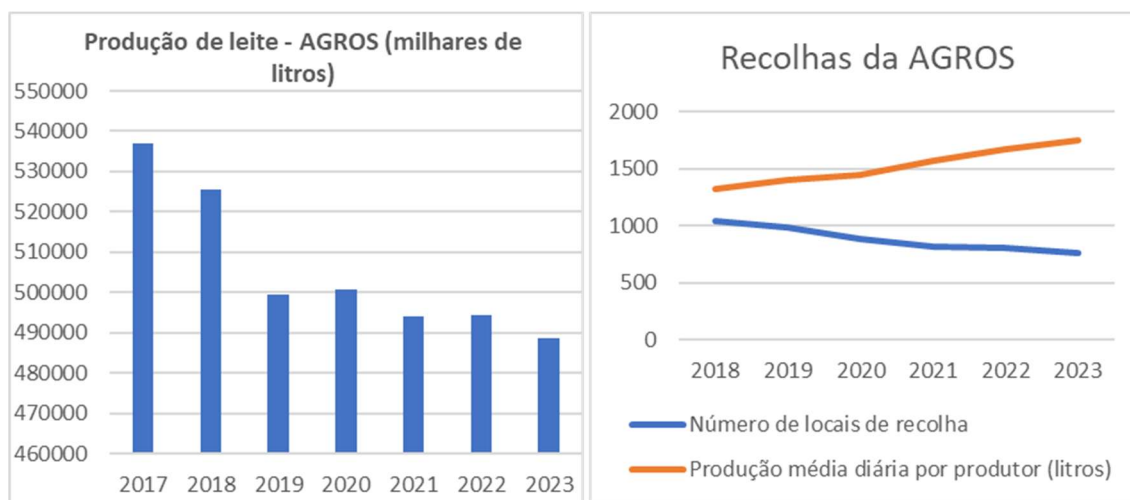


Gráfico 6.13 – Evolução da produção de leite recolhida pela AGROS em litros e evolução das recolhas

Fonte: AGROS (2024).

De facto, esses ganhos de economias de escala são ainda mais óbvios quando se introduz a variável preço e se compara a evolução do volume de negócios com a evolução do número de trabalhadores, numa lógica de valor médio por trabalhador. Ao nível do volume de negócios da AGROS, apesar da situação ter sido maioritariamente de estagnação pela tendência desafiante das quantidades produzidas, já mencionada acima, denota-se nos últimos dois anos uma forte evolução positiva justificada por tendências inflacionistas. Olhando ao Gráfico 6.14 abaixo com a evolução do volume de negócios da AGROS, observa-se uma tendência de estagnação durante a maioria do período exceto os últimos dois anos, onde se regista um forte aumento justificado pela significativa evolução positiva do preço do leite, já que a tendência de evolução da produção tem sido claramente negativa. De facto, olhando à variação do volume de negócios entre 2015 e 2023, constata-se um aumento de aproximadamente 46,3%, justificado apenas pelos crescimentos de 2022 e 2023, já que os restantes anos foram de estagnação. A nível mais detalhado, e se a análise se centrar apenas no período entre 2021 e 2023, verifica-se uma diminuição de aproximadamente 1% nas quantidades vendidas em contraponto com um aumento de cerca de 57,5% no preço. Com este aumento do preço associado a uma redução da força de trabalho de cerca de 2%, a eficiência da produtividade do fator trabalho também sofreu uma alteração significativa entre 2021 e 2023 com as vendas por empregado a aumentar cerca de 59%, passando dos 935 000 euros para os 1 489 495 euros.

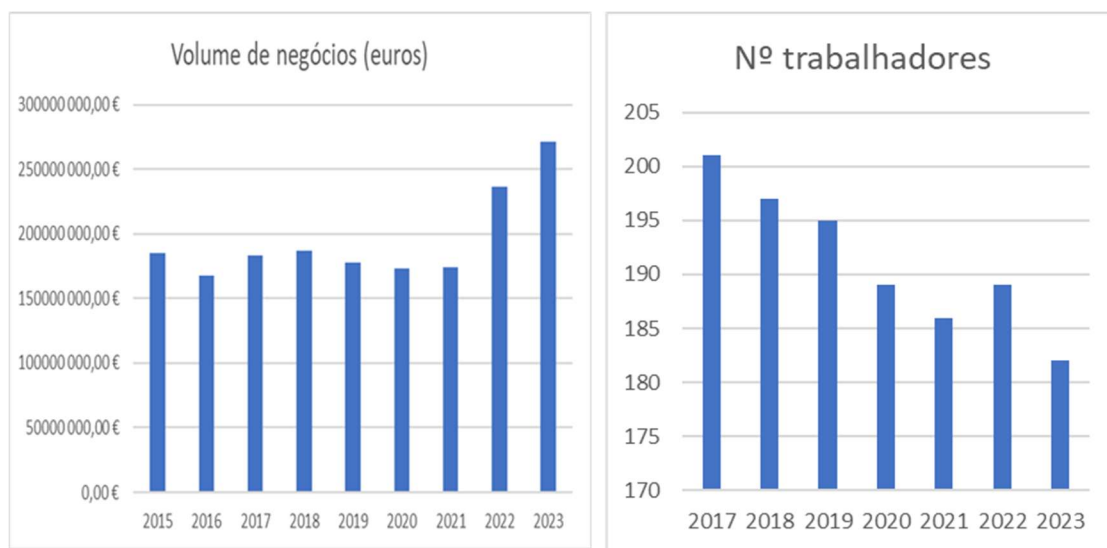


Gráfico 6.14 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da AGROS entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e AGROS (2024).

A justificar também em grande medida a evolução económica da AGROS nos últimos anos, denota-se uma estagnação do número de sócios desta cooperativa que se manteve constante desde 2017. Ao tratar-se de uma cooperativa ligada a duas regiões muito específicas, muito focada num único produto, criada por outras cooperativas e cujos membros só podem ser cooperativas, a AGROS tradicionalmente tende a manter a base de associados. Efetivamente, observando a Tabela 6.24 abaixo com a evolução do número de sócios, verifica-se que a AGROS, pela sua grande dimensão, não tem sócios individuais, mas apenas coletivos, que, no seu caso concreto, são outras cooperativas. Assim, o número de cooperativas associadas tem-se mantido sempre constante nas 44, no entanto, isto não significa constância no número de produtores. Aliás, como já referido atrás, o número de produtores tem vindo a reduzir-se substancialmente, e a situação poderia ser problemática para a AGROS, se em sentido contrário, não existisse um aumento substancial da escala dos produtores que vão ficando.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	44	44	44	44	44	44	44
Coletivos	44	44	44	44	44	44	44
Individuais	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 6.24 – Evolução do número de sócios da AGROS entre 2017 e 2021

Fonte: CASES (2023) e AGROS (2024).



Do ponto de vista da contribuição dos sócios para a AGROS, denota-se uma distribuição enviesada a favor de um número reduzido de cooperativas com uma elevada concentração geográfica à volta das bacias hidrográficas do Ave e Cávado. Efetivamente, e com base na análise da Tabela 6.25 abaixo, observa-se uma elevada concentração da produção de leite, de cerca de mais de 65% do total, nas três cooperativas fundadoras da AGROS (Barcelos, Vila do Conde e Póvoa do Varzim), que se localizam nas bacias do Cávado e Ave. Isto é sintomático de um padrão de especialização destas regiões relativamente a outras baseada num padrão histórico e que pouco se alterou ao longo dos anos.

Cooperativas	Litros recolhidos	%
Barcelos	12793655	30,8%
Vila do Conde	10559340	25,4%
Póvoa do Varzim	3947769	9,5%
Famalicão	2675003	6,4%
Santo Tirso e Trofa	2054691	4,9%
Vale do Lima	1385870	3,3%
Esposende	1366880	3,3%
Maia	1258020	3,0%
Matosinhos	1041268	2,5%
Outras	4444144	10,7%
Global	41526640	1

Tabela 6.25 – Entregas de litros de leite por cooperativa à AGROS em dezembro de 2023

Fonte: AGROS (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela AGROS, e observando a Tabela 6.26 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 anos que representa cerca de 67% do total em 2023. Tendência de aumento ao longo dos anos do envelhecimento dos trabalhadores, nomeadamente com o crescimento dos trabalhadores com mais de 45 anos.
- Predomínio do baixo nível de habilitações com 51% da mão de obra a ter o ensino básico e 20% o ensino secundário em 2023. Tendência de melhoria com diminuição do ensino básico e aumentos dos ensinos secundário e superior.
- Reduzida precariedade laboral, com cerca de 93% dos trabalhadores a termo incerto em 2023.



		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	201	197	195	189	186	189	182
	15-24	2,49%	3,55%	3,08%	2,12%	1,61%	0,00%	0,55%
	25-34	11,44%	16,24%	18,97%	16,40%	18,82%	13,76%	12,09%
	35-44	25,37%	18,78%	17,44%	19,58%	21,51%	20,11%	19,78%
	45-64	59,70%	58,88%	56,92%	59,26%	56,99%	59,79%	61,54%
	Mais de 65	1,00%	2,54%	3,59%	2,65%	1,08%	6,35%	6,04%
Nível de habilitações	Básico	62,69%	58,88%	53,33%	52,91%	51,08%	50,79%	51,10%
	Secundário	14,93%	16,75%	18,46%	19,05%	19,35%	19,58%	20,33%
	Superior	22,39%	24,37%	28,21%	28,04%	29,57%	29,63%	28,57%
Tipo de contrato	A prazo	8,46%	19,80%	26,15%	11,11%	5,91%	5,82%	6,59%
	Termo incerto	91,54%	78,68%	72,82%	88,36%	93,55%	93,65%	93,41%
	Outro	0,00%	1,52%	1,03%	0,53%	0,54%	0,53%	0,00%

Tabela 6.26 – Evolução das características dos trabalhadores da AGROS entre 2017 e 2023

Fonte: CASES (2023) e AGROS (2024).

Do ponto de vista financeiro, a AGROS apresenta uma estrutura bastante sólida em termos de capital e liquidez, apesar de demonstrar reduzidas rentabilidades em termos de exploração (Tabela 6.27). Com um nível de autonomia financeiro sempre superior a 90% (à exceção de 2022), sem qualquer tipo de endividamento e com bons níveis de caixa e depósitos bancários, a AGROS é uma cooperativa muito sólida e estável, estando em condições para resistir a condições adversas de mercado durante alguns anos. Já ao nível da rentabilidade, os indicadores são relativamente baixos, indiciando margens brutas reduzidas que advêm da própria natureza da função da Agros que serve essencialmente de intermediário entre o produtor e a Lactogal, desempenhando basicamente a atividade de transporte de leite, não transformando o produto e, como tal, gerando pouco valor acrescentado. Aliás, é bem visível este facto quando se comparam as vendas com o custo das mercadorias vendidas e consumidas, e se verifica que este custo representa 96,53% das mesmas. Do ponto de vista da liquidez, ambos os indicadores tendem a apresentar valores superiores a 1 nos vários anos analisados, com uma disponibilidade de caixa e depósitos a prazo considerável, o que indicia um bom equilíbrio de tesouraria e uma boa capacidade para fazer face a despesas correntes.

Agros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	90,62%	91,81%	91,12%	91,40%	92,31%	92,72%	93,03%	88,70%	91,06%
ROA	0,30%	0,30%	0,22%	-0,66%	0,78%	0,07%	-0,16%	0,20%	0,20%
ROE	0,33%	0,33%	0,24%	-0,72%	0,84%	0,08%	-0,17%	0,23%	0,23%
Margem EBITDA	1,23%	1,43%	1,19%	0,02%	1,97%	1,01%	0,50%	0,74%	0,70%
Rácio de liquidez corrente	0,98	1,03	1,11	1,17	1,26	1,36	1,39	1,15	1,2
Rácio de liquidez reduzida	0,97	1,01	1,08	1,13	1,22	1,33	1,35	1,13	1,18

Tabela 6.27 – Evolução dos indicadores financeiros da AGROS entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e AGROS (2024).



6.1.8 UCANORTE XXI

A UCANORTE XXI é uma cooperativa agrícola de carácter intermédio com uma larga história e com uma significativa especialização na compra e venda de fatores produtivos, mas que sofreu uma alteração da denominação comercial na sequência da incorporação da UCANORTE no universo AGROS. Depois do sucesso obtido pelas cooperativas de Entre Douro e Minho com a criação da AGROS, estas mesmas cooperativas decidiram em 1978 criar uma grande cooperativa que permitisse compras em grosso de bens de consumo intermédio para os seus sócios, de modo a reduzir os custos de aquisição. Assim, surgiu a UCANORTE com sede na Maia, que depois de várias etapas ao longo da sua história, acabou por ser integrada no universo da AGROS em 1997 e alterou a sua denominação para UCANORTE XXI em 18 de fevereiro de 2002. Atualmente a estrutura de capital desta cooperativa é dominada pela AGROS com 60,6% do capital social, enquanto a UCANORTE detém 39,4%.

A UCANORTE XXI tem como CAE primário, o 46214, e como secundários, o 47761, 10613, 10611 e 10912. Assim, o seu objetivo fundamental é o comércio por grosso de cereais e outras matérias-primas agrícolas, mas também se dedica ao comércio a retalho de flores e matérias-primas, moagem e transformação de cereais, e produção de alimentos para animais¹³. Mais concretamente, esta cooperativa realiza sobretudo a centralização de compras de bens de consumo intermédio (sementes, fitofármacos, plásticos agrícolas, fertilizantes, etc.) para as cooperativas, de modo a reduzir os custos de compras das mesmas, vendendo depois por vários canais alternativos. Também se dedica à promoção da comercialização de milho, com silos e maquinaria de secagem localizados em Barqueiros (Barcelos) e oferece aluguer de espaços em dois imóveis que possui em diferentes regiões do norte do país para promover a venda a retalho de produtos alimentares e flores. Nestes imóveis de grande dimensão, existem espaços para alugar a produtores, armazenistas e retalhistas, promovendo assim uma melhor integração da cadeia de valor do setor. Os imóveis e conceitos em causa são:

- A Mercominho – destinada essencialmente à venda a retalho de hortofrutícolas, com um espaço alocado de 45000 m², dos quais 6000 são espaço coberto, e localizada em Barqueiros.
- A Mercoflores – destinada essencialmente à venda a retalho de flores, com um espaço alocado de 5000 m² e localizada na sede da UCANORTE XXI

¹³ Estes últimos objetivos estavam mais direcionados para uma das empresas do grupo, a Cevargado, que no final de 2020 foi adquirida a 100% pela Agros.

Em termos da importância relativa de cada área de negócio dentro da cooperativa, verifica-se que, apesar de muita diversificação, há uma forte dependência da mesma relativamente à comercialização de fatores de produção. Observando o Gráfico 6.15 abaixo, verifica-se que cerca de 81% da faturação em 2023 provinha desta rubrica, seguida pela secagem de milho com aproximadamente 13%. Já numa base dinâmica, e comparando com 2022, a rubrica de fatores de produção foi a que mais cresceu no período, sendo quase inteiramente responsável pelo crescimento das vendas, enquanto todas as outras se mantiveram relativamente estáveis.

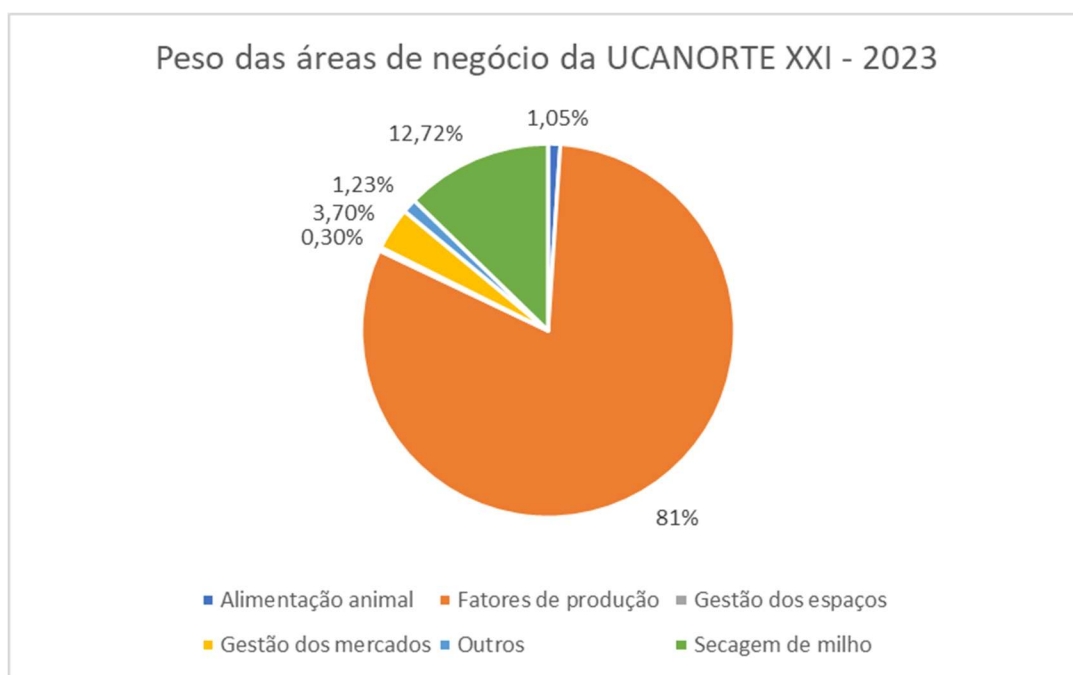


Gráfico 6.15 – Distribuição do volume de negócios da UCANORTE XXI em 2023 por áreas de negócio

Fonte: UCANORTE (2024).

No que se refere ao âmbito de atuação no mercado, a UCANORTE XXI está focada exclusivamente no mercado interno e tem vindo a tentar evoluir no sentido da criação de marcas próprias e da realização de parcerias com outras cooperativas internacionais. Neste momento, a UCANORTE XXI não tem qualquer atividade de exportação, mas importa bastante, nomeadamente, em termos de fatores de produção, e como tal tem vindo a desenvolver algumas parcerias com cooperativas de outros países. Neste âmbito, destacam-se as parcerias e protocolos com a Delagro (2015), com a Lidea do grupo Euralis (2013) e com a Compo Expert. A primeira localiza-se no norte de Espanha e, tal como a UCANORTE XXI, é uma cooperativa intermédia com forte implantação local e com vantagens relevantes em vários setores, incluindo os plásticos agrícolas, onde comercializa marcas como a Triotech, Oxiprotec ou Silonet, que também são representadas e vendidas pela UCANORTE XXI. Já a segunda é francesa, especializada no setor das sementes, e surgiu recentemente na



sequência de uma parceria entre duas cooperativas, fornecendo milho de semente para ser vendido. A terceira é uma empresa alemã que faz parte de um grande grupo químico sediado na Polónia (Azoty, SA) e que está especializada na produção e comercialização de fertilizantes. Adicionalmente, a UCANORTE XXI também comercializa uma marca própria de fertilizantes que é a “UCAFERT”, que se tem vindo a afirmar de forma sólida ao longo do tempo, e que em 2023, já representou cerca de 15% do volume de negócios.

Tal como se pode observar no Gráfico 6.16 abaixo, a UCANORTE XXI atravessou recentemente um período de significativa reestruturação e ao mesmo tempo também foi substancialmente afetada pela pandemia de COVID-19, tendo vindo a reduzir fortemente a sua escala de operação para conseguir níveis elevados de eficiência. Efetivamente, olhando aos gráficos abaixo é notória a tendência inicial decrescente do volume de negócios que declina numa queda abrupta em 2021¹⁴, seguida por uma recuperação sustentada nos dois anos seguintes, mas, que nesses dois anos em concreto, é também justificada por níveis de inflação substancialmente mais elevados. A nível de evolução global no período entre 2015 e 2023, destacam-se então sobretudo três fatores, primeiro alguma tendência de quebra genérica estrutural do setor agrícola na região norte, depois a crise de pandémica que afetou a faturação da cooperativa nos anos de 2020 e 2021, nomeadamente a faturação das lojas, sendo a Mercoflores a mais afetada, e, finalmente, a venda da área de alimentação animal à Cevargado do grupo Agros em Novembro de 2020, numa altura em que representava mais de 50% da faturação global. Assim, é natural a quebra significativa de faturação ocorrida em 2021, pois há uma alteração radical do modelo de negócio com a perda de uma área bastante importante. Ainda nesse ano e nos seguintes, a cooperativa tenta compensar essa perda com o desenvolvimento de outras áreas, nomeadamente o secador de milho, abertura de outras lojas, etc., mas com sucesso muito limitado. No global, a UCANORTE XXI registou uma perda global de volume de negócios de 38 % entre 2015 e 2023. Para se ajustar a esta situação, e como se pode ver no gráfico abaixo, a UCANORTE também procedeu a uma forte operação de reestruturação da dimensão instalada, reduzindo, por exemplo, o número de trabalhadores na ordem dos 61% entre 2018 e 2024. Isto permitiu acomodar o impacto da redução do volume de negócios e ainda aumentar o nível de eficiência na utilização do fator trabalho, com a produtividade média por trabalhador a aumentar cerca de 79%.

¹⁴ Venda da Cevargado a 100% à Agros.

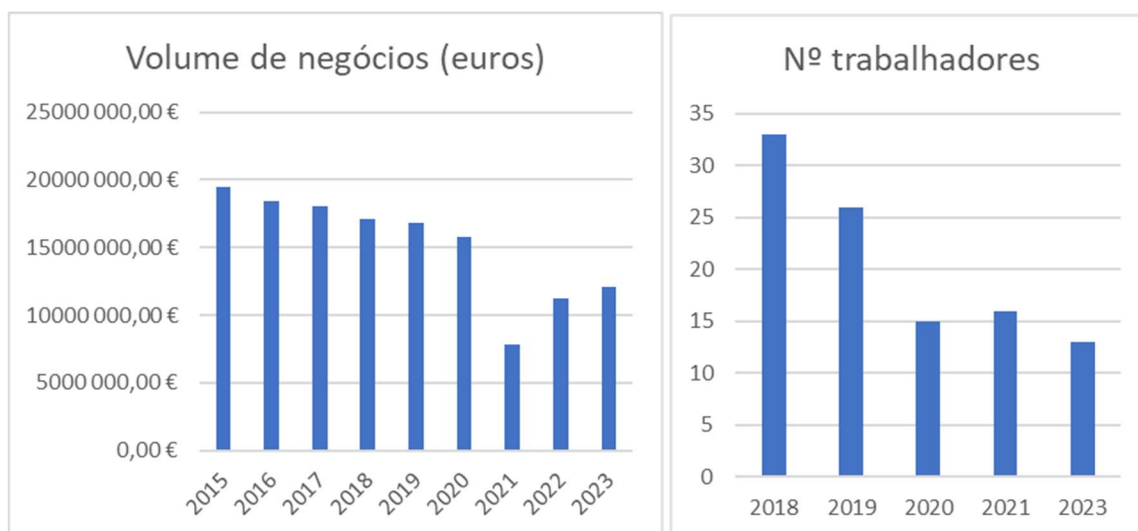


Gráfico 6.16 – Evolução do volume de negócios (só vendas de bens e serviços – sem subsídios à exploração) e do número total de trabalhadores da UCANORTE XXI entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e UCANORTE XXI (2024).

O potencial de crescimento da UCANORTE XXI está de certa forma limitado pelo âmbito regional de atuação e pelo fato de depender só da estrutura associativa das duas grandes uniões de cooperativas que detêm a sua propriedade: a AGROS e a UCANORTE. Assim, a UCANORTE XXI cobre apenas a região do Entre Douro e Minho, onde tem no global um número de 33 sócios (cooperativas agrícolas), sendo todos eles associados da AGROS e/ou da UCANORTE (Tabela 6.28). Este número tem-se mantido inalterado ao longo dos últimos anos, demonstrando a estabilidade do seu modelo de negócio e sobretudo o foco desta cooperativa em servir apenas o universo ligado às suas proprietárias.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de sócios	33	33	33	33	33	33
Coletivos	33	33	33	33	33	33
Individuais	0	0	0	0	0	0

Tabela 6.28 – Evolução do número de sócios da UCANORTE XXI entre 2018 e 2023

Fonte: UCANORTE XXI (2024).

Ao nível das características da mão de obra empregue pela UCANORTE XXI, e observando a Tabela 6.29 abaixo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Predomínio de mão de obra com idade superior a 45 anos que representa cerca mais de 69% do total em 2023. Não se denota qualquer tendência clara de rejuvenescimento da mão de obra.



- Redução da importância dos níveis de habilitações baixos e médios (ensino básico e secundário), que mesmo assim representam cerca de 54% da mão de obra em 2023. Tendência de melhoria de melhoria significativa em termos de ensino superior ao longo dos anos, representando quase metade das habilitações da mão de obra em 2023.
- Tendência de manutenção de um nível muito reduzido de precariedade laboral com aproximadamente 85% da mão de obra com contrato a termo incerto em 2023.
- Predomínio do género masculino que representava 69% da mão de obra em 2023.

		2017	2018	2019	2020	2021	2023
Classe etária	Nº trabalhadores	33	33	26	15	16	13
	15-24	6,06%	3,03%	3,85%	0,00%	0,00%	7,69%
	25-34	12,12%	12,12%	19,23%	13,33%	12,50%	15,38%
	35-44	15,15%	18,18%	11,54%	20,00%	18,75%	7,69%
	45-64	57,58%	54,55%	61,54%	60,00%	62,50%	69,23%
	Mais de 65	9,09%	12,12%	3,85%	6,67%	6,25%	0,00%
Nível de habilitações	Básico	54,55%	57,58%	73,08%	33,33%	43,75%	30,77%
	Secundário	21,21%	18,18%	0,00%	33,33%	31,25%	23,08%
	Superior	24,24%	24,24%	26,92%	33,33%	25,00%	46,15%
Tipo de contrato	A prazo	24,24%	12,12%	11,54%	13,33%	0,00%	15,38%
	Termo incerto	75,76%	87,88%	88,46%	86,67%	100,00%	84,62%
	Outro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 6.29 – Evolução das características dos trabalhadores da UCANORTE XXI entre 2017 e 2023

Fonte: CASES (2023) e UCANORTE XXI (2024).

Do ponto de vista financeiro, a UCANORTE XXI apresenta um nível razoável de solidez financeira e rentabilidade económica, apesar de no período entre 2015 e 2023 ter sido fortemente impactada por uma reestruturação interna e pela pandemia de COVID, que trouxeram reflexos negativos conjunturais em termos de rentabilidade e liquidez (Tabela 6.30). Do ponto de vista global, e apesar de uma recuperação recente, destaca-se como principal problema a quebra das vendas que afetou a performance da cooperativa, nomeadamente em 2021, na sequência da alienação da área de alimentação animal a uma empresa do grupo Agros com denominação CEVARGADO. Esse facto trouxe consequências positivas ao nível da evolução da autonomia financeira que reforçou substancialmente a tendência positiva que vinha atrás, atingindo um valor de aproximadamente 80% em 2023 e acabou por não ter um grande impacto estrutural do ponto de vista de rentabilidade, pois já se voltaram a valores positivos dentro da média. No entanto, o mesmo não aconteceu ainda a nível de liquidez, onde a perda da área de alimentação animal ainda se faz sentir. De qualquer forma, e olhando á evolução global, isto não parece ser problemático, pois a



cooperativa conseguiu-se redimensionar com sucesso, reduzindo bastante a sua força de trabalho e aumentando a sua eficiência, e isto tem-lhe permitido evoluir bem do ponto de vista de cash-flows. Aliás, um bom exemplo disso é a boa performance do ponto de vista de endividamento financeiro com uma redução continuada e substancial dos financiamentos obtidos ao longo do tempo.

UCANORTE XXI	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	55,06%	58,95%	64,12%	66,20%	68,23%	67,34%	72,16%	76,60%	80,10%
ROA	2,39%	2,36%	1,20%	1,25%	2,42%	1,28%	-0,08%	2,60%	2,00%
ROE	4,33%	4,00%	1,87%	1,89%	3,55%	1,90%	-0,12%	3,30%	2,50%
Margem EBITDA	3,43%	3,27%	2,24%	2,17%	3,07%	3,57%	3,05%	5,50%	4,70%
Rácio de liquidez corrente	2	1,83	1,59	1,6	1,51	1,17	0,93	1,04	1,19
Rácio de liquidez reduzida	1,71	1,56	1,33	1,37	1,26	1,04	0,65	0,73	0,84

Tabela 6.30 – Evolução dos indicadores financeiros da UCANORTE XXI entre 2015 e 2023

Fonte: CASES (2023) e UCANORTE XXI (2024).

6.1.9 Resumo dos casos de estudo em Portugal

Na sequência de alguns resultados que constam de quadro comparativo (ver Anexo 1) e também de uma análise mais lata das cooperativas portuguesas a estudar, foi possível verificar que a amostra consegue ter algum nível de representatividade da realidade nacional em vários aspetos. Efetivamente, as características que mais se destacaram foram as seguintes:

- Cooperativas agrícolas com alguma antiguidade e sem grandes alterações estruturais ao nível do regime de propriedade e atuação ao longo do tempo. Apresentam uma média de idade desde a fundação de cerca de 53 anos, que aumenta para 58 se se retirar a CABB (*outlier*), pois está a ser considerada com a data da fusão. De todas as cooperativas analisadas, apenas duas sofreram alterações estruturais relativamente recentes ao nível do regime de propriedade: CABB com uma fusão em 2008 e UCANORTE XXI comprada em 1997 pela Agros. Estes factos podem indiciar solidez institucional, mas também podem ser um fator de rigidez e resistência à inovação.
- Dimensão média reduzida das cooperativas analisadas que levam a um posicionamento médio das mesmas entre as pequenas e médias empresas. No global, as cooperativas em análise apresentam um número médio de funcionários de cerca de 49 e uma faturação média de cerca de 50 milhões de euros, mas muito destes valores é influenciado pela presença de dois *outliers* importantes, como são a Agros, a uma distância considerável das restantes, e depois a CABB. Retirando estas cooperativas, ficamos essencialmente com organizações pequenas ou mesmo micro, como o caso da CAPEMEL.
- Em várias cooperativas foi notória a natureza polivalente do modelo de negócio com o desempenho de várias atividades em simultâneo, o que pode ter impactos menos positivos





ao nível de especialização e ao nível de eficácia na rentabilidade das diferentes atividades. Muitas vezes, as cooperativas desempenham muitas atividades em simultâneo, mas concentram a sua faturação em atividades muito específicas, o que leva a que muitas vezes algumas dessas atividades não tenham escala e gerem prejuízos ou pouco valor acrescentado, como por exemplo: a CAE. As exceções onde se denota uma forte especialização são: a Agros, a Adega de Silgueiros e a CAPEMEL.

- Cooperativas quase exclusivamente vocacionadas para o mercado interno, tornando-as muito dependentes da conjuntura nacional. De 8 apenas 4 (50%) têm alguma atividade exportadora, mas apenas 1 (CABB) apresenta um valor digno de registo (cerca de 20%). As restantes apresentam valores inferiores a 10%, e nalguns casos muito residuais.
- Cooperativas com um forte enraizamento territorial. Dentro do mercado interno, desempenham sobretudo um papel relevante na dinamização da região onde estão localizadas, o que pode indiciar uma menor predisposição para a expansão para novos mercados, mesmo a nível nacional.
- Dependência de fornecedores / clientes externos à cooperativa e perda de poder negocial para algumas cooperativas. Nalguns casos específicos, a perda de sócios e produção associada ao longo do tempo está a levar a aumento de dependência de fornecedores externos, bem como a concentração de vendas em clientes específicos (grande distribuição) está a colocar em causa o poder negocial das cooperativas. Estes factos enfraquecem o modelo cooperativo e aumentam a vulnerabilidade económica.
- Verifica-se uma presença ainda muito pouco expressiva das marcas próprias nestas cooperativas que pode estar a refletir a sua incapacidade de afirmação em termos de mercado, com impacto direto ao nível do poder negocial. Apenas 62,5% das cooperativas declaram ter marca própria, mas o impacto médio em termos de faturação deste tipo de marcas é de apenas 22%. Isto considerando o *outlier* da Adega de Silgueiros com 64%. Sem este *outlier*, a média vem para cerca de 12%.
- Ao nível de evolução do número de associados, e apesar de se registarem algumas reduções pontuais, a tendência aponta para um crescimento com taxas reduzidas, mas algumas vezes sem impacto significativo em termos do aumento da quantidade de produtos fornecidos às cooperativas.
- Do ponto de vista da evolução da mão de obra a nível quantitativo, o cenário médio parece ser de estagnação com várias tendências em simultâneo. Algumas cooperativas mais intensivas em trabalho estão a sustentar o seu crescimento com mais contratação de trabalhadores (CABB, CAB, CAPEMEL e CAPOLIB), enquanto outras procuram aumentar eficiências e o aproveitamento de economias de escala com a redução da mão de obra





(AGROS e UCANORTE XXI). Por sua vez, os casos da CAE e da Adega de Silgueiros, com algum decréscimo e estagnação, parecem ser sintomáticos da necessidade de reestruturação do modelo de negócio.

- Já do ponto de vista da evolução da mão de obra a nível qualitativo, são patentes as seguintes situações:
 - Nível bastante reduzido de precariedade do posto de trabalho com o recurso residual a contratos a prazo em várias cooperativas, o que pode ser indiciador de fraca flexibilidade operacional em detrimento de estabilidade no emprego. Alguma tendência para o aumento da precariedade nalgumas cooperativas, mas ainda não muito expressivo.
 - À exceção da CAPEMEL, que ainda é muito recente, tendência genérica para o predomínio médio das baixas habilitações nas restantes cooperativas analisadas. Denota-se uma ligeira tendência para a melhoria a este nível, mas ainda não está suficientemente consolidada.
 - À exceção da CAPEMEL, que ainda é muito recente, forte tendência para o envelhecimento da mão de obra. Em média para as restantes cooperativas, verifica-se um valor médio de aproximadamente 61% da mão de obra com idade superior a 45 anos. Há uma ligeira tendência para melhoria nalgumas cooperativas, mas falta consolidação.
- No que diz respeito à situação financeira das diferentes cooperativas, há a destacar os seguintes aspetos:
 - A predominância de níveis baixos de rentabilidade em todas as cooperativas. Apesar de serem característicos do modelo cooperativo, podem ser comprometedores para cooperativas em situação mais difícil.
 - À exceção da Agros, da UCANORTE XXI e da CAB, a destacar a tendência para baixos níveis de autonomia financeira, associados, nalguns casos, a aumentos consideráveis e preocupantes de endividamento. Se em situações específicas, esta estratégia justifica-se por estar a sustentar uma estratégia de forte crescimento das cooperativas, noutros casos parece ser mais problemática.
 - No que diz respeito à liquidez, denota-se uma tendência média para valores entre o baixo e o normal. Mais uma vez, esta situação pode ser problemática para algumas cooperativas.
- Finalmente, no que diz respeito ao impacto dos subsídios no modelo de negócios das cooperativas, temos a destacar uma dualidade bastante extremada, entre cooperativas dependentes desta rubrica em termos de faturação (CAB, CAPEMEL e CAPOLIB) e outras para as quais a mesma não tem qualquer relevância, sendo muito pequena e muitas vezes



esporádica. Neste ponto em concreto, a destacar como *outlier* o modelo de negócio da CAPOLIB que está fortemente dependente desta rubrica para se manter em funcionamento.

No global, e olhando a todas as tendências e características reportadas atrás, parece que há espaço para afirmar que a amostra escolhida consegue ter um nível razoável de representatividade da realidade nacional média em termos cooperativas agrícolas. A larga história sem grandes alterações estruturais, a dimensão média reduzida, a falta de especialização, a dependência do mercado interno, a falta de dinamismo na promoção e valorização de marcas próprias, a mão de obra envelhecida com emprego seguro e poucas habilitações e a falta de estabilidade financeira são sintomas comuns e transversais às restantes cooperativas agrícolas que existem em Portugal.

6.2 Análise das entrevistas nacionais e internacionais

6.2.1 Introdução

1. Caracterização da amostra final e alcance comparativo

A amostra analisada no presente estudo foi construída de forma deliberadamente heterogénea, em coerência com o objetivo central do projeto: identificar padrões estruturais de organização cooperativa e boas práticas transferíveis, evitando leituras excessivamente condicionadas por especificidades setoriais, territoriais ou conjunturais.

Ao invés de privilegiar a representatividade estatística ou a homogeneidade da amostra, a seleção das cooperativas entrevistadas obedeceu a uma lógica analítica e comparativa, orientada para maximizar a variação institucional relevante. Esta opção metodológica permite observar como diferentes modelos cooperativos respondem a desafios semelhantes (governança, escala, profissionalização, articulação entre democracia e eficiência) em contextos nacionais, setoriais e organizacionais distintos.

A caracterização da amostra pode, assim, ser estruturada em três dimensões principais: distribuição por países, distribuição por setores produtivos e níveis organizacionais das cooperativas analisadas.

Distribuição por países

A amostra inclui cooperativas de Portugal, Espanha, Itália e França, países com tradições cooperativas relevantes no setor agroalimentar europeu, mas com trajetórias institucionais claramente diferenciadas. Esta diversidade nacional não é tratada como um simples contexto externo, mas como uma variável explicativa central na análise.



No caso português, a amostra é maioritariamente composta por cooperativas de primeiro grau, com forte ancoragem territorial, dimensão pequena ou média e modelos organizacionais relativamente simples. Estas cooperativas apresentam, em geral:

- Estruturas formais básicas, alinhadas com o Código Cooperativo;
- Forte proximidade entre dirigentes e base social;
- Baixo grau de integração vertical;
- Fraca articulação intercooperativa estrutural.

A governação tende a ser marcada por elevado personalismo, informalidade processual e acumulação de funções políticas e executivas. A seleção destas cooperativas permite captar com clareza o modelo dominante do cooperativismo agroalimentar português, funcionando como referência empírica central para o diagnóstico comparativo desenvolvido ao longo do relatório.

A amostra espanhola apresenta uma configuração mais diversificada, integrando cooperativas de primeiro grau e estruturas de segundo grau, com níveis diferenciados de profissionalização e integração vertical. Este contexto intermédio revela:

- Maior frequência de diretores profissionais;
- Estruturas organizacionais mais diferenciadas;
- Experiências consolidadas de cooperação intercooperativa;
- Capacidade acrescida de investimento e planeamento estratégico.

A inclusão de cooperativas espanholas permite observar processos de transição organizacional, em que modelos cooperativos de base evoluem para formas mais institucionalizadas sem romper com o controlo democrático.

O contexto italiano distingue-se pela forte presença de consórcios, cooperativas integradas e organizações de produtores, frequentemente organizadas segundo arquiteturas multinível. Estas estruturas revelam:

- Separação clara entre níveis de decisão;
- Elevado grau de profissionalização;
- Cooperação estrutural entre cooperativas;
- Capacidade coletiva de regulação, comercialização e inovação.

A amostra italiana é particularmente relevante para compreender modelos cooperativos maduros, nos quais a cooperação não é episódica, mas constitutiva da própria lógica organizacional, apresentando-se, neste sentido, como comparável ao contexto espanhol em termos de arquitetura multinível e grau de institucionalização.



O caso francês incluído na amostra assume um estatuto empírico distinto. Trata-se de um sistema federativo/interprofissional altamente institucionalizado, associado a uma denominação de origem protegida, com regras formais de governação, coordenação e regulação coletiva ao nível da fileira. Este caso não é utilizado como padrão estatístico comparável, mas como referência institucional e organizacional de alto grau, permitindo identificar os limites superiores da institucionalização cooperativa no contexto europeu. Importa, por isso, sublinhar que as conclusões associadas ao caso francês decorrem de um único caso empírico com características muito específicas e não devem ser generalizadas sem reservas nem interpretadas com o mesmo peso empírico dos casos espanhol e italiano.

No seu conjunto, esta distribuição nacional permite comparar modelos de organização cooperativa consolidados a nível sistémico, mais do que casos isolados, ainda que com pesos empíricos diferenciados.

Distribuição por setores produtivos

As cooperativas entrevistadas abrangem um conjunto alargado de setores agroalimentares:

- Leite e derivados;
- Azeite;
- Vinho;
- Fruta fresca;
- Hortícolas;
- Carne (bovina);
- Apicultura.

Esta diversidade setorial não visa construir análises sector específicas aprofundadas, mas funciona como mecanismo de controlo analítico. Ao incluir setores com características técnicas, económicas e logísticas muito distintas, o estudo pode testar uma hipótese central do estudo: as diferenças observadas nas formas de organização cooperativa decorrem sobretudo do setor produtivo ou de opções institucionais e organizacionais transversais?

A evidência empírica recolhida aponta de forma consistente para a segunda explicação. Cooperativas do mesmo setor (por exemplo, leite ou azeite) apresentam modelos de governação, níveis de profissionalização e capacidades estratégicas profundamente distintos consoante o país e o enquadramento institucional em que se inserem. Inversamente, cooperativas de setores diferentes, mas integradas no mesmo sistema institucional, revelam padrões organizacionais semelhantes.



Deste modo, a diversidade setorial da amostra reforça a robustez das conclusões, ao permitir dissociar fatores técnicos ou produtivos de fatores institucionais e organizacionais. O setor surge, assim, como uma variável secundária, que condiciona certas opções operacionais, mas não determina os modelos de governação observados.

Cooperativas de 1.º e 2.º grau

Um dos elementos mais distintivos da amostra é o peso relativo das estruturas de segundo grau e das organizações multinível, sobretudo em Espanha e Itália. Esta dimensão organizacional revela-se crucial para compreender as diferenças de desempenho e de capacidade estratégica observadas entre cooperativas.

Em Portugal, predominam cooperativas de primeiro grau, operando de forma relativamente isolada, com articulação intercooperativa frágil, informal ou episódica. Quando existem estruturas de coordenação, estas tendem a assumir funções limitadas e pouco vinculativas.

Nos restantes países analisados, observam-se com maior frequência:

- Uniões e consórcios operacionais, com funções comerciais, logísticas e de planeamento;
- Federações com competências técnicas e estratégicas, apoiando as cooperativas de base;
- Organizações de produtores com capacidade de investimento, inovação e negociação ao longo da cadeia de valor.

Estas estruturas permitem:

- Deslocar decisões estratégicas para níveis organizacionais mais adequados;
- Preservar a proximidade democrática ao nível da cooperativa de base;
- Ganhar escala sem perder identidade local;
- Reduzir riscos individuais e aumentar capacidade coletiva de ação.

A presença (ou ausência) destas arquiteturas multinível constitui um dos principais fatores explicativos das diferenças estruturais observadas entre países, sendo retomada de forma transversal nos eixos relativos à governação, capitalização, cooperação intercooperativa e grau de afastamento estrutural.

Síntese

Em síntese, a caracterização da amostra evidencia que:



- A heterogeneidade observada é analiticamente produtiva, e não um problema metodológico;
- As diferenças mais relevantes não se explicam por setor ou dimensão isoladamente;
- Os modelos nacionais e as arquiteturas organizacionais desempenham um papel central na configuração das cooperativas.

Esta caracterização fornece a base necessária para a análise comparativa desenvolvida nos capítulos seguintes, permitindo interpretar os resultados não como exceções ou casos idiossincráticos, mas como expressão de padrões institucionais recorrentes no cooperativismo agroalimentar do Sul da Europa.

Com base neste enquadramento metodológico e na caracterização da amostra, importa agora proceder a uma leitura transversal do essencial das entrevistas enquanto conjunto empírico integrado. Esta leitura não se centra já na descrição das entrevistas ou dos contextos organizacionais, mas na identificação de padrões discursivos recorrentes, convergências e diferenciações analíticas entre países, setores e modelos organizacionais. O objetivo desta secção é, assim, sintetizar os principais traços estruturantes das entrevistas, preparando a análise aprofundada que será desenvolvida nos eixos temáticos subsequentes.

2. Leitura transversal: padrões discursivos e clivagens estruturais

Com base no enquadramento metodológico apresentado e na caracterização da amostra, esta secção procede a uma leitura transversal das entrevistas enquanto conjunto empírico integrado. O objetivo não é reiterar a descrição das entrevistas ou dos contextos organizacionais, mas identificar padrões discursivos recorrentes, convergências analíticas e clivagens estruturais que atravessam países, setores e modelos organizacionais. Esta leitura intermédia permite sintetizar os principais traços detetados e preparar a análise aprofundada que será desenvolvida nos eixos temáticos subsequentes.

O material empírico recolhido apresenta uma elevada densidade qualitativa, refletida na capacidade dos entrevistados para descrever práticas organizacionais concretas, estilos de liderança, mecanismos de decisão e opções estratégicas, frequentemente acompanhados de juízos críticos sobre a adequação dos modelos adotados. Esta densidade resulta, em larga medida, da estrutura analítica do guião de entrevista e da natureza aprofundada das interações, permitindo uma análise comparada robusta.

Qualidade e consistência das entrevistas

De forma geral, a qualidade das entrevistas é elevada, evidenciando uma boa adequação ao guião comum e um elevado grau de envolvimento dos entrevistados, que são maioritariamente dirigentes ou gestores com conhecimento transversal do funcionamento das respetivas organizações. As respostas apresentam, em muitos casos, um carácter reflexivo, indo além da descrição formal das estruturas e incorporando explicitações de racionalidades de decisão, dilemas organizacionais e limitações internas.

Um primeiro indicador dessa qualidade reside na abertura com que surgem referências a fragilidades organizacionais, nomeadamente ao nível da formalização de processos, da dependência de comunicação oral ou da concentração de decisões em poucas pessoas. A explicitação destes aspetos, muitas vezes apresentados como parte normal do funcionamento quotidiano, constitui um sinal de maturidade discursiva e contribui para a fiabilidade analítica das entrevistas.

Um segundo indicador prende-se com a capacidade dos entrevistados para contextualizar as suas práticas, recorrendo a exemplos concretos, referências à evolução histórica da organização e à adaptação a constrangimentos específicos de escala, recursos ou enquadramento institucional. Em contextos mais institucionalizados, esta capacidade traduz-se frequentemente em discursos mais estruturados e sistemáticos; noutros casos, assume uma forma mais pragmática e operacional, sem prejuízo do seu valor analítico.

Existem, ainda assim, diferenças na profundidade e extensão das respostas, associadas sobretudo à dimensão da cooperativa, ao grau de profissionalização da gestão e à cultura organizacional e comunicacional (mais formal ou mais informal). Estas variações não fragilizam o essencial da análise; pelo contrário, constituem um dado analítico relevante, na medida em que a forma de responder tende a refletir o próprio grau de institucionalização e formalização organizacional.

Convergências e diferenciações discursivas por eixo analítico

A análise transversal das entrevistas evidencia que alguns eixos temáticos geram respostas relativamente homogéneas, enquanto outros funcionam como marcadores claros de diferenciação estrutural entre contextos nacionais, setores e modelos organizacionais.

Ao nível das convergências discursivas, observa-se uma referência amplamente partilhada aos princípios formais do modelo cooperativo, designadamente à existência de órgãos de governação, à centralidade da assembleia geral e ao princípio do voto singular. Mesmo quando são apontadas limitações ou disfunções destes mecanismos, o discurso parte de uma matriz normativa comum,

que reconhece a legitimidade do modelo cooperativo enquanto quadro de referência organizacional. De forma semelhante, a ligação ao território e à base social surge de modo recorrente como elemento identitário central, independentemente da escala organizacional ou do grau de integração vertical das cooperativas.

Em contraste, emergem diferenciações muito significativas em eixos associados à organização interna, à governação efetiva e à estratégia. Um dos eixos mais diferenciadores é o grau de profissionalização da gestão e a separação (mais ou menos clara) entre funções políticas e executivas. A análise das entrevistas revela um contínuo que vai desde modelos fortemente profissionalizados, com delegação estruturada de funções e especialização interna, até modelos assentes em liderança personalizada, acumulação de funções e forte dependência de relações informais.

Uma segunda diferenciação relevante diz respeito ao grau de formalização organizacional. Em alguns contextos, a formalização de processos, a existência de procedimentos escritos, a produção sistemática de atas e a definição clara de funções surgem como práticas rotinizadas e legitimadas. Noutros, predomina uma lógica de polivalência funcional, comunicação oral e gestão relacional, frequentemente associada a vantagens de proximidade e flexibilidade, mas também a limitações em termos de escalabilidade, previsibilidade e sucessão.

A estratégia e o posicionamento competitivo constituem um terceiro eixo de diferenciação. Enquanto algumas cooperativas evidenciam orientações estratégicas explícitas, associadas a crescimento, inovação, reorganização interna ou reforço da presença em mercados diferenciados, outras assumem posturas mais defensivas ou de consolidação, fortemente condicionadas por constrangimentos de escala, recursos humanos e capacidade financeira.

De forma transversal, observa-se que temas como a participação efetiva dos sócios na governação, as tensões entre democracia interna e agilidade decisória e a escassez de recursos humanos qualificados surgem com elevada recorrência discursiva ao longo das entrevistas. Em contraste, matérias como mecanismos formais de avaliação de desempenho, políticas explícitas de igualdade e não discriminação ou instrumentos estruturados de planeamento estratégico de médio e longo prazo tendem a surgir de forma mais periférica ou implícita, apesar da sua relevância crescente no debate organizacional contemporâneo. Estas convergências e diferenciações são aprofundadas de forma sistemática nos capítulos seguintes, onde cada eixo temático é analisado autonomamente, permitindo identificar com maior precisão as semelhanças, diferenças e possibilidades de transferência de práticas entre contextos nacionais.



Importa sublinhar que as clivagens estruturais identificadas nesta leitura transversal não se esgotam num único domínio analítico, mas reaparecem de forma consistente ao longo dos diferentes eixos temáticos do relatório, ainda que com conteúdos específicos e graus de explicitação diferenciados. Por exemplo, a oposição entre formalização organizacional e proximidade relacional surge tanto na análise da governação e do apoio aos agricultores como nos eixos da inovação, da sustentabilidade ambiental e da coesão territorial, assumindo formas distintas, mas estruturalmente convergentes.

De igual modo, a frequência com que determinados temas emergem nos discursos, como a participação dos sócios, a escassez de recursos humanos qualificados ou as tensões entre democracia e eficiência, deve ser entendida não como um exercício de quantificação, mas como um indicador de saturação temática na evidência empírica. Inversamente, a recorrente marginalidade discursiva de matérias como a avaliação de desempenho, o planeamento estratégico formal ou as políticas explícitas de igualdade e não discriminação sinaliza dimensões com elevado potencial analítico, que são exploradas de forma diferenciada nos eixos subsequentes.

3. Síntese e implicações para a análise comparativa

A leitura transversal do essencial das entrevistas permite consolidar um conjunto de evidências empíricas que atravessam países, setores e modelos organizacionais, revelando tanto regularidades estruturais como clivagens persistentes no modo como as cooperativas agroalimentares se organizam, governam e posicionam estrategicamente. De forma recorrente, surgem nos discursos temas associados à participação efetiva dos sócios, às tensões entre princípios democráticos e exigências de eficiência organizacional e à escassez de recursos humanos qualificados, frequentemente condicionada pela localização territorial e pela escala das organizações. Em contraste, matérias como mecanismos formais de avaliação de desempenho, políticas explícitas de igualdade e não discriminação ou instrumentos estruturados de planeamento estratégico tendem a ocupar um lugar mais periférico ou implícito, apesar da sua relevância crescente no debate organizacional contemporâneo.

No seu conjunto, as entrevistas configuram um grupo empírico coerente, robusto e analiticamente rico, que sustenta de forma consistente a análise comparada desenvolvida ao longo do relatório. O material recolhido permite identificar padrões estruturais comuns ao cooperativismo agroalimentar europeu, como a centralidade da base social, a importância simbólica do território ou a persistência de modelos de governação formalmente homogéneos, bem como diferenças nacionais, setoriais e organizacionais significativas, relevantes para a compreensão dos constrangimentos estruturais e das oportunidades de evolução do modelo cooperativo.



Esta síntese evidencia que as “boas práticas” identificadas nas entrevistas não podem ser interpretadas como soluções isoladas ou facilmente transferíveis fora do seu contexto. Pelo contrário, surgem como expressões de configurações organizacionais mais amplas, fortemente dependentes do grau de institucionalização, da arquitetura multinível, da separação entre governação e gestão e da capacidade coletiva de coordenação. A análise comparada sugere, assim, que o distanciamento observado entre contextos nacionais não resulta tanto da ausência de práticas específicas, mas da forma como estas se articulam (ou não) em sistemas organizacionais coerentes e sustentáveis.

Este padrão tende a assumir um carácter cumulativo, resultante da combinação de múltiplas opções organizacionais e institucionais analisadas ao longo dos diferentes eixos. Fragilidades identificadas ao nível da governação, da profissionalização ou da articulação intercooperativa tendem a reproduzir-se noutros domínios, como a sustentabilidade financeira, a inovação ou a integração territorial, reforçando trajetórias de menor robustez organizacional. Inversamente, contextos em que estas dimensões se encontram mais institucionalizadas revelam maior capacidade de coordenação, adaptação estratégica e consolidação de vantagens coletivas.

Neste sentido, a evidência empírica não apenas legitima a abordagem metodológica adotada, como fornece a base necessária para uma análise aprofundada por eixos temáticos. Os relatórios dos dez eixos analíticos desenvolvem, de forma sistemática, dimensões como a governação cooperativa, a organização interna, os modelos de gestão, a estratégia e posicionamento competitivo, a capitalização e investimento, a cooperação intercooperativa, a relação com o território, a sustentabilidade social, as políticas de inclusão e o interesse pela comunidade, permitindo aprofundar os mecanismos subjacentes aos padrões aqui identificados e avaliar o seu potencial de transferência para o contexto nacional.

A presente síntese funciona, assim, como um ponto de articulação entre a leitura transversal do material empírico e a análise temática detalhada que se segue, assegurando coerência analítica ao conjunto do relatório e criando as condições para a formulação de recomendações estratégicas fundamentadas, alinhadas com os objetivos operacionais do projeto BestCoopMed.

6.2.2 Eixo 1: Modelo cooperativo / Governance

1. Enquadramento analítico do eixo

No quadro deste estudo, o modelo cooperativo e a respetiva arquitetura de *governance* constituem um determinante institucional central do desempenho das cooperativas agroalimentares. Mais do



que o setor produtivo, a dimensão da exploração ou o contexto territorial, é a forma como o poder é organizado, delegado, controlado e legitimado que contribui de forma decisiva para explicar diferenças persistentes em termos de capacidade de adaptação estratégica, eficiência económica, inovação organizacional, retenção de valor para os agricultores e credibilidade externa junto de mercados, financiadores e entidades públicas. O setor de atividade surge, assim, como variável contextual relevante (condicionando práticas específicas), mas não como fator explicativo primário das diferenças estruturais de desempenho observadas.

Esta centralidade da *governance* decorre do próprio caráter híbrido da cooperativa, enquanto organização simultaneamente económica e associativa. Ao contrário das empresas de capital, as cooperativas não se orientam exclusivamente pela maximização do lucro, mas pela criação e distribuição de valor em benefício dos seus membros. Esta especificidade torna a arquitetura de governação particularmente crítica, na medida em que exige um equilíbrio permanente entre eficiência económica, controlo democrático e coesão social. Quando este equilíbrio é mal resolvido, a cooperativa tende a perder competitividade, legitimidade interna ou ambas.

No contexto do Sul da Europa, marcado por forte atomização da produção, elevada heterogeneidade dos produtores, crescente volatilidade dos mercados agrícolas e pressão regulatória significativa, a *governance* cooperativa deixa de ser um tema meramente institucional ou jurídico e passa a assumir-se como um fator crítico de competitividade. A capacidade de responder a exigências de mercado cada vez mais complexas, de integrar inovação tecnológica e organizacional, de cooperar ao longo da cadeia de valor e de negociar em contextos assimétricos depende, em larga medida, da solidez do modelo de governação adotado.

A literatura especializada e a evidência empírica disponível convergem no sentido de demonstrar que cooperativas com modelos de *governance* mais claros, profissionalizados e institucionalizados apresentam maior resiliência económica, maior capacidade de crescimento sustentável e maior aptidão para captar valor ao longo da cadeia agroalimentar. Inversamente, modelos excessivamente personalistas, informais ou centrados numa gestão reativa tendem a revelar fragilidades estruturais, sobretudo em contextos de mudança acelerada. Esta leitura teórica é fortemente corroborada pela evidência empírica recolhida nas entrevistas, nas quais a forma de organização do poder, a clareza de papéis e o grau de institucionalização da governação surgem recorrentemente como fatores explicativos das diferenças de desempenho observadas entre cooperativas.

A análise das entrevistas realizadas no âmbito do projeto BestCoopMed confirma esta leitura. As diferenças mais relevantes observadas entre cooperativas portuguesas, espanholas, francesas e italianas não decorrem do tipo de produto, da base tecnológica ou, em muitos casos, da dimensão





inicial das organizações. Resultam, antes, de opções estruturais de *governance*, acumuladas ao longo do tempo e progressivamente cristalizadas em práticas organizacionais, estilos de liderança, formas de participação dos sócios e modelos de articulação com outras cooperativas. Importa sublinhar que, no caso francês, as conclusões apresentadas ao longo deste eixo decorrem de um único caso empírico (uma cooperativa/federação com características muito específicas) sendo, por isso, utilizadas sobretudo como referência institucional e organizacional, e não como padrão comparativo direto com o mesmo peso empírico dos casos espanhol e italiano. Importa reiterar que este padrão decorre de um contexto altamente institucionalizado e não deve ser generalizado sem reservas a outros contextos nacionais.

As diferenças observadas não correspondem a estados organizacionais pontuais, mas a trajetórias institucionais acumuladas ao longo do tempo, moldadas por escolhas de governação sucessivas, por contextos nacionais específicos e por processos de aprendizagem organizacional mais ou menos estruturados.

Estas opções estruturais manifestam-se em múltiplas dimensões: na separação (ou confusão) entre governação e gestão; no grau de profissionalização da liderança; no papel efetivo da Assembleia Geral; na forma como a estratégia é definida e operacionalizada; na abertura (ou resistência) à cooperação intercooperativa; e na qualidade da comunicação com os membros. Em conjunto, estas dimensões configuram modelos de *governance* mais ou menos aptos a responder aos desafios contemporâneos do setor agroalimentar. Neste sentido, a arquitetura de *governance* constitui um fator transversal de leitura dos restantes eixos do relatório, condicionando de forma decisiva a sustentabilidade financeira, a capacidade de inovação, o apoio aos agricultores, a relação com o território e o grau de institucionalização das dimensões sociais e ambientais analisadas ao longo do estudo.

Importa sublinhar que este eixo não procura estabelecer um modelo único ou normativo de “boa *governance*”, nem ignorar a diversidade de contextos territoriais, culturais e produtivos. O objetivo é, antes, identificar padrões estruturais recorrentes, compreender as suas consequências organizacionais e económicas e analisar em que medida determinadas práticas se associam a trajetórias mais robustas de desenvolvimento cooperativo.

Neste sentido, o eixo estrutura-se em torno de cinco objetivos analíticos principais. Em primeiro lugar, identificar padrões estruturais de *governance* presentes nas cooperativas analisadas, distinguindo elementos formais de funcionamento efetivo. Em segundo lugar, evidenciar divergências sistemáticas entre países, não como meras diferenças nacionais, mas como expressões de modelos institucionais distintos. Em terceiro lugar, destacar melhores práticas empiricamente observáveis, com potencial de transferência ou adaptação. Em quarto lugar, avaliar





o grau de afastamento estrutural das cooperativas portuguesas face a esses referenciais. E, finalmente, identificar práticas e orientações estratégicas que possam informar processos de transformação gradual da *governance* no contexto nacional.

Este enquadramento analítico constitui, assim, a base interpretativa para a leitura dos pontos seguintes, permitindo compreender por que razão questões aparentemente formais, como organogramas, estilos de liderança ou mecanismos de participação, assumem, na prática, um papel determinante no desempenho e na sustentabilidade das cooperativas agroalimentares. Estes objetivos não constituem apenas uma estrutura expositiva, mas funcionam como critérios analíticos transversais à leitura de todas as secções seguintes, orientando a interpretação comparativa, a identificação de padrões estruturais e a formulação de recomendações estratégicas.

2. Organograma e órgãos principais de gestão

Configuração formal vs. funcionamento real

A análise do modelo organizacional das cooperativas agroalimentares evidencia uma distinção fundamental entre a estrutura formal dos órgãos de gestão e o seu funcionamento efetivo. Embora os enquadramentos legais nacionais imponham uma arquitetura institucional relativamente homogénea, a evidência empírica demonstra que o impacto do organograma no desempenho e na capacidade estratégica da cooperativa depende menos da sua conformidade formal e mais da forma como os diferentes órgãos exercem o poder, articulam responsabilidades e operacionalizam os processos de decisão.

Em particular, a existência de órgãos estatutários formalmente corretos não garante, por si só, uma *governance* eficaz. O elemento diferenciador reside no peso real atribuído a cada órgão, na clareza das suas competências, na separação efetiva entre governação e gestão e no grau de institucionalização dos mecanismos de decisão e controlo. É neste desfasamento entre forma e prática que se explicam diferenças significativas de desempenho, resiliência e capacidade de adaptação estratégica.

2.1. Estrutura formal comum

Em todos os países analisados, as cooperativas apresentam, do ponto de vista formal, os órgãos clássicos previstos na legislação cooperativa: a Assembleia Geral, enquanto órgão máximo de deliberação e representação dos sócios; o Conselho de Administração (ou Conselho Rector), responsável pela orientação estratégica e pela supervisão da atividade; e um órgão de fiscalização, destinado a assegurar o controlo financeiro e a conformidade legal.

Esta arquitetura comum poderia, numa leitura superficial, sugerir modelos de *governance* semelhantes e níveis comparáveis de maturidade institucional. No entanto, a análise das entrevistas evidencia de forma clara que a mera existência formal destes órgãos é insuficiente para garantir uma governação eficaz. O que distingue as cooperativas mais robustas não é a estrutura estatutária em si, mas a forma como esta é apropriada e operacionalizada no quotidiano organizacional.

Em várias cooperativas, a separação formal de órgãos convive com práticas decisórias altamente concentradas, informais ou fortemente personalizadas. Noutros casos, a mesma estrutura estatutária é acompanhada por processos claros de deliberação, documentação das decisões, definição explícita de competências e mecanismos de responsabilização dos diferentes níveis de governação. Esta diferença revela-se central para compreender a diversidade de trajetórias organizacionais observadas.

A importância da institucionalização da estrutura organizacional é particularmente visível em contextos onde a continuidade da cooperativa não depende de figuras individuais, mas de regras e funções claramente definidas.

“Sí, tenemos manuales de puesto. Que no es un manual para (...), no. El CEO tiene su manual. No están pensados para la persona concreta que está en ese puesto, sino para el puesto.” (Viña Costeira)

Em contraste, em muitos casos a Assembleia Geral assume um papel predominantemente formal, limitando-se à validação de decisões previamente preparadas por outros órgãos. Paralelamente, o Conselho de Administração tende a acumular funções estratégicas e operacionais, diluindo a fronteira entre governação e gestão. Esta sobreposição funcional reduz a transparência dos processos decisórios, dificulta a responsabilização e fragiliza o exercício efetivo do controlo democrático.

2.2. Adequação do organograma ao contexto atual

Nos contextos italiano e, de forma mais pontual, no caso francês analisado, o funcionamento dos órgãos de gestão revela, de forma sistemática nos casos analisados, uma maior adequação às exigências contemporâneas do setor agroalimentar. As cooperativas analisadas apresentam organogramas claros, funcionalmente diferenciados e periodicamente revistos em função da evolução da organização, da sua escala e do contexto competitivo.

Existe uma separação estável entre os órgãos políticos, responsáveis pela definição da missão, da visão e das grandes orientações estratégicas, e a gestão executiva profissional, encarregada da



implementação operacional dessas orientações. Este modelo permite que o Conselho de Administração atue como verdadeiro órgão de governação estratégica, concentrando se em decisões estruturantes, enquanto a gestão executiva dispõe de autonomia para gerir recursos, processos e equipas, dentro de um quadro de objetivos previamente definidos e monitorizados.

"After the decision of the council of administration, there is one general manager. OK? ... there's the general manager and there are the departments, that respond directly to the general manager. So, it's very well structured." (MELINDA)

Nos casos italianos analisados, observa-se uma separação mais clara entre governação e gestão executiva, com delegação operacional e mecanismos regulares de reporte.

A clareza na distribuição de competências contribui para processos decisórios mais ágeis, maior previsibilidade organizacional e uma articulação mais eficaz entre estratégia e execução. Nestes contextos, o organograma deixa de ser um mero requisito formal e passa a funcionar como instrumento efetivo de coordenação, controlo e responsabilização. Estas configurações podem ser entendidas como boas práticas de governação organizacional, amplamente observadas em cooperativas italianas e em estruturas de maior escala em Espanha.

Em Espanha, a adequação do organograma ao contexto atual revela-se mais heterogénea. As cooperativas de maior dimensão e, sobretudo, as estruturas de segundo grau apresentam níveis elevados de profissionalização, com direções funcionais bem definidas, mecanismos formais de reporte e uma distinção clara entre governação e gestão. Nestes casos, o organograma constitui um instrumento operativo central para responder a exigências de mercado, processos complexos de integração vertical e desafios de escala.

Por outro lado, as cooperativas de menor dimensão mantêm frequentemente estruturas organizacionais mais simples e concentradas, dependentes de um número reduzido de pessoas. Contudo, esta simplicidade é frequentemente acompanhada por uma consciência explícita das limitações do modelo e dos riscos associados à sua manutenção a médio prazo:

"Yo echo en falta más profesionalización en los órganos de dirección." (Montemiel)

"Esto es un mal endémico también de las cooperativas. El hombre orquesta, un poco." (Montemiel)

"Al ser una cooperativa pequeña... hay veces que si yo tengo que llevar un pedido, lo llevo." (CARQUEIXA)

Importa sublinhar que estas configurações mais concentradas não são exclusivas do contexto português, estando também presentes em cooperativas espanholas de menor dimensão, ainda



que, nesses casos, surjam frequentemente acompanhadas de uma consciência explícita dos seus limites e riscos organizacionais.

Em vários casos portugueses analisados, a situação apresenta características distintas. A maioria das cooperativas analisadas dispõe de organogramas formalmente corretos, em conformidade com os requisitos legais. No entanto, o seu funcionamento efetivo é marcado por uma forte sobreposição de funções, em particular ao nível da presidência. A distinção entre governação e gestão é frequentemente ténue, sendo comum que decisões estratégicas, operacionais e, em alguns casos, administrativas se concentrem nos mesmos atores.

“Sem dúvida que as principais decisões passam pelo Conselho de Administração, mais até na figura do presidente.” (CAPEMEL)

Esta concentração decisória tende a gerar processos informais, pouco documentados e fortemente dependentes da experiência individual dos dirigentes. Embora possa assegurar alguma agilidade em contextos de pequena escala e baixa complexidade, este modelo revela-se funcionalmente adequado, mas estruturalmente frágil à medida que aumentam a dimensão organizacional, a complexidade das atividades e as exigências estratégicas.

Esta configuração organizacional tem implicações diretas na capacidade de planeamento financeiro, na profissionalização da gestão económica e na operacionalização de estratégias de investimento, dimensões analisadas de forma aprofundada no Eixo 2.

Em síntese, a análise evidencia que o principal desafio não reside na inexistência de estruturas formais adequadas, mas na sua fraca operacionalização enquanto instrumentos de governação efetiva. Quando o organograma não é acompanhado por uma definição clara de competências, mecanismos de delegação e processos de responsabilização, tende a perder relevância prática, contribuindo para modelos de *governance* excessivamente personalizados e institucionalmente vulneráveis.

3. Estilo de gestão e liderança

Centralização, profissionalização e risco institucional

O estilo de gestão e liderança constitui uma das dimensões mais críticas da *governance* cooperativa, na medida em que traduz, na prática, a forma como o poder é exercido, como as decisões são tomadas e como a organização se relaciona com os seus membros e com o exterior. Para além da arquitetura formal dos órgãos, é o modo como a liderança é exercida, e institucionalizada, que condiciona a capacidade estratégica, a estabilidade organizacional e a sustentabilidade de médio e longo prazo das cooperativas.



A análise das entrevistas evidencia que as diferenças observadas entre cooperativas não decorrem apenas da existência de órgãos estatutários, mas sobretudo do grau de separação entre liderança política e gestão executiva, da clareza na definição de papéis e da dependência (ou não) de figuras individuais. O estilo de liderança emerge, assim, como um fator estruturante da qualidade da *governance*.

3.1. Tipologias de liderança identificadas

A evidência empírica permite identificar três grandes tipologias de liderança cooperativa, associadas a diferentes níveis de maturidade institucional e a distintos contextos nacionais.

Nos contextos italiano e, no caso francês analisado, observa-se predominantemente um modelo de liderança institucionalizada. Neste modelo, as funções estão claramente associadas aos cargos e não às pessoas que os ocupam. A continuidade organizacional é assegurada através de regras, procedimentos e estruturas formais que permitem a substituição de dirigentes sem comprometer o funcionamento da cooperativa. A liderança é entendida como uma função temporária ao serviço de um projeto coletivo, e não como uma extensão da identidade pessoal do dirigente. No caso francês analisado, a continuidade institucional é descrita como menos dependente de figuras individuais e mais ancorada em regras e funções.

“La coopérative, elle ne nous appartient pas et on l’hérite de nos aînés et on fait tout pour la transmettre à ceux qui nous suivront.” (Comté)

Este modelo reduz de forma significativa o risco sucessório, limita a dependência de figuras individuais e contribui para uma maior estabilidade estratégica. A existência de equipas de gestão profissionalizadas e de processos formais de decisão permite que a organização se concentre em objetivos de médio e longo prazo, evitando ruturas associadas a mudanças individuais e assegurando maior previsibilidade organizacional.

Em Espanha, observa-se, sobretudo em cooperativas de maior dimensão ou estruturas de segundo grau, um modelo intermédio de liderança profissionalizada com controlo democrático. Neste caso, os gestores dispõem de mandatos claros, autonomia operacional e responsabilidades bem definidas, mas permanecem sujeitos a mecanismos efetivos de controlo e prestação de contas por parte de conselhos ativos e representativos. A liderança política e a liderança executiva coexistem de forma relativamente equilibrada, permitindo combinar eficiência de gestão com legitimidade democrática.

“Autonomía absoluta. Absoluta.” (Jaencoop)



“Realizo las funciones del consejo y todos los meses doy explicaciones de qué he hecho durante el mes.” (Jaencoop)

Este equilíbrio tende a favorecer a clareza estratégica, a responsabilização dos diferentes níveis de decisão e a redução de conflitos entre órgãos, contribuindo para uma governação mais previsível e funcional. Mais do que um modelo intermédio instável, este padrão configura uma forma híbrida funcional de liderança, combinando delegação executiva significativa com mecanismos regulares de prestação de contas.

Os modelos de liderança institucionalizada e de liderança profissionalizada com controlo democrático identificados em Itália e Espanha podem ser considerados melhores práticas comparativas em contextos de maior complexidade organizacional, na medida em que combinam eficiência executiva com mecanismos robustos de prestação de contas.

Em Portugal, pelo contrário, predomina um modelo de liderança personalista, caracterizado por uma forte centralização do poder na figura do presidente ou num núcleo muito restrito de dirigentes. As decisões são frequentemente informais, pouco documentadas e fortemente dependentes da disponibilidade pessoal e da experiência individual dos líderes. A fronteira entre governação e gestão revela-se frequentemente ténue, sendo comum a acumulação de funções políticas, estratégicas e operacionais.

“Sem dúvida que as principais decisões passam pelo Conselho de Administração, mais até na figura do presidente.” (CAPEMEL)

“A maior parte é tudo verbal, a ordem é transmitida verbalmente.” (Cooperativa Agrícola de Esposende)

Embora este modelo possa assegurar alguma agilidade em contextos de pequena escala e baixa complexidade, revela-se estruturalmente frágil à medida que aumentam a dimensão organizacional, a complexidade das atividades e as exigências estratégicas.

Em alguns contextos portugueses, esta personalização da liderança e a sobreposição de funções são percecionadas internamente como expressão de um forte compromisso coletivo e de um ethos cooperativo assente na disponibilidade total dos dirigentes e técnicos. Esta leitura surge explicitamente formulada num dos casos analisados:

“Aqui, cada um, os técnicos e os outros, aquilo que for preciso fazer nós fazemos (...) toda a gente está imbuída desse espírito de cooperação.” (CAPOLIB)



Embora este tipo de discurso evidencie um elevado envolvimento pessoal e uma forte identificação com o projeto cooperativo, a análise comparativa sugere que a valorização da polivalência informal e da ausência de fronteiras funcionais tende a substituir, e não a complementar, processos de institucionalização da *governance*.

3.2. Adequação do estilo de liderança ao contexto atual

A adequação do estilo de liderança deve ser analisada à luz das exigências contemporâneas enfrentadas pelas cooperativas agroalimentares. O aumento da complexidade organizacional, a integração em cadeias de valor mais longas, a necessidade de planeamento estratégico estruturado e o reforço das exigências regulatórias colocam limites claros aos modelos excessivamente personalistas e informais.

Nos contextos italiano e, no caso francês analisado, bem como, em grande medida, no espanhol, os estilos de liderança observados revelam-se globalmente adequados à escala e complexidade das organizações analisadas. A institucionalização da liderança e a profissionalização da gestão permitem responder de forma mais eficaz a desafios de crescimento, inovação e cooperação intercooperativa, enquanto preservam mecanismos de controlo democrático e legitimidade interna.

Em vários casos portugueses analisados, pelo contrário, o modelo de liderança personalista tende a transformar-se num bloqueio estrutural ao crescimento e à transformação organizacional. À medida que a cooperativa cresce ou diversifica atividades, a concentração do poder dificulta a delegação de competências, atrasa processos decisórios e limita a capacidade de planeamento estratégico de médio e longo prazo. Este modelo cria, ainda, vulnerabilidades significativas em contextos de transição, nomeadamente aquando da saída ou substituição de dirigentes chave.

A dificuldade em promover uma transição geracional estruturada constitui um dos riscos mais evidentes associados a este estilo de liderança. A ausência de mecanismos formais de sucessão, aliada à personalização do poder, tende a gerar ruturas organizacionais, perda de conhecimento acumulado e enfraquecimento da coesão interna. Importa sublinhar que o risco sucessório não é exclusivo do contexto português, sendo também reconhecido por cooperativas espanholas, embora nestes casos surja frequentemente acompanhado de uma maior consciência institucional e de tentativas de preparação da transição.

Risco identificado:

Fragilidade institucional e elevada dependência de lideranças individuais, com dificuldades na transição geracional.



Em síntese, o estilo de gestão e liderança emerge como um fator decisivo na explicação das diferenças de desempenho e de resiliência entre cooperativas. A transição de modelos personalistas para modelos mais institucionalizados e profissionalizados não constitui apenas uma opção organizacional, mas uma condição essencial para a sustentabilidade das cooperativas no contexto agroalimentar atual.

4. Postura estratégica da cooperativa

Sobrevivência, manutenção ou crescimento

A postura estratégica das cooperativas analisadas constitui uma dimensão central da sua *governance*, na medida em que traduz a forma como a organização se posiciona face ao futuro, define prioridades e mobiliza recursos. Mais do que declarações formais de intenção, a postura estratégica manifesta-se nas decisões concretas tomadas ao longo do tempo, na propensão para assumir risco, na capacidade de investimento e na forma como a cooperativa articula os interesses de curto prazo dos sócios com objetivos de médio e longo prazo.

A análise comparativa revela uma correlação clara entre a maturidade da *governance* e a clareza da postura estratégica adotada. Cooperativas com modelos de governação mais institucionalizados, profissionalizados e participados tendem a apresentar estratégias mais consistentes, coerentes e operacionalizáveis. Inversamente, cooperativas com modelos de *governance* mais personalistas ou reativos revelam frequentemente estratégias implícitas, pouco formalizadas e fortemente condicionadas por constrangimentos imediatos.

A evidência empírica sugere que a postura estratégica das cooperativas é parcialmente condicionada pelo setor de atividade, em particular no que respeita à intensidade de capital, à perecibilidade do produto e à previsibilidade dos fluxos de mercado. Setores como o leite e a fruta fresca tendem a exigir maior regularidade decisória e planeamento contínuo, enquanto setores como o azeite e o vinho apresentam maior sazonalidade e maior tolerância a ciclos de investimento mais longos. Contudo, estas diferenças setoriais não explicam, por si só, as divergências estratégicas observadas entre países. Cooperativas do mesmo setor produtivo revelam orientações estratégicas substancialmente distintas consoante o grau de institucionalização da *governance*, o que reforça a leitura de que a estratégia reflete sobretudo a maturidade organizacional e não a natureza do produto.

4.1. Distribuição das posturas estratégicas

No contexto francês analisado, observa-se predominantemente uma postura de manutenção qualificada combinada com crescimento seletivo. Estas cooperativas tendem a privilegiar a



consolidação do posicionamento existente, reforçando a qualidade, a diferenciação e a identidade coletiva, enquanto promovem crescimento de forma controlada e coerente com o projeto cooperativo. O crescimento não é entendido como um objetivo em si mesmo, mas como um instrumento para reforçar a sustentabilidade económica, a capacidade de negociação e a retenção de valor ao longo da cadeia.

Em Itália, a postura estratégica dominante é a de crescimento estratégico sustentado. As cooperativas analisadas evidenciam uma orientação clara para a expansão, quer através da integração vertical, quer através da diversificação de atividades e do reforço da presença em mercados mais exigentes. Este crescimento é, em regra, suportado por estruturas de *governance* robustas, planeamento estratégico formal e capacidade de investimento coletivo, permitindo alinhar objetivos económicos com os interesses dos produtores.

“Não, a Cooperativa está em forte crescimento. Nos últimos, digamos, nem sequer dez anos, também foram feitos investimentos para, enfim, crescer ainda mais na atividade que realizamos, tendo investido essencialmente no serviço comercial.” (ASPROCARNE)

Em Espanha, a postura estratégica assume um caráter mais pragmático, orientado para ganhos de escala, eficiência operacional e posicionamento competitivo. As cooperativas tendem a adotar estratégias de crescimento quando estas se revelam necessárias para assegurar viabilidade económica e poder negocial, recorrendo frequentemente a estruturas de segundo grau e a parcerias para mitigar riscos. A estratégia é menos discursiva e mais instrumental, refletindo uma forte ligação às condições de mercado.

“Consolidar está consolidada. No se puede crecer porque no tenemos espacio para poder crecer.” (PORTA DO RIO MIÑO)

Em vários casos portugueses analisados, a postura estratégica revela-se estrategicamente prudente, mas institucionalmente pouco formalizada. Embora o discurso dos dirigentes refira frequentemente a ambição de crescimento, a prática estratégica é, em muitos casos, defensiva. As cooperativas tendem a privilegiar a preservação do equilíbrio financeiro imediato e a minimização do risco, mesmo quando tal implica adiar investimentos estruturantes ou limitar processos de transformação organizacional. Esta orientação é assumida explicitamente por alguns dirigentes, que caracterizam a estratégia seguida como sendo “uma gestão cooperativa conservadora”, sublinhando que a cooperativa “nunca fez grandes investimentos” nem avançou “em grandes inovações”. (BOMBARRAL)

“Tem sido delicado até porque temos apostado no crescimento.” (CAPEMEL)



Esta prudência estratégica, embora compreensível em contextos de elevada incerteza, tende, nos casos analisados, a traduzir-se numa dificuldade em responder a desafios estruturais de médio e longo prazo, como a concentração da distribuição, a internacionalização dos mercados ou a crescente exigência em matéria de qualidade e sustentabilidade.

4.2. Coerência entre estratégia e governance

A evidência comparativa sugere que a adoção de boas práticas de articulação entre estratégia e *governance*, como a formalização do planeamento, a clarificação de responsabilidades e a comunicação estruturada, contribui para a coerência estratégica e para a capacidade de execução das cooperativas.

A análise evidencia que a eficácia da postura estratégica depende menos da opção entre crescimento, manutenção ou sobrevivência e mais da coerência entre estratégia e modelo de *governance*. Onde existe *governance* madura, caracterizada por liderança partilhada, separação clara entre governação e gestão e mecanismos formais de planeamento, a estratégia tende a ser clara, explicitada e traduzida em instrumentos concretos de gestão.

Nestes contextos, a definição da estratégia não se limita a um exercício pontual, mas constitui um processo contínuo de reflexão e ajustamento, envolvendo os órgãos de governação e a gestão executiva. A estratégia é comunicada aos sócios, monitorizada através de indicadores e ajustada em função da evolução do contexto externo, reforçando a previsibilidade e a confiança interna.

Em Portugal, observa-se frequentemente um desfasamento entre o discurso estratégico e a capacidade institucional para o operacionalizar. A ausência de planos estratégicos plurianuais, a fraca formalização de objetivos e a dependência de decisões reativas limitam a tradução da estratégia em ações concretas. Este desfasamento é agravado por modelos de liderança centralizados, que tendem a privilegiar a resolução de problemas imediatos em detrimento de uma visão estruturada de médio e longo prazo.

A fraca articulação entre estratégia e *governance* traduz-se, assim, numa dificuldade em mobilizar os sócios em torno de um projeto coletivo claro, em justificar investimentos mais ambiciosos e em sustentar processos de mudança organizacional. Em última instância, esta limitação estratégica contribui para a reprodução de modelos defensivos e para o afastamento estrutural face a cooperativas com trajetórias mais robustas de desenvolvimento.

Em síntese, a postura estratégica emerge como um reflexo direto da maturidade da *governance*. Estratégias claras, consistentes e sustentáveis tendem a surgir em contextos onde o poder é organizado de forma institucionalizada, a liderança é partilhada e a gestão é profissionalizada.

Onde estes elementos estão ausentes, a estratégia tende a assumir um caráter implícito, prudente e reativo, condicionando a capacidade de transformação das cooperativas.

5. Sócios / membros investidores

Ao longo desta análise, o termo ‘capitalização coletiva’ é utilizado para designar mecanismos institucionais de retenção de excedentes, constituição de reservas e financiamento do investimento através da própria atividade económica da cooperativa ou de estruturas intercooperativas, distinguindo-se explicitamente da capitalização individual ou da entrada de investidores externos.

Capital, controlo e perceção de risco

A presença de sócios ou membros investidores constitui uma das questões mais sensíveis da *governance* cooperativa, por colocar em tensão direta dois objetivos centrais do modelo: a necessidade de capitalização e investimento, por um lado, e a preservação do controlo democrático e da identidade cooperativa, por outro. A análise empírica desenvolvida ao longo deste eixo evidencia que a forma como esta tensão é resolvida varia significativamente entre países, refletindo opções institucionais, culturais e organizacionais distintas.

5.1. Situação observada e padrões empíricos

No contexto português, a figura do sócio ou membro investidor é praticamente inexistente. A capitalização das cooperativas assenta maioritariamente em capitais próprios gerados pela atividade, em quotas sociais de valor limitado e em financiamento externo, frequentemente de natureza pública. A entrada de investidores é, em regra, percecionada como um risco para o controlo da organização e para a identidade cooperativa, sendo frequentemente associada a potenciais assimetrias de poder.

Esta perceção surge de forma explícita em várias entrevistas, nas quais a rejeição do investidor não decorre apenas de constrangimentos legais, mas de uma leitura profundamente cultural e organizacional do risco associado à perda de controlo.

A resistência à figura do investidor está igualmente associada à perceção de que o capital externo dificilmente se compatibiliza com os objetivos e os ritmos próprios das cooperativas agroalimentares, sobretudo em territórios de baixa densidade económica ou com fraca atratividade financeira. Em vários casos, os entrevistados sublinham que, mesmo que legalmente possível, a introdução de investidores não é encarada como uma solução realista ou desejável.

“a região também não tem investidores” (CAPOLIB)



Em Espanha, a presença de sócios investidores é residual e cuidadosamente enquadrada. Quando existe, surge associada a mecanismos de salvaguarda explícitos destinados a limitar a influência do capital na governação e a preservar o controlo por parte dos produtores. Ainda assim, a figura do investidor individual permanece marginal e pouco utilizada na prática.

Nos contextos francês e italiano, a questão da capitalização é abordada de forma estruturalmente distinta. Em vez de recorrerem à figura do investidor individual no interior da cooperativa de base, estes sistemas privilegiam mecanismos de capitalização coletiva, frequentemente ao nível de federações, consórcios, organizações de produtores ou estruturas interprofissionais. Esta opção permite mobilizar capital adicional sem alterar a lógica democrática ao nível da cooperativa primária.

5.2. Leitura estrutural e implicações estratégicas

A análise comparativa sugere que a ausência de sócios investidores não constitui, por si só, um fator explicativo das fragilidades das cooperativas portuguesas. As cooperativas mais robustas analisadas noutros países não se distinguem pela presença de investidores individuais no seu seio, mas pela existência de mecanismos eficazes de capitalização coletiva e de redistribuição do risco ao nível do sistema cooperativo.

Do ponto de vista empírico, importa notar que a resistência à figura do investidor não se concentra em setores específicos. Mesmo em setores onde a capitalização coletiva é frequentemente considerada mais viável noutros contextos nacionais, como o leite, a fruta ou determinadas produções organizadas em regimes de qualidade, as cooperativas portuguesas analisadas revelam uma rejeição transversal à entrada de capital externo ou à criação de instrumentos estruturados de financiamento coletivo. Em contraste, cooperativas espanholas e italianas dos mesmos setores recorrem a mecanismos de capitalização sistémica, sobretudo através de estruturas de segundo grau, consórcios ou organizações de produtores, sem alterar o controlo democrático ao nível da cooperativa de base. Esta diferença reforça a leitura de que a limitação observada em Portugal é institucional e organizacional, e não setorial.

Neste sentido, o problema central não reside na rejeição formal da figura do investidor, mas na ausência de alternativas estruturadas de capitalização que permitam financiar crescimento, inovação e integração vertical sem comprometer o controlo democrático. A dificuldade em mobilizar capital coletivo limita a capacidade de investimento das cooperativas portuguesas e reforça estratégias defensivas, centradas na preservação do equilíbrio financeiro imediato.

Importa igualmente sublinhar que a perceção de risco associada à entrada de investidores está frequentemente ligada a contextos de *governance* fragilizados. Em organizações onde a separação



entre governação e gestão é pouco clara, onde a liderança é personalista e onde a participação dos sócios é limitada, a introdução de novos atores com interesses diferenciados tende a amplificar conflitos e a gerar desconfiança. Nestes contextos, a rejeição do investidor funciona como um mecanismo de proteção institucional, ainda que à custa de oportunidades de desenvolvimento.

Por outro lado, a experiência francesa e italiana demonstra que é possível conciliar capitalização e controlo democrático através de arquiteturas organizacionais multinível, nas quais o investimento é canalizado para estruturas coletivas que operam em benefício das cooperativas de base. Este modelo permite diluir riscos, reforçar a capacidade financeira do sistema e apoiar estratégias de longo prazo, sem alterar a lógica de participação individual ao nível local.

Em síntese, a ausência de sócios ou membros investidores nas cooperativas portuguesas não deve ser interpretada como uma anomalia isolada, mas como um sintoma de limitações estruturais mais profundas no modelo de capitalização e de cooperação intercooperativa. A superação destas limitações exige uma abordagem sistémica, orientada para o reforço de mecanismos coletivos de financiamento e para a maturação da *governance*, mais do que a adoção pontual de figuras jurídicas associadas ao investimento.

6. Assembleias Gerais

Frequência, participação e papel efetivo

A Assembleia Geral (AG) constitui, em termos formais, o órgão máximo de decisão da cooperativa e o principal espaço de exercício da democracia cooperativa. É neste fórum que os sócios aprovam contas, elegem órgãos sociais, validam orientações estratégicas e, em teoria, exercem controlo sobre a atuação da liderança. No entanto, a análise empírica realizada neste eixo evidencia uma distância significativa entre o papel formal atribuído à Assembleia Geral e o seu papel efetivamente desempenhado na *governance* quotidiana das cooperativas.

6.1. Frequência e enquadramento formal

Em todos os países analisados, a frequência formal das Assembleias Gerais revela-se relativamente homogénea. As cooperativas realizam, regra geral, uma Assembleia Geral ordinária por ano, destinada à aprovação de contas e à validação da atividade desenvolvida, sendo convocadas Assembleias Gerais extraordinárias sempre que surgem matérias estatutariamente relevantes ou decisões excecionais a tomar.

Esta regularidade formal assegura o cumprimento das exigências legais e estatutárias, mas não constitui, por si só, um indicador da qualidade da participação democrática. A questão central não



reside na frequência das assembleias, mas na forma como estas são preparadas, no tipo de matérias discutidas e no grau de envolvimento efetivo dos sócios nos processos deliberativos.

6.2. Percentagem de sócios ativos e relação com a governação

A percentagem de sócios economicamente ativos, isto é, produtores que mantêm uma relação efetiva e regular com a cooperativa, apresenta variações entre países, mas não explica, por si só, os níveis de participação na Assembleia Geral. Em França e Itália, a adesão económica tende a ser elevada, refletindo modelos cooperativos fortemente integrados na atividade produtiva dos sócios. Em Espanha, a situação é mais heterogénea, sendo a participação económica geralmente mais elevada em cooperativas de segundo grau. Em Portugal, a percentagem de sócios ativos é, em muitos casos, razoável do ponto de vista económico.

Contudo, a análise evidencia que a participação económica não se traduz automaticamente em participação deliberativa. Muitos sócios mantêm uma relação funcional com a cooperativa, enquanto fornecedores, clientes ou utilizadores de serviços, sem se envolverem ativamente nos processos de governação. Esta dissociação contribui para a transformação da Assembleia Geral num espaço predominantemente formal, com impacto limitado na orientação estratégica da organização.

6.3. Participação efetiva na Assembleia Geral

A participação efetiva dos sócios nas Assembleias Gerais constitui um dos indicadores mais reveladores da qualidade da *governance* cooperativa. Em vários casos portugueses analisados, observa-se uma taxa de participação inferior a 20%, e não raras vezes abaixo de 10%, sobretudo em cooperativas de maior dimensão ou com base social dispersa. Esta baixa participação reduz a representatividade das decisões tomadas e reforça a concentração do poder nos órgãos executivos. Esta realidade é explicitamente confirmada por um dos entrevistados, ao referir que “aparecem 10 a 20 sócios” nas Assembleias Gerais (Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches).

Em França e Itália, a participação assume frequentemente formas indiretas, através de sistemas de delegados ou representantes territoriais. Estes mecanismos permitem assegurar representatividade sem exigir a presença física de todos os sócios, adaptando o modelo democrático à escala e complexidade das organizações. Em Espanha, coexistem modelos diretos e híbridos, dependendo da dimensão e do grau de integração da cooperativa.

A dissociação entre envolvimento económico e participação institucional surge explicitamente formulada numa das entrevistas, quando se aborda o interesse dos sócios pela vida associativa da cooperativa:



“...infelizmente, especialmente no que diz respeito aos aspetos fiscais e de governança, o sócio não está muito interessado, em geral.” (Asprocarne)

Este excerto literal traduz um padrão recorrente identificado nas entrevistas: os sócios tendem a mobilizar-se de forma mais intensa quando estão em causa questões com impacto económico imediato, enquanto revelam menor envolvimento em matérias relacionadas com governação, organização interna ou planeamento estratégico. Este comportamento reflete, em parte, limitações na comunicação e na literacia organizacional, mas também uma perceção de afastamento face aos processos efetivos de decisão. Importa sublinhar que esta baixa participação não se traduz, na maioria dos casos, em conflito aberto ou contestação ativa, mas antes numa forma de delegação passiva, em que os sócios confiam a condução da cooperativa aos órgãos dirigentes, concentrando o seu envolvimento nas dimensões económicas da relação cooperativa.

6.4. *Papel efetivo da Assembleia Geral na governance*

A análise comparativa sugere que, em muitos casos, a Assembleia Geral desempenha um papel essencialmente ratificador, validando decisões previamente preparadas pelos órgãos de administração ou pela gestão executiva. Este padrão é particularmente evidente em contextos onde a liderança é fortemente centralizada e onde os processos decisórios são pouco transparentes.

Em cooperativas com *governance* mais madura, a Assembleia Geral assume um papel mais estratégico, funcionando como espaço de debate informado, de validação de orientações de médio e longo prazo e de legitimação das opções estratégicas. Nestes contextos, a preparação da AG é cuidada, a informação é disponibilizada previamente e os sócios dispõem de condições para participar de forma qualificada.

Em Portugal, a fragilidade do papel efetivo da Assembleia Geral está frequentemente associada a três fatores interligados: a comunicação insuficiente ou pouco estruturada com os sócios; a complexidade crescente das decisões estratégicas, que dificulta a apropriação por parte da base social; e a concentração do poder nos órgãos executivos, que reduz o espaço efetivo de deliberação coletiva.

Os mecanismos de representação indireta e de preparação estruturada das Assembleias Gerais observados, por exemplo, em cooperativas italianas, configuram boas práticas de adaptação da democracia cooperativa à escala e complexidade organizacional.

6.5. *Implicações para a qualidade da governance*

A redução da Assembleia Geral a um órgão meramente formal tem implicações profundas para a qualidade da *governance* cooperativa. Limita a responsabilização dos dirigentes, enfraquece a



legitimidade das decisões estratégicas e contribui para o afastamento progressivo dos sócios da vida organizacional. A longo prazo, este afastamento pode traduzir-se em desmobilização, perda de identidade cooperativa e maior resistência a processos de mudança.

Esta delegação passiva encontra expressão clara na forma como muitos sócios percecionam a própria organização. Como refere um dos entrevistados, “a cooperativa é sempre vista, no fundo, como sendo quase da direção” (CAPEMEL). Esta perceção empírica ajuda a explicar a baixa apropriação coletiva do projeto cooperativo, a limitada participação deliberativa e a tendência para concentrar expectativas, responsabilidades e decisões nos órgãos dirigentes, fragilizando a base democrática da *governance*.

A análise sugere que o reforço do papel da Assembleia Geral não depende apenas de alterações estatutárias ou formais, mas sobretudo de mudanças nas práticas organizacionais. A valorização da AG como espaço de debate estratégico exige investimento na preparação das reuniões, na clareza da informação disponibilizada e na capacitação dos sócios para compreenderem e discutirem matérias complexas.

Em síntese, a Assembleia Geral constitui um pilar essencial da *governance* cooperativa, mas o seu potencial permanece frequentemente subaproveitado. A forma como este órgão é integrado no sistema de governação revela-se um indicador chave da maturidade institucional das cooperativas e da sua capacidade para articular democracia, eficiência e visão estratégica. É neste contexto de participação limitada, delegação passiva e concentração informal do poder que surgem, no debate cooperativo, propostas como o voto plural, frequentemente apresentadas como mecanismos de correção de desequilíbrios que têm origem, sobretudo, em fragilidades mais profundas da *governance*.

7. Voto plural

Existência, importância e racionalidade

O voto plural constitui uma das dimensões mais sensíveis do debate sobre *governance* cooperativa, por tocar diretamente no equilíbrio entre o princípio democrático “um membro, um voto” e a necessidade de assegurar eficiência, equidade contributiva e capacidade estratégica. Apesar da sua relevância teórica, a análise empírica realizada no âmbito deste eixo revela que o voto plural assume, na prática, um papel muito mais marginal do que frequentemente sugerido no debate académico ou político.



7.1. Evidência empírica e enquadramento prático

A evidência recolhida nas entrevistas indica que, em Portugal, o voto plural é objeto de uma rejeição quase unânime. A maioria das cooperativas encara este mecanismo como uma potencial ameaça à identidade cooperativa e à igualdade formal entre os sócios, associando-o a riscos de captura do poder por produtores de maior dimensão ou por grupos mais capitalizados. Esta perceção é expressa de forma particularmente clara em várias entrevistas, nas quais o voto plural é entendido como um fator de desvirtuamento do modelo cooperativo:

“A razão é porque isto desvirtua tudo...” (CAPOLIB)

“um indivíduo ... às tantas manda nisto tudo.” (CAPOLIB)

“Aqui o que está a funcionar é um homem, um voto.” (Cooperativa Agrícola de Esposende)

Esta posição não resulta apenas de uma leitura normativa do princípio democrático, mas reflete igualmente uma cultura organizacional fortemente ancorada na ideia de igualdade estatutária entre sócios, independentemente da dimensão económica da sua exploração ou do volume de atividade gerado. Mesmo em contextos onde existem sócios com múltiplas relações económicas com a cooperativa (por exemplo, associados simultaneamente a várias secções) o princípio “uma pessoa, um voto” é mantido de forma estrita.

Em Espanha, a utilização do voto plural é igualmente residual e cautelosa. Quando existe, tende a ser enquadrada por mecanismos de salvaguarda que limitam o seu impacto efetivo na tomada de decisão, refletindo uma abordagem pragmática que procura equilibrar representatividade e funcionalidade sem comprometer a legitimidade democrática. Na maioria dos casos analisados, o voto plural surge mais como uma possibilidade teórica prevista no enquadramento legal do que como uma prática efetivamente operacionalizada.

Nos contextos francês e italiano, a pluralidade do voto manifesta-se de forma sobretudo indireta. Em vez de ser aplicada ao nível dos indivíduos dentro da cooperativa de base, é frequentemente operacionalizada através de estruturas federativas, consórcios ou organizações de segundo grau, onde a representação se faz entre cooperativas e não entre produtores individuais. Este modelo permite introduzir diferenciação e ponderação sem alterar o princípio democrático ao nível da cooperativa primária, deslocando a pluralidade do indivíduo para a estrutura.

7.2. Interpretação estratégica do papel do voto plural

A análise comparativa sugere que o voto plural não constitui um fator crítico de sucesso na explicação das diferenças de desempenho e de robustez institucional entre cooperativas. As

cooperativas mais resilientes e estrategicamente bem-sucedidas analisadas não se distinguem pela adoção deste mecanismo, mas sim pela qualidade global da sua *governance*, pela clareza na distribuição de competências e pela confiança construída entre órgãos, gestão e sócios.

Do ponto de vista estratégico, o debate em torno do voto plural tende, em vários casos, a obscurecer questões mais estruturais. A concentração excessiva neste mecanismo pode desviar a atenção de problemas mais profundos, como a fraca separação entre governação e gestão, a ausência de planeamento estratégico formal ou a limitada participação qualificada dos sócios nos processos deliberativos. Nestes contextos, a introdução do voto plural dificilmente produziria efeitos positivos e poderia, inclusive, agravar tensões internas existentes.

Importa igualmente sublinhar que a eficácia da *governance* não depende apenas da regra formal de votação, mas da forma como os processos decisórios são preparados, informados e legitimados. Cooperativas onde a informação circula de forma transparente, onde os sócios compreendem as opções estratégicas e onde existe confiança institucional tendem a funcionar de forma eficaz mesmo com modelos de voto simples e igualitários. Inversamente, em contextos de baixa confiança e comunicação deficiente, mecanismos mais sofisticados de votação raramente compensam fragilidades estruturais.

Neste sentido, a experiência francesa e italiana sugere que a questão da ponderação do poder pode ser resolvida de forma mais eficaz através de arquiteturas organizacionais multinível, que permitem introduzir diferenciação e escala sem alterar os princípios democráticos ao nível da cooperativa de base. A pluralidade é deslocada do indivíduo para a estrutura, reduzindo o risco de conflitos internos e preservando a identidade cooperativa.

Em síntese, o voto plural emerge, neste eixo, não como uma variável explicativa central, mas como um elemento acessório cujo impacto depende fortemente do contexto institucional em que é aplicado. A evidência empírica sugere que a prioridade estratégica para as cooperativas portuguesas não reside na adoção ou rejeição deste mecanismo, mas no reforço das condições que tornam qualquer modelo de votação funcional: transparência, confiança, participação informada e clareza na governação. Tal como observado no eixo da sustentabilidade financeira, a evidência empírica sugere que mecanismos formais isolados raramente compensam fragilidades estruturais da organização, sendo a qualidade global da *governance* o principal fator explicativo do desempenho cooperativo.

8. Comunicação com os sócios

Frequência, meios e eficácia

A comunicação com os sócios constitui uma dimensão central da *governance* cooperativa, funcionando como elo entre os órgãos de decisão, a gestão executiva e a base social. Para além da sua função informativa, a comunicação desempenha um papel determinante na construção de confiança, na legitimação das decisões estratégicas e na qualidade da participação democrática. A análise desenvolvida neste eixo evidencia que as diferenças entre cooperativas não residem apenas nos meios utilizados, mas sobretudo na forma como a comunicação é integrada no modelo de governação.

8.1. Frequência e previsibilidade da comunicação

Nos contextos francês, italiano e espanhol, a comunicação com os sócios tende a assumir um carácter regular, planeado e previsível. A informação sobre resultados, orientações estratégicas, investimentos ou alterações organizacionais é transmitida de forma sistemática, através de calendários de comunicação conhecidos e recorrentes. Esta regularidade contribui para reduzir assimetrias de informação, aumentar a previsibilidade organizacional e reforçar a confiança dos sócios nos órgãos dirigentes.

“Al consejo rector se le hace reunión mensual. Se les convoca presencialmente y se hace el informe de gestión del mes anterior. (...) Después de cada reunión se utiliza el soporte de enviárselo todo por email. Se levantan actas.” (DELAGRO)

Em Portugal, pelo contrário, a comunicação revela-se frequentemente irregular e reativa, sendo acionada sobretudo em momentos de necessidade imediata, como campanhas, pagamentos, problemas operacionais ou convocatórias formais. A ausência de uma lógica de comunicação contínua dificulta a construção de uma relação estruturada entre a cooperativa e os seus membros, reforçando uma perceção de distanciamento face aos processos de governação.

Esta irregularidade tem implicações relevantes. Quando a informação é transmitida de forma episódica, os sócios tendem a interpretar a comunicação como instrumental ou circunstancial, o que reduz o seu envolvimento e a sua disponibilidade para participar em debates estratégicos mais amplos.

8.2. Meios de comunicação utilizados

Os meios de comunicação utilizados refletem, em larga medida, o grau de maturidade organizacional das cooperativas. Em França e Itália, observa-se uma combinação equilibrada entre



canais digitais, encontros presenciais estruturados e mecanismos de proximidade territorial, frequentemente assegurados por técnicos ou representantes locais. Esta abordagem multicanal permite adaptar a comunicação à diversidade da base social, conciliando eficiência com proximidade.

Em Espanha, a comunicação tende a combinar ferramentas digitais com momentos presenciais, como reuniões setoriais ou territoriais, ajustando se à escala e à heterogeneidade das cooperativas. A escolha dos meios é, em geral, orientada por critérios de eficácia e acessibilidade, mais do que por tradições organizacionais rígidas.

Em Portugal, a comunicação continua a assentar, em muitos casos, em contactos informais e personalizados, como telefonemas, atendimentos presenciais ou interações pontuais no quotidiano da cooperativa. Em várias cooperativas portuguesas, a comunicação com os sócios ocorre predominantemente através do contacto presencial quotidiano e do atendimento direto, sem suporte num plano estruturado de comunicação.

Embora estes canais reforcem a proximidade relacional, apresentam limitações evidentes em termos de alcance, sistematização e rastreabilidade da informação. A dependência excessiva de canais informais dificulta a disseminação consistente de mensagens estratégicas e aumenta o risco de interpretações divergentes ou incompletas por parte dos sócios. A proximidade relacional, embora importante, não equivale a uma comunicação estratégica estruturada, sendo insuficiente para assegurar a partilha consistente de visão, objetivos e orientações de médio e longo prazo. Por vezes, a comunicação tende a ocorrer “ao balcão”, no contacto diário e informal com os sócios, mais do que através de canais estruturados.

8.3. Conteúdo e qualidade da informação transmitida

Para além da frequência e dos meios, a eficácia da comunicação depende do conteúdo da informação transmitida. A análise empírica sugere que, em muitas cooperativas, a comunicação privilegia aspetos operacionais e económicos imediatos, como preços, pagamentos ou serviços, em detrimento de conteúdos estratégicos, organizacionais ou institucionais.

Esta focalização no curto prazo contribui para uma compreensão limitada do projeto cooperativo por parte dos sócios e reforça uma relação predominantemente transacional com a organização. Em contextos onde a comunicação estratégica é mais desenvolvida, os sócios tendem a demonstrar maior compreensão das opções tomadas, maior aceitação de decisões exigentes e maior disponibilidade para apoiar investimentos de médio e longo prazo.



Em Portugal, a fraca sistematização da comunicação estratégica limita a capacidade de envolver os sócios em processos de mudança organizacional, dificultando a construção de consensos e a legitimação de decisões estruturantes.

8.4. Comunicação e participação dos sócios

A forma como a comunicação é estruturada tem um impacto direto na participação dos sócios nos processos de governação. A ausência de informação clara, atempada e contextualizada reduz a capacidade dos membros para participar de forma qualificada em Assembleias Gerais ou noutros fóruns deliberativos. Esta limitação contribui para a perceção de que a *governance* é um domínio reservado aos dirigentes, reforçando o afastamento da base social.

Por outro lado, cooperativas que investem numa comunicação regular e transparente tendem a criar condições mais favoráveis à participação informada, mesmo quando os níveis de envolvimento direto permanecem limitados. A comunicação não substitui a participação, mas constitui uma condição necessária para que esta possa ocorrer de forma substantiva.

8.5. Implicações para a *governance* cooperativa

A comunicação com os sócios emerge, assim, como um elemento estruturante da *governance*, com implicações que vão muito além da transmissão de informação. Uma comunicação frágil ou desestruturada reforça a centralização do poder, limita a responsabilização dos dirigentes e enfraquece a legitimidade das decisões estratégicas. A longo prazo, contribui para a erosão da identidade cooperativa e para a transformação da relação entre sócios e cooperativa numa lógica predominantemente funcional.

As práticas de comunicação regular, previsível e multicanal observadas em cooperativas italianas e espanholas podem ser entendidas como boas práticas de suporte à participação democrática e à legitimação estratégica.

Estas limitações comunicacionais não afetam apenas a participação democrática, mas condicionam também a capacidade de mobilizar os sócios em torno de estratégias de investimento, inovação organizacional e cooperação intercooperativa, analisadas nos eixos seguintes.

Em síntese, a análise sugere que o reforço da comunicação com os sócios não depende apenas da adoção de novos meios tecnológicos, mas sobretudo de uma mudança de abordagem. A comunicação deve ser encarada como um processo contínuo, integrado na *governance*, orientado para a construção de confiança, a partilha de visão estratégica e o fortalecimento do vínculo cooperativo.



9. Cooperação intercooperativa (parcerias nacionais e internacionais)

Cooperação intercooperativa como fator estrutural

A cooperação intercooperativa constitui uma das dimensões mais estruturantes da *governance* cooperativa, funcionando como mecanismo central de superação da fragmentação produtiva, de reforço da capacidade estratégica e de criação de escala económica. No contexto agroalimentar, marcado por assimetrias significativas de poder ao longo da cadeia de valor, a cooperação entre cooperativas assume um papel determinante na capacidade de negociação, de investimento e de inovação organizacional.

A análise desenvolvida neste eixo evidencia que a cooperação intercooperativa não é apenas uma opção estratégica entre outras, mas um fator estrutural de diferenciação entre modelos cooperativos mais robustos e trajetórias organizacionais mais frágeis. As diferenças observadas entre países não decorrem tanto de predisposições culturais para cooperar, mas sobretudo da existência, ou ausência, de arquiteturas institucionais capazes de favorecer, estruturar e operacionalizar a cooperação.

9.1. Modelos estruturados de cooperação intercooperativa

Nos contextos francês e italiano, a cooperação intercooperativa apresenta-se como um elemento constitutivo do próprio modelo cooperativo. As cooperativas de base encontram-se integradas em sistemas mais amplos, que incluem federações, consórcios, organizações de produtores e estruturas interprofissionais. Estas entidades desempenham funções estratégicas fundamentais, como a coordenação da produção, a valorização da qualidade, a promoção comercial, a negociação coletiva e a gestão de investimentos estruturantes.

Neste modelo, a cooperação não é percebida como uma perda de autonomia, mas como uma extensão funcional da cooperativa, permitindo que cada entidade local se concentre nas suas funções nucleares enquanto beneficia de economias de escala e de competências especializadas ao nível do sistema. A *governance* destas estruturas coletivas encontra-se, em geral, bem definida, com regras claras de representação, distribuição de poder e prestação de contas, o que contribui para a sua estabilidade, eficácia e legitimidade.

Em Espanha, a cooperação intercooperativa assume frequentemente a forma de cooperativas de segundo grau ou de uniões cooperativas com funções operacionais claras. Estas estruturas permitem agregar volumes, racionalizar custos, reforçar o poder negocial e aceder a mercados mais exigentes, sem eliminar a identidade das cooperativas de base. A cooperação surge, neste contexto,



fortemente orientada para resultados concretos e para a resolução de constrangimentos específicos de mercado.

Estas arquiteturas intercooperativas operacionais, particularmente evidentes em Espanha e Itália, constituem melhores práticas em termos de organização sistémica do setor cooperativo agroalimentar.

9.2. Cooperação intercooperativa em Portugal: fragilidade e descontinuidade

No conjunto das entrevistas portuguesas, a cooperação intercooperativa revela-se significativamente mais frágil e descontínua. Embora existam experiências pontuais de articulação entre cooperativas, estas tendem a assumir um carácter episódico, defensivo ou instrumental, frequentemente motivado por circunstâncias específicas, como o cumprimento de requisitos regulamentares, o acesso a financiamento ou a resposta a crises conjunturais.

A fragilidade da cooperação intercooperativa observada no contexto português manifesta-se de forma recorrente na maioria dos setores analisados. Embora existam exceções relevantes, nomeadamente em setores como o leite, onde um número limitado de cooperativas apresenta níveis mais elevados de articulação intercooperativa, estas não configuram um padrão estrutural generalizado, nem alteram a leitura global de descontinuidade e fragilidade sistémica da cooperação. Em contraste, nos contextos espanhol e italiano, a cooperação intercooperativa assume carácter estrutural em múltiplos setores, funcionando como mecanismo central de agregação de escala, investimento e governação sistémica. Esta evidência reforça a leitura de que a limitação estrutural observada no contexto português é de natureza institucional e não produtiva.

Esta fragilidade manifesta-se igualmente na baixa mobilização efetiva das cooperativas em iniciativas coletivas, mesmo quando enquadradas em estruturas formais de representação. Como refere um dos entrevistados, “manda-se o mail a todas as cooperativas e depois há um ou dois que se manifestam ou nenhum se manifesta” (CAPEMEL). Esta formulação empírica ilustra de forma clara a natureza episódica e pouco institucionalizada da cooperação, frequentemente dependente da iniciativa de atores individuais e não de compromissos estruturados entre organizações. Esta dificuldade operacional é igualmente reconhecida noutro contexto, quando se afirma que “Na prática pô-la a funcionar é uma dificuldade tremenda.” (AGROS)

A ausência de estruturas de segundo grau robustas e funcionalmente relevantes limita a capacidade das cooperativas portuguesas para ultrapassar constrangimentos estruturais, como a pequena escala, a dispersão territorial e a reduzida capacidade de investimento. A cooperação é, muitas vezes, encarada como uma solução contingente e não como uma estratégia estrutural de desenvolvimento organizacional e setorial.



Esta fragilidade encontra-se associada a vários fatores interligados. Por um lado, a personalização da liderança e a centralização da decisão dificultam processos de partilha de poder e de construção de projetos coletivos. Por outro lado, a escassez de experiências de cooperação bem-sucedidas reforça uma cultura de prudência e de autossuficiência organizacional, mesmo quando esta se revela economicamente limitadora. Importa sublinhar que estes bloqueios não decorrem de uma menor predisposição cultural para cooperar, mas de modelos de *governance* que dificultam a delegação de competências, a partilha de poder e a institucionalização de projetos coletivos duradouros.

9.3. *Cooperação, governance e distribuição do poder*

A análise comparativa sugere que a cooperação intercooperativa eficaz depende menos da proximidade geográfica ou da afinidade setorial e mais da qualidade da *governance* das estruturas cooperantes. Em contextos onde as regras de representação são claras, onde existe transparência na tomada de decisão e onde os benefícios da cooperação são tangíveis e equitativamente distribuídos, a cooperação tende a consolidar-se e a gerar valor coletivo.

Em Portugal, a dificuldade em estruturar cooperação duradoura reflete, em parte, limitações da *governance* interna das próprias cooperativas. A relutância em delegar competências, a desconfiança face a estruturas supra cooperativas e o receio de perda de autonomia traduzem-se em formas de cooperação limitadas, que raramente evoluem para modelos integrados e estrategicamente relevantes.

“O principal defeito, na minha opinião, que o sector cooperativo tem neste momento é aquilo que eu falei há bocado do espírito de compromisso.” (UCANORTE)

Este padrão reforça um círculo vicioso: a ausência de cooperação limita a capacidade estratégica das cooperativas, o que, por sua vez, reforça modelos defensivos e centralizados de *governance*, dificultando o surgimento de novas iniciativas de cooperação.

9.4. *Implicações estratégicas da cooperação intercooperativa*

A cooperação intercooperativa emerge como um elemento-chave na explicação das diferenças de desempenho e de resiliência entre cooperativas. Nos contextos onde a cooperação está institucionalizada, as cooperativas demonstram maior capacidade para investir, inovar e responder a choques externos. A cooperação permite diluir riscos, partilhar custos e reforçar a posição coletiva na cadeia de valor, sem comprometer a identidade cooperativa.

Em Portugal, a fragilidade da cooperação intercooperativa contribui para a reprodução de modelos organizacionais de pequena escala, com capacidade limitada de transformação e elevado grau de



vulnerabilidade face a pressões externas. A ausência de estruturas coletivas fortes condiciona igualmente a eficácia de políticas públicas orientadas para o reforço do setor cooperativo, ao dificultar a mobilização de iniciativas de alcance sistémico.

Em síntese, a cooperação intercooperativa não deve ser entendida como uma opção acessória, mas como um pilar estruturante da *governance* cooperativa. A sua ausência ou fragilidade constitui um dos principais fatores de afastamento estrutural das cooperativas portuguesas face a modelos mais robustos observados noutros contextos. O reforço da cooperação exige, contudo, mais do que vontade política ou incentivos pontuais: implica a construção gradual de confiança institucional, a clarificação das regras de governação coletiva e a valorização de projetos comuns orientados para o longo prazo.

10. Grau de afastamento estrutural de Portugal

A análise comparativa desenvolvida ao longo deste eixo permite concluir que o afastamento estrutural das cooperativas portuguesas face às experiências italianas, francesa e, em menor grau, espanholas é significativo e persistente. Importa sublinhar que, nas entrevistas, as limitações legais não surgem como único fator explicativo; a ênfase recai sobretudo sobre práticas organizacionais e culturais, embora existam referências a constrangimentos legais em domínios específicos. O afastamento não deve ser lido como atraso linear, mas como trajetória institucional distinta, cuja convergência exige transformação gradual.

Importa clarificar, neste ponto, que as diferenças observadas ao longo do eixo não resultam de especificidades setoriais isoladas, mas de padrões organizacionais e institucionais recorrentes. Embora os setores analisados apresentem diferenças relevantes em termos de intensidade de capital, percipibilidade, ciclos produtivos e enquadramento regulatório, a evidência empírica indica que estas variáveis condicionam sobretudo práticas operacionais, sem explicarem as divergências estruturais observadas ao nível da *governance*.

Com efeito, cooperativas pertencentes ao mesmo setor produtivo, mas inseridas em contextos nacionais distintos, apresentam modelos de governação profundamente divergentes, enquanto cooperativas de setores diferentes, no mesmo país, revelam frequentemente padrões organizacionais semelhantes. Esta transversalidade empírica confirma que o setor atua como variável moduladora, mas não como determinante da qualidade da governação.

Em primeiro lugar, trata-se de um afastamento institucional, e não legal. O enquadramento jurídico cooperativo português é, em termos formais, amplamente compatível com modelos de *governance* mais avançados, permitindo a existência de estruturas profissionalizadas, a delegação de competências executivas e a cooperação intercooperativa. A diferença reside, assim, menos na



norma e mais na forma como esta é apropriada, interpretada e operacionalizada pelas organizações. Ao contrário do que sucede noutros contextos, a legislação não tem sido utilizada como alavanca para a modernização institucional, mas antes como enquadramento mínimo de conformidade.

Em segundo lugar, o afastamento é predominantemente organizacional e institucional, frequentemente interpretado como 'cultural', mas que se revela, na evidência empírica, fortemente enraizado em modelos de *governance*, incentivos e trajetórias organizacionais específicas. A persistência de modelos de liderança personalistas, a centralização informal da decisão e a relutância em delegar poderes executivos refletem práticas organizacionais historicamente consolidadas, assentes na confiança interpessoal, na proximidade social e numa forte identificação entre dirigentes e cooperativa. Embora estes elementos possam constituir ativos relevantes em contextos de pequena escala e baixa complexidade, tornam-se progressivamente disfuncionais à medida que as cooperativas enfrentam mercados mais competitivos, cadeias de valor mais longas e exigências regulatórias mais sofisticadas.

Este traço cultural manifesta-se, por exemplo, na dificuldade em separar claramente os domínios da governação e da gestão, na resistência à profissionalização plena da gestão e na perceção recorrente de que a delegação de competências representa uma perda de controlo democrático, quando, na realidade, pode constituir um reforço da responsabilização e da transparência.

Em terceiro lugar, o afastamento observado é estrutural, e não conjuntural. Não se trata de um desfasamento temporário explicável por crises recentes, ciclos económicos adversos ou limitações transitórias de recursos. Pelo contrário, os padrões identificados revelam uma continuidade histórica de práticas organizacionais que se reproduzem ao longo do tempo, mesmo em contextos de mudança externa significativa. Esta dimensão estrutural explica, em grande medida, a dificuldade em implementar reformas profundas da *governance*, apesar do reconhecimento generalizado das suas limitações.

Entre os fatores estruturais mais relevantes destaca-se, desde logo, a personalização excessiva da liderança. A forte dependência de figuras individuais, frequentemente associada a lideranças longas e estáveis, contribui para a fragilização institucional das cooperativas, tornando-as vulneráveis a ruturas em momentos de transição. Esta personalização dificulta igualmente a emergência de lideranças intermédias e a renovação geracional, comprometendo a sustentabilidade organizacional a médio e longo prazo.

Associada a este fator surge a fraca separação entre *governance* e gestão, que limita a eficiência operacional e reduz a capacidade estratégica das cooperativas. A concentração de decisões



estratégicas e operacionais nos mesmos atores conduz frequentemente a processos decisórios lentos, pouco formalizados e excessivamente dependentes da experiência individual, em detrimento de sistemas estruturados de planeamento, monitorização e avaliação.

Outro elemento central do afastamento estrutural reside na baixa intensidade e fragilidade da cooperação intercooperativa. Enquanto noutros países a cooperação se constitui como um pilar fundamental da competitividade cooperativa, permitindo ganhos de escala, especialização funcional e maior poder negocial, em Portugal tende a assumir um carácter episódico, defensivo ou instrumental. Esta limitação reforça a fragmentação do setor e reduz a capacidade coletiva de resposta a desafios comuns.

Por fim, a comunicação pouco estruturada com os sócios contribui para a reprodução destes padrões. A ausência de mecanismos regulares, previsíveis e transparentes de informação e prestação de contas limita a participação qualificada dos sócios, reforça dinâmicas de afastamento face à *governance* e enfraquece a legitimidade das decisões estratégicas.

Em síntese, o grau de afastamento estrutural das cooperativas portuguesas resulta da combinação de fatores institucionais, culturais e organizacionais que se reforçam mutuamente. A superação deste afastamento não depende de intervenções pontuais ou de ajustamentos marginais, mas antes de um processo gradual de transformação da *governance*, sustentado por mudanças nas práticas, nas culturas organizacionais e nos incentivos institucionais.

11. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

11.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do afastamento estrutural do caso português, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo no domínio da *governance* cooperativa.

Com base na análise desenvolvida ao longo das secções anteriores, é possível sistematizar um conjunto de dimensões centrais da arquitetura de governação das cooperativas agroalimentares analisadas, evidenciando padrões recorrentes e diferenças estruturais persistentes entre contextos nacionais. Esta síntese não tem como objetivo estabelecer tipologias normativas de “boa *governance*”, mas antes identificar configurações institucionais associadas a maior robustez organizacional, previsibilidade decisória e capacidade estratégica.

A Tabela 6.31 seguinte apresenta uma leitura comparada dessas dimensões, destacando diferenças observadas de forma consistente nas entrevistas realizadas.



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Separação entre governação e gestão	Ténue e frequentemente sobreposta	Variável; mais clara em cooperativas de maior escala	Clara e institucionalizada	Fortemente institucionalizada
Grau de profissionalização da liderança	Limitado e dependente de indivíduos	Heterogéneo; elevado em estruturas de segundo grau	Elevado	Elevado
Estilo de liderança dominante	Personalista	Profissionalizado com controlo variável	Institucionalizado	Institucionalizado
Postura estratégica	Prudente e reativa	Pragmática e instrumental	Crescimento estratégico sustentado	Manutenção qualificada / crescimento seletivo
Papel efetivo da Assembleia Geral	Predominantemente formal	Direto ou híbrido, consoante a escala	Representação estruturada	Representação institucionalizada
Comunicação com os sócios	Irregular e informal	Mista	Regular e estruturada	Regular e previsível
Cooperação intercooperativa	Frágil e descontínua	Funcional e operacional	Estrutural	Sistémica

Tabela 6.31 – Comparação estruturada entre países (*governance cooperativa*)

A comparação evidencia que os contextos italiano e francês apresentam modelos de *governance* mais institucionalizados, assentes numa separação clara de funções, liderança menos dependente de indivíduos e forte integração em arquiteturas coletivas. O contexto espanhol revela uma configuração intermédia, marcada por heterogeneidade interna, com práticas de governação mais maduras sobretudo em cooperativas de maior dimensão ou integradas em estruturas de segundo grau.

Em contraste, o contexto português revela um padrão recorrente de personalização da liderança, fraca separação entre governação e gestão, comunicação pouco estruturada e cooperação intercooperativa limitada, o que contribui para maior vulnerabilidade institucional e menor capacidade de transformação organizacional.

A leitura comparada apresentada nesta secção permite, assim, passar da descrição detalhada das práticas nacionais para a identificação de padrões institucionais recorrentes, abrindo caminho à sistematização de melhores práticas de governação empiricamente observáveis, apresentadas no ponto seguinte.

11.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação entre países permite identificar um conjunto de práticas recorrentes nos contextos com maior robustez institucional e organizacional, que emergem de forma consistente nas entrevistas realizadas e que contribuem para explicar diferenças estruturais de desempenho no domínio da *governance* cooperativa.

Estas práticas não surgem como soluções pontuais ou instrumentais, mas como elementos estruturantes de modelos institucionais consolidados, associados a trajetórias organizacionais de longo prazo e a opções deliberadas quanto à distribuição do poder, à liderança e à articulação coletiva.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam se:

(a) Separação clara e institucionalizada entre governação e gestão

Nos contextos italiano e francês, e em cooperativas espanholas de maior escala, observa-se uma distinção efetiva entre os órgãos políticos de governação e a gestão executiva profissional. A governação concentra-se na definição de orientações estratégicas, supervisão e controlo, enquanto a gestão executiva dispõe de autonomia operacional claramente delimitada e enquadrada por mecanismos regulares de reporte e responsabilização.

Esta separação contribui para maior previsibilidade organizacional, redução da dependência de figuras individuais e maior capacidade de execução estratégica.

(b) Liderança institucionalizada e reduzida dependência de indivíduos

As cooperativas com *governance* mais robusta caracterizam-se por modelos de liderança em que as funções estão associadas aos cargos e não às pessoas que os ocupam. A continuidade organizacional é assegurada por regras, procedimentos e estruturas formais, permitindo transições de liderança sem ruturas significativas.

Este padrão reduz o risco sucessório, limita a personalização do poder e reforça a estabilidade estratégica da organização.

(c) Profissionalização da gestão com controlo democrático efetivo

Em vários casos espanhóis e italianos, observa-se a combinação entre profissionalização da gestão e mecanismos claros de prestação de contas perante os órgãos de governação. Os gestores dispõem de autonomia operacional relevante, mas permanecem sujeitos a controlo regular, nomeadamente através de conselhos ativos e processos formais de reporte.

Esta configuração permite conciliar eficiência executiva com legitimidade democrática.

(d) Articulação coerente entre *governance* e estratégia

As cooperativas com modelos de *governance* mais maduros evidenciam uma forte coerência entre estrutura institucional e postura estratégica. A estratégia é formalizada, discutida nos órgãos de governação, comunicada aos sócios e traduzida em instrumentos concretos de gestão e monitorização.

Nestes contextos, a estratégia funciona como eixo orientador da ação coletiva.

(e) Valorização efetiva da Assembleia Geral através de mecanismos de representação e preparação

Nos contextos italiano e francês, a Assembleia Geral assume um papel estratégico sobretudo através de mecanismos de representação indireta, preparação estruturada e disponibilização prévia de informação, permitindo assegurar legitimidade e deliberação qualificada sem exigir participação massiva direta.

Estas práticas configuram adaptações funcionais da democracia cooperativa à escala e complexidade organizacional.

(f) Comunicação regular, previsível e integrada na *governance*

As cooperativas com *governance* mais robusta encaram a comunicação com os sócios como parte integrante do modelo de governação. A informação é transmitida de forma regular, planeada e multicanal, incluindo conteúdos estratégicos e organizacionais, reduzindo assimetrias e reforçando a confiança institucional.



(g) Cooperação intercooperativa como pilar estrutural da governação

Nos contextos francês, italiano e espanhol, a cooperação intercooperativa surge como elemento constitutivo do próprio modelo de *governance*. A integração em federações, consórcios ou estruturas de segundo grau permite partilhar poder diluir riscos e reforçar a capacidade estratégica sem comprometer a identidade das cooperativas de base.

12. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem pressupõem processos graduais de transformação organizacional, compatíveis com a diversidade de escalas, contextos e trajetórias históricas das cooperativas analisadas. Decorrem diretamente da análise comparativa desenvolvida ao longo deste eixo e devem ser entendidas como orientações estruturais, e não como soluções pontuais ou de curto prazo. Resultam da identificação de boas práticas empiricamente observadas em cooperativas de outros países, consideradas relevantes enquanto referenciais para adaptação ao contexto português. O foco não está na correção de falhas individuais, mas na transformação progressiva do modelo de *governance*, com vista ao reforço da robustez institucional, da capacidade estratégica e da sustentabilidade organizacional das cooperativas portuguesas no contexto agroalimentar contemporâneo.

12.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

12.1.1 – Formalização da delegação de poderes executivos

A primeira recomendação central prende-se com a formalização da delegação de poderes executivos. Em muitas cooperativas portuguesas, a gestão quotidiana continua excessivamente dependente da intervenção direta dos órgãos políticos, em particular da presidência. Esta situação não resulta, na maioria dos casos, de uma opção estratégica consciente, mas antes de uma evolução histórica marcada pela escassez de recursos humanos qualificados, pela proximidade social entre dirigentes e sócios e por uma cultura organizacional assente na confiança pessoal.

No contexto atual, porém, esta prática constitui um fator de risco. A formalização da delegação de poderes não implica uma perda de controlo democrático, mas antes a clarificação de papéis, responsabilidades e limites de atuação. A definição explícita de competências da gestão executiva, enquadrada por objetivos estratégicos aprovados em Assembleia Geral e supervisionada pelo Conselho de Administração, permite simultaneamente aumentar a eficiência operacional e reforçar a responsabilização dos diferentes níveis de decisão. Esta recomendação responde diretamente ao risco sucessório e à fragilidade institucional associados à excessiva personalização da liderança, amplamente identificados nas cooperativas portuguesas analisadas.



12.1.2 – Redução da dependência estrutural da figura do presidente

Uma segunda recomendação fundamental consiste na redução da dependência estrutural da figura do presidente. A análise revelou que muitas cooperativas funcionam de forma eficaz enquanto determinadas lideranças se mantêm em funções, mas revelam fragilidades significativas em cenários de transição. Esta personalização excessiva da liderança compromete a continuidade organizacional e dificulta processos de renovação geracional.

A mitigação deste risco exige um investimento deliberado na institucionalização da liderança, através da criação de equipas de gestão mais alargadas, da partilha efetiva de responsabilidades e da valorização de quadros intermédios. A sucessão não deve ser encarada como um evento excecional, mas como um processo normal e previsível, integrado na vida da organização.

12.1.3 – Criação de sistemas regulares, estruturados e previsíveis de comunicação com os sócios

A terceira recomendação prende-se com a criação de sistemas regulares, estruturados e previsíveis de comunicação com os sócios. A comunicação é um elemento central da *governance* cooperativa, não apenas como instrumento de informação, mas como mecanismo de construção de confiança, alinhamento estratégico e legitimação das decisões. A comunicação irregular, reativa ou excessivamente informal tende a reforçar a perceção de opacidade e a afastar os sócios dos processos deliberativos. Esta recomendação visa responder diretamente aos baixos níveis de participação deliberativa observados nas Assembleias Gerais, bem como às dinâmicas de delegação passiva identificadas em várias cooperativas portuguesas.

Sem prejuízo da proximidade territorial e relacional que caracteriza muitas cooperativas portuguesas, torna-se essencial complementar esses canais com mecanismos mais estruturados, que permitam uma divulgação regular de informação económica, estratégica e organizacional. Esta prática contribui para uma participação mais qualificada dos sócios e para uma maior compreensão das opções estratégicas adotadas.

12.1.4 – Investimento sério em estruturas de segundo grau, consórcios ou outras formas de cooperação intercooperativa funcional

Por fim, uma recomendação transversal e estruturante consiste no investimento sério em estruturas de segundo grau, consórcios ou outras formas de cooperação intercooperativa funcional. A análise comparativa evidencia de forma clara que a escala, a capacidade de investimento e o poder negocial das cooperativas mais robustas não resultam apenas da sua dimensão individual, mas sobretudo da sua integração em sistemas coletivos mais amplos.



Esta orientação responde à limitação estrutural de escala, capacidade de investimento e poder negocial identificada no contexto português, em contraste com as melhores práticas observadas em Espanha, França e Itália. Para muitas cooperativas portuguesas, a cooperação continua a ser encarada como uma opção contingente ou defensiva, acionada em contextos de dificuldade. A recomendação é inverter esta lógica e encarar a cooperação como uma estratégia estrutural de médio e longo prazo, orientada para ganhos de eficiência, acesso a mercados, inovação e resiliência.

12.2. Recomendações para políticas públicas

12.2.1 – Condicionar de forma mais explícita os apoios públicos à qualidade da *governance*

Do ponto de vista das políticas públicas, a principal recomendação consiste em condicionar de forma mais explícita os apoios públicos à qualidade da *governance*, corrigindo incentivos que, até agora, têm favorecido a reprodução de modelos organizacionais frágeis. Os instrumentos de apoio ao investimento, à modernização e à inovação cooperativa têm privilegiado, historicamente, critérios de natureza económica ou produtiva, relegando para segundo plano a avaliação da maturidade institucional das organizações beneficiárias.

A análise desenvolvida neste eixo sugere que a sustentabilidade de médio e longo prazo das cooperativas depende, em grande medida, da sua capacidade de organizar internamente o poder, profissionalizar a gestão e cooperar com outras entidades. Assim, a introdução de critérios relacionados com a separação entre governação e gestão, a existência de planeamento estratégico formal ou a participação efetiva dos sócios poderia contribuir para uma utilização mais eficiente dos recursos públicos e para a promoção de modelos organizacionais mais robustos.

12.2.2 – Incentivo ativo à criação e consolidação de consórcios, federações e outras estruturas coletivas funcionais

Uma segunda recomendação prende-se com o incentivo ativo à criação e consolidação de consórcios, federações e outras estruturas coletivas funcionais. A experiência de outros países demonstra que estas estruturas não emergem apenas de dinâmicas espontâneas de mercado, sendo frequentemente apoiadas por enquadramentos institucionais favoráveis, incentivos específicos e políticas públicas consistentes ao longo do tempo.

No contexto português, uma política mais assertiva de promoção da cooperação intercooperativa poderia desempenhar um papel decisivo na superação da fragmentação estrutural do setor, criando condições para ganhos de escala, especialização funcional e maior capacidade de investimento.



12.2.3 – Valorização efetiva da participação dos sócios

Por último, recomenda-se uma valorização efetiva da participação dos sócios, para além do cumprimento formal das exigências legais. A participação não deve ser medida apenas pela existência de Assembleias Gerais ou pela aprovação formal de contas, mas pela qualidade do envolvimento dos sócios nos processos estratégicos, pela sua capacidade de escrutínio e pela sua apropriação do projeto cooperativo.

Políticas públicas orientadas para a formação de dirigentes e sócios, para a literacia económica e para a qualificação da participação democrática podem desempenhar um papel relevante na construção de cooperativas mais resilientes, mais transparentes e mais alinhadas com os princípios cooperativos.

6.2.3 Eixo 2: Sustentabilidade financeira

1. Enquadramento analítico do eixo

No quadro deste estudo, a sustentabilidade financeira das cooperativas agroalimentares é analisada como um resultado estrutural da forma como a cooperação é economicamente organizada, e não como uma consequência automática do setor de atividade, da dimensão da base produtiva ou do contexto territorial. Mais do que fatores conjunturais, como preços de mercado, ciclos agrícolas ou acesso pontual a financiamento, é a arquitetura económica da cooperação que contribui de forma decisiva para explicar diferenças persistentes na capacidade das cooperativas para gerar excedentes, investir no médio e longo prazo, estabilizar o rendimento dos agricultores e reduzir a sua vulnerabilidade a choques externos.

Neste eixo, a sustentabilidade financeira é abordada a partir da forma como a atividade económica cooperativa é organizada ao longo da cadeia de valor, e não como um simples resultado contabilístico ou conjuntural. A capacidade de internalizar atividades geradoras de valor, de estruturar o volume de negócios, de posicionar a cooperativa na distribuição, de mobilizar instrumentos de capitalização e de articular mecanismos de financiamento constitui um conjunto de escolhas económicas que molda, de forma cumulativa, as trajetórias financeiras das organizações.

Estas escolhas económicas refletem a natureza específica da cooperativa enquanto organização orientada para a criação e retenção coletiva de valor, e não para a maximização do lucro enquanto fim autónomo. A sustentabilidade financeira emerge, assim, do equilíbrio entre eficiência económica, capacidade de investimento, estabilidade organizacional e benefício económico efetivo para os membros, devendo ser analisada para além de indicadores contabilísticos isolados.



No contexto do Sul da Europa, marcado por produção fragmentada, pressão crescente dos mercados a jusante, aumento dos custos operacionais e dependência histórica de instrumentos públicos de apoio, a organização económica da cooperação assume particular relevância. A capacidade de deslocar atividades a jusante, desenvolver marcas próprias, integrar funções de transformação e comercialização, cooperar entre cooperativas e gerar excedentes internos condiciona decisivamente a resiliência financeira das organizações.

A literatura especializada e a evidência empírica convergem em indicar que modelos económicos mais integrados e orientados para a criação interna de valor apresentam maior previsibilidade financeira, maior capacidade de investimento e maior autonomia estratégica. Em contraste, configurações centradas na prestação de serviços básicos, na intermediação primária ou na dependência compensatória de financiamento público tendem a revelar fragilidades estruturais persistentes, sobretudo em contextos de maior volatilidade e concorrência.

A análise das entrevistas realizadas no âmbito do projeto BestCoopMed confirma de forma robusta esta leitura. As diferenças mais relevantes observadas entre cooperativas portuguesas, espanholas, italianas e francesas não decorrem predominantemente do tipo de produto ou do setor específico, mas de opções estruturais de organização económica, acumuladas ao longo do tempo e progressivamente cristalizadas em modelos de negócio, práticas de investimento, estratégias de financiamento e formas de articulação com o mercado e com outras cooperativas.

Importa sublinhar que, tal como no eixo da *governance*, as conclusões relativas ao caso francês assentam num número limitado de casos empíricos com características institucionais muito específicas. Por essa razão, o contexto francês é mobilizado ao longo deste eixo sobretudo como referência institucional e organizacional, ilustrando um limite superior de institucionalização da sustentabilidade financeira, e não como padrão comparativo direto com o mesmo peso empírico dos casos espanhol e italiano.

As diferenças identificadas ao longo deste eixo não correspondem a estados financeiros pontuais, mas a trajetórias económicas acumuladas, moldadas por escolhas estratégicas sucessivas, por enquadramentos institucionais nacionais e por processos de aprendizagem organizacional mais ou menos estruturados. Estas trajetórias manifestam-se de forma consistente em múltiplas dimensões: no grau de internalização das atividades de criação de valor; no posicionamento na cadeia de distribuição; na estrutura do volume de negócios; no papel atribuído à marca própria; na dependência relativa de financiamento público e bancário; na abertura à capitalização coletiva; na integração intercooperativa; e na utilização de instrumentos de controlo económico.



Importa sublinhar que este eixo não procura estabelecer um modelo normativo único de “boa sustentabilidade financeira”, nem ignorar a diversidade de contextos produtivos, territoriais e culturais. O objetivo é, antes, identificar padrões estruturais recorrentes, compreender as suas consequências económicas e analisar em que medida determinadas configurações organizacionais se associam a trajetórias mais robustas de desenvolvimento cooperativo.

Neste sentido, o eixo estrutura-se em torno de cinco objetivos analíticos principais. Em primeiro lugar, caracterizar as atividades de criação de valor e o posicionamento económico das cooperativas analisadas. Em segundo lugar, evidenciar divergências sistemáticas entre países, interpretadas como expressão de modelos económicos cooperativos distintos. Em terceiro lugar, analisar o papel da arquitetura financeira (financiamento público, bancário e capital próprio) enquanto reflexo da maturidade económica da cooperação. Em quarto lugar, avaliar o grau de afastamento estrutural das cooperativas portuguesas face aos referenciais observados noutros contextos. E, finalmente, formular recomendações estratégicas dirigidas às cooperativas e às políticas públicas, diretamente derivadas do diagnóstico empírico. Tal como no eixo da *governance*, este eixo não procura estabelecer um modelo económico normativo, mas identificar padrões estruturais e as suas consequências organizacionais e financeiras.

Este enquadramento analítico constitui, assim, a base interpretativa para a leitura das secções seguintes, permitindo compreender por que razão questões aparentemente técnicas, como contabilidade analítica, estrutura do volume de negócios ou estratégias de financiamento, assumem, na prática, um papel determinante na sustentabilidade financeira das cooperativas agroalimentares. Tal como no eixo da *governance*, estes elementos não são tratados como variáveis isoladas, mas como componentes interdependentes de modelos económicos cooperativos, cuja coerência interna condiciona decisivamente o desempenho e a resiliência das organizações.

2. Atividades de criação de valor realizadas dentro da cooperativa

A análise das entrevistas evidencia de forma consistente que a sustentabilidade financeira das cooperativas agroalimentares está fortemente associada ao grau de internalização das atividades de criação de valor. As cooperativas que apresentam maior robustez económica não se limitam à função de intermediação primária entre produtor e mercado, assumindo antes um papel ativo e estruturado na organização da oferta, na comercialização profissionalizada, na prestação de serviços especializados e, em vários casos, na transformação dos produtos.

Nos contextos espanhol e italiano analisados, a criação de valor surge como uma função central e institucionalizada do modelo cooperativo, integrada de forma explícita na estratégia económica da organização. A cooperativa não atua apenas como prestadora de serviços auxiliares, mas como



agente económico que organiza, coordena e valoriza a produção dos sócios, intervindo diretamente nos pontos críticos da cadeia onde se gera margem económica.

Esta lógica é particularmente evidente em cooperativas cuja atividade principal assenta na comercialização estruturada da produção dos sócios, assumindo a cooperativa um papel de mediação profissional entre o produtor e o mercado. Neste modelo, a agregação da oferta, a negociação coletiva, a seleção de canais de escoamento e a gestão da relação com os compradores constituem fontes diretas de criação de valor económico, com impacto claro na sustentabilidade financeira da organização e no rendimento dos produtores. Este padrão é explicitamente formulado numa das entrevistas:

“A maior parte do serviço em que se está a investir e que está a trazer valor acrescentado à nossa cooperativa é o serviço de comercialização do produto dos sócios.” (Asprocarne)

Para além da comercialização, a criação de valor assume, noutros contextos, uma forma ainda mais integrada, através da internalização direta da transformação, permitindo à cooperativa controlar uma parte substancial do valor gerado a montante da cadeia. Nos casos italianos ligados ao azeite, esta internalização da transformação surge como eixo estruturante do modelo económico, reduzindo a dependência da mera intermediação e estabilizando a base financeira da organização. Esta lógica é particularmente clara quando a atividade de transformação constitui o núcleo dominante do volume de negócios:

“Cerca de 65–70% do volume de negócios provém da transformação e o restante da comercialização.” (Frantoio del Grevepesa)

Este excerto ilustra um modelo económico em que a cooperativa ancora a sua sustentabilidade financeira na captação direta de valor acrescentado, através do controlo da transformação do produto dos sócios, reduzindo a exposição exclusiva ao volume transacionado e às flutuações de mercado.

Em contraste, no contexto português analisado, a criação de valor assume com maior frequência uma natureza mais funcional e menos integrada, centrada sobretudo na capacidade de organização da procura e de negociação coletiva, e não na internalização direta de atividades de maior valor acrescentado. Esta leitura é igualmente reconhecida por cooperativas portuguesas de primeiro grau, onde a criação de valor assume uma natureza sobretudo funcional, associada à eficiência económica e à contenção de custos, como expressa um dos entrevistados:”

“Porque a gente, com as margens de preços que trabalha, são bastante baixos à produção e pronto. Também não gerámos muito dinheiro, não é?”





(Cooperativa Agrícola de Esposende)

Nestes casos, a cooperativa tende a desempenhar sobretudo um papel de apoio operacional e de coordenação económica, agregando volumes, negociando condições de compra ou escoamento e reduzindo custos individuais dos produtores. Embora estas funções sejam relevantes para a eficiência coletiva e para a mitigação de riscos, a sua predominância no modelo económico limita a capacidade de geração autónoma de excedentes financeiros, restringindo a margem de investimento e a autonomia estratégica da organização.

A evidência empírica sugere, assim, que o diferencial de sustentabilidade financeira entre cooperativas não decorre do setor de atividade ou do tipo de produto, mas da natureza das atividades internalizadas pela cooperativa. Onde a criação de valor está ancorada em funções económicas centrais (comercialização estruturada, organização da oferta, transformação ou coordenação integrada da produção), a cooperativa dispõe de instrumentos mais robustos para financiar a sua atividade, investir no médio prazo e reduzir a dependência de fatores externos. Onde estas funções permanecem marginais ou incipientes, a sustentabilidade financeira tende a ser mais frágil e dependente de apoios externos.

Em síntese, as atividades de criação de valor realizadas dentro da cooperativa constituem um elemento estruturante da sustentabilidade financeira, funcionando como base económica sobre a qual se constroem as restantes dimensões do modelo cooperativo. A comparação entre países evidencia que a transição de um modelo predominantemente assistencial ou negocial para um modelo economicamente integrado representa uma das clivagens estruturais mais relevantes entre as cooperativas analisadas.

Importa sublinhar que, no contexto português, a predominância de funções negociais e de coordenação económica não decorre de ausência de consciência estratégica quanto à criação de valor, mas de uma adaptação racional a constrangimentos persistentes de escala, capitalização e acesso ao mercado. As entrevistas revelam uma compreensão clara dos limites do modelo existente e uma valorização explícita da negociação coletiva como mecanismo de proteção do rendimento dos sócios, ainda que com reconhecimento dos seus limites estruturais. Esta racionalidade defensiva ajuda a explicar a maior dependência observada, nos capítulos seguintes, de instrumentos externos de financiamento e a dificuldade em consolidar estratégias de capitalização autónoma.

3. Posição atual na cadeia de distribuição

A posição ocupada pelas cooperativas na cadeia de distribuição constitui um dos determinantes estruturais mais relevantes da sustentabilidade financeira, na medida em que condiciona



diretamente a capacidade de captura de valor, a exposição à volatilidade dos preços agrícolas e a previsibilidade dos fluxos de receita. A análise das entrevistas permite identificar, de forma consistente, dois grandes modelos de posicionamento económico, com implicações financeiras claramente diferenciadas.

Por um lado, encontram-se cooperativas predominantemente posicionadas em segmentos intermédios da cadeia de valor, cuja atividade se centra na recolha, agregação, prestação de serviços e comercialização inicial de produtos primários ou semitransformados. Neste modelo, a cooperativa funciona essencialmente como intermediário económico entre o produtor e operadores a jusante, permanecendo fortemente dependente das oscilações de mercado e com reduzida capacidade de influenciar o preço final. A margem económica é limitada, sendo a sustentabilidade financeira fortemente dependente do volume transacionado e da eficiência operacional.

Esta condição é explicitamente reconhecida por vários entrevistados, que sublinham a fragilidade associada à ausência de controlo sobre o preço final e à exposição direta ao mercado:

“O volume de negócios é muito variável, porque depende muito da quantidade de azeitona que processamos todos os anos.” (Frantoio del Grevepesa)

Por outro lado, emergem cooperativas com presença significativa a jusante da cadeia, atuando em bens finais ou em segmentos próximos do consumidor. Nestes casos, a cooperativa integra atividades de transformação, embalagem, marca própria e comercialização estruturada, o que lhe permite captar uma parte mais relevante do valor gerado ao longo da cadeia. Este posicionamento traduz-se, de forma recorrente, numa maior estabilidade financeira, numa menor dependência da volatilidade dos preços agrícolas e numa maior previsibilidade dos resultados económicos.

Nos contextos espanhol e italiano, esta deslocação a jusante surge como uma opção estratégica deliberada, associada à proteção do rendimento dos produtores e à consolidação financeira da organização. A lógica subjacente não é maximizar margens comerciais abstratas, mas garantir que o produto não é colocado no mercado em condições economicamente destrutivas para os sócios:

“Nós não podemos vender por baixo do custo porque, se vendermos por baixo do custo, o produtor está a perder dinheiro.” (Porta do Rio Miño)

A comparação internacional evidencia diferenças claras e sistemáticas. Em Espanha e Itália, observa-se, nos casos analisados, uma trajetória consistente de deslocação progressiva a jusante na cadeia de distribuição, frequentemente suportada por investimento coletivo, estruturas



intercooperativas ou consórcios. A transformação e a comercialização não são tratadas como atividades acessórias, mas como funções estratégicas centrais da cooperativa.

Em Portugal, pelo contrário, tende a prevalecer, em vários casos analisados, um posicionamento intermédio na cadeia, com forte dependência da comercialização de produtos pouco diferenciados e menor presença em bens finais. Ainda que existam iniciativas de transformação, marca própria ou venda direta, estas tendem a assumir um carácter mais limitado ou experimental, não configurando, em vários casos, uma alteração estrutural do posicionamento económico da cooperativa.

Esta limitação é reconhecida de forma explícita por alguns entrevistados, que associam a dificuldade de avançar para bens finais a constrangimentos de escala e de mercado:

“Para ter marca própria é preciso ter uma certa dimensão que em Portugal dificilmente se consegue.” (UCANORTE)

Importa sublinhar que esta diferença de posicionamento não decorre exclusivamente de decisões recentes, mas antes de trajetórias institucionais acumuladas, nas quais a cooperativa portuguesa assumiu historicamente um papel mais defensivo, focado na prestação de serviços e na mitigação de custos para o produtor. Em contraste, noutros contextos consolidou-se uma visão mais empresarial da cooperação, orientada para a captura de valor económico ao longo da cadeia.

Em síntese, a posição na cadeia de distribuição emerge como um fator estruturante da sustentabilidade financeira. As cooperativas com maior presença em bens finais dispõem de instrumentos económicos mais robustos para estabilizar receitas, investir no médio prazo e proteger o rendimento dos seus sócios. O caso português revela um posicionamento ainda maioritariamente intermédio, com esforços pontuais de deslocação a jusante, mas sem uma transformação estrutural generalizada.

4. Repartição do volume de negócios

A repartição do volume de negócios entre diferentes tipos de atividade (prestação de serviços aos sócios, transformação de produtos, comercialização e compra e venda de fatores de produção) constitui um indicador crítico da arquitetura económica das cooperativas e da sua capacidade de gerar sustentabilidade financeira no médio e longo prazo. A análise das entrevistas revela padrões distintos entre países, com implicações diretas na estabilidade das receitas e na retenção de valor dentro da organização cooperativa.

Nas cooperativas espanholas e italianas, observa-se de forma consistente uma estrutura de volume de negócios em que a transformação e a comercialização assumem um peso significativo, sendo a





prestação de serviços aos sócios integrada numa lógica económica mais ampla de criação de valor. Nestes contextos, os serviços não funcionam apenas como função de apoio, mas como parte de um modelo económico articulado, frequentemente complementar à transformação e à colocação do produto no mercado.

Esta configuração é particularmente visível nas cooperativas de transformação agroalimentar, onde a prestação de serviços e a comercialização coexistem de forma estruturada, com impactos diferenciados na geração de receitas. Em vários contextos internacionais analisados, esta repartição assume uma expressão quantitativa clara, com a transformação a concentrar a maioria do volume de negócios, enquanto a comercialização representa uma componente complementar.

Neste enquadramento, e tal como já referido anteriormente, a estrutura do modelo de negócio da Frantoio del Grevepesa evidencia uma cooperativa cuja base económica assenta predominantemente na transformação do produto dos sócios, complementada por atividades de comercialização, o que tende a permitir uma distribuição relativamente equilibrada do risco económico entre volume, preço e valor acrescentado. A dependência exclusiva de uma única fonte de receita é, assim, mitigada.

Em Espanha, embora nem sempre sejam apresentados valores percentuais explícitos, a narrativa dos entrevistados aponta para uma lógica semelhante, em que a comercialização estruturada constitui um eixo central do modelo económico, articulado com serviços e, em alguns casos, com transformação. A atividade comercial surge como principal mecanismo de criação de valor económico, assumindo um papel determinante na sustentabilidade financeira da cooperativa.

Em contraste, no contexto português, a repartição do volume de negócios evidencia, de forma recorrente, um maior peso relativo da prestação de serviços aos sócios e da compra e venda de fatores de produção, como adubos, sementes, rações ou outros inputs agrícolas, com exceções relevantes em cooperativas portuguesas mais integradas em fileiras de transformação, nomeadamente no vinho e no leite. Estas atividades, embora essenciais para o funcionamento das explorações, tendem a gerar margens mais reduzidas e a depender fortemente do volume transacionado, oferecendo menor capacidade de retenção de valor dentro da cooperativa.

Em vários casos portugueses, a transformação e a comercialização surgem como atividades existentes, mas com um contributo mais limitado para a estrutura financeira global, não constituindo ainda o núcleo dominante do modelo económico. Esta configuração traduz-se numa maior exposição à pressão sobre margens e numa dependência acrescida da eficiência operacional e do contexto externo.



A evidência empírica sugere, assim, que a natureza da repartição do volume de negócios é menos uma consequência do setor e mais o resultado de escolhas estratégicas acumuladas ao longo do tempo. As cooperativas que estruturam o seu volume de negócios em torno de atividades com maior valor acrescentado (transformação e comercialização) dispõem de instrumentos económicos mais robustos para estabilizar receitas, absorver choques de mercado e financiar investimento futuro. Pelo contrário, as cooperativas excessivamente dependentes de serviços e da compra e venda de fatores de produção enfrentam maiores limitações estruturais à sustentabilidade financeira.

Importa sublinhar que esta diferença não implica um juízo normativo sobre a relevância dos serviços aos sócios, mas evidencia que a predominância destes na estrutura do volume de negócios condiciona a capacidade de geração de excedentes económicos, sobretudo em contextos de volatilidade dos preços agrícolas e de aumento dos custos operacionais.

Em síntese, a repartição do volume de negócios emerge como um fator explicativo central das diferenças observadas na sustentabilidade financeira entre cooperativas. Espanha e Itália apresentam modelos mais equilibrados e orientados para a criação de valor económico, enquanto Portugal revela, de forma geral, uma estrutura mais dependente de atividades de menor margem, com impactos diretos na capacidade de investimento, capitalização e consolidação financeira.

5. Existência, relevância e potencial futuro de marcas próprias

A existência de marcas próprias constitui um dos elementos mais críticos para a sustentabilidade financeira das cooperativas, na medida em que permite deslocar a concorrência do plano do preço para o plano do valor, reforçando a capacidade de captura de margem e a previsibilidade das receitas. A análise das entrevistas revela diferenças estruturais claras entre países quanto ao papel atribuído à marca no modelo económico cooperativo.

Nos contextos espanhol, italiano e, num registo institucional distinto, o caso francês, a marca própria surge de forma recorrente como ativo estratégico central, seja ao nível da cooperativa, seja integrada em dispositivos institucionais de fileira. Nestes casos, a marca não é tratada como um simples instrumento promocional, mas como um mecanismo coletivo de apropriação de valor, sustentado por investimento continuado, escala organizativa e profissionalização da função comercial.

Em Itália, a marca surge frequentemente ligada a denominações de origem, rótulos próprios e estratégias de diferenciação claramente assumidas, integradas no modelo económico da cooperativa. A marca funciona como elemento estruturante da relação com o mercado, contribuindo para estabilizar preços e reduzir a exposição à volatilidade:



“Produzimos azeite DOP Chianti Classico e biológico – azeite extra virgem orgânico. Estas são as nossas principais referências.” (Frantoio del Grevepesa)

Em Espanha, a marca própria está frequentemente associada a estruturas cooperativas de maior dimensão, com departamentos dedicados e forte investimento organizacional. A existência de equipas específicas para marketing e comercialização reflete a centralidade atribuída à marca enquanto ativo económico:

“Temos um departamento de marketing.” (Viña Costeira)

Nestes contextos, a marca própria é encarada como condição necessária para operar de forma consistente em mercados nacionais e internacionais, permitindo às cooperativas controlar a forma como o produto é apresentado, distribuído e valorizado.

Em Portugal, a marca própria está presente em várias cooperativas, mas a sua relevância económica assume configurações diferenciadas. Existem casos em que a marca própria atinge expressão significativa em segmentos específicos; contudo, a evidência empírica sugere que, na maioria das cooperativas analisadas, esta não constitui ainda o eixo estruturante do modelo económico global. Em muitos casos, a marca surge como complemento à atividade principal, sem assumir um papel dominante na estrutura financeira, não por ausência de visão estratégica, mas sobretudo devido a constrangimentos persistentes de escala, investimento e capacidade comercial.

Algumas cooperativas portuguesas reconhecem explicitamente a importância da marca própria e o seu potencial para reforçar a sustentabilidade financeira, mas sublinham as dificuldades práticas associadas à sua consolidação:

“Criámos uma marca forte, hoje já está ao nível de grandes empresas nacionais.” (UCANORTE)

Ao mesmo tempo, é igualmente reconhecido que a marca própria exige uma dimensão mínima e uma capacidade de mercado que nem sempre é alcançável de forma isolada:

“Para ter marca própria é preciso ter uma dimensão que em Portugal dificilmente se consegue.” (UCANORTE)

Esta tensão revela um aspeto estrutural relevante: enquanto noutros países a marca própria é frequentemente construída em lógicas coletivas ou intercooperativas, em Portugal tende a ser desenvolvida ao nível individual da cooperativa ou assume um carácter essencialmente limitado do ponto de vista da escala e da estrutura comercial, sem escala comercial suficiente para estruturar o modelo económico. A marca existe, mas nem sempre é acompanhada pelos instrumentos organizacionais necessários para a sua valorização plena.



Importa ainda sublinhar que, nos casos em que a marca própria assume maior relevância económica, esta está quase sempre associada a uma presença efetiva em bens finais, reforçando a articulação entre marca, transformação e comercialização. Pelo contrário, quando a cooperativa permanece maioritariamente posicionada em bens intermédios, a marca tende a desempenhar um papel marginal ou simbólico, com impacto limitado na estrutura do volume de negócios.

As entrevistas realizadas em Portugal evidenciam que a marca própria é amplamente reconhecida como instrumento estratégico central para a sustentabilidade financeira. Contudo, o principal obstáculo à sua consolidação não reside na ausência de visão ou de iniciativa, mas na dificuldade de alcançar escala comercial suficiente e de sustentar estruturas profissionais de marketing e distribuição de forma isolada. Este desfasamento entre reconhecimento estratégico e capacidade operacional constitui um dos traços mais relevantes do afastamento estrutural identificado.

Em síntese, a análise empírica demonstra que a marca própria constitui um fator diferenciador fundamental da sustentabilidade financeira, mas apenas quando integrada num modelo económico coerente, sustentado por escala, profissionalização e capacidade comercial. Espanha, Itália e França evidenciam abordagens mais consolidadas e estruturais à construção de marcas cooperativas, enquanto Portugal revela um potencial reconhecido, mas ainda insuficientemente explorado de forma coletiva e sistemática.

6. Importância do financiamento público/comunitário, bancário e dos sócios investidores

O financiamento constitui um dos pilares centrais da sustentabilidade financeira das cooperativas, mas a análise das entrevistas evidencia que a sua função económica varia substancialmente entre países, refletindo diferentes modelos organizacionais e estratégias de longo prazo. O que distingue os casos analisados não é a mera existência de financiamento público ou bancário, mas o papel estrutural que esse financiamento assume no modelo económico da cooperativa.

6.1. Financiamento público e comunitário

O financiamento público e comunitário está presente em todos os países analisados, mas com funções claramente diferenciadas. Em Portugal, surge frequentemente como elemento estruturante da viabilidade económica, sobretudo para investimento em infraestruturas, equipamentos ou projetos estratégicos, com exceções relevantes em cooperativas de segundo grau ou fortemente capitalizadas, onde o financiamento público assume um papel marginal ou inexistente. Em vários casos, os entrevistados indicam que determinados investimentos dificilmente seriam realizados sem recurso a fundos públicos, o que revela, em vários casos, uma dependência estrutural deste tipo de financiamento.

Esta centralidade do financiamento público tende a associar-se a uma lógica em que os projetos de investimento são fortemente condicionados pelos ciclos de candidatura e pelos critérios dos programas disponíveis, influenciando a própria orientação estratégica da cooperativa.

Em contraste, em Espanha e Itália, o financiamento público surge de forma mais complementar, integrado em estratégias económicas previamente consolidadas. Nestes contextos, os fundos comunitários são utilizados para acelerar processos de modernização, inovação ou reorganização, mas não constituem, em regra, a base exclusiva da viabilidade económica da cooperativa.

Esta diferença traduz-se numa maior autonomia estratégica das cooperativas espanholas e italianas, que utilizam os fundos públicos como instrumento de reforço estrutural, e não como condição necessária de sobrevivência financeira.

6.2. *Financiamento bancário*

O financiamento bancário é transversal a todos os países analisados e desempenha um papel relevante no suporte à atividade corrente e ao investimento. Contudo, a sua importância efetiva depende fortemente da previsibilidade dos fluxos de caixa e da robustez do modelo económico subjacente.

Nas cooperativas com estruturas económicas mais consolidadas, nomeadamente aquelas com forte presença na transformação e na comercialização, o financiamento bancário surge como instrumento normal de gestão financeira, apoiado em modelos de negócio relativamente estáveis e em relações duradouras com as instituições financeiras. A capacidade de negociação com a banca é reforçada pela previsibilidade das receitas e pela diversificação das fontes de rendimento.

Em contextos mais frágeis, nomeadamente em várias cooperativas portuguesas, o recurso ao financiamento bancário é mais cauteloso e frequentemente condicionado pela incerteza dos resultados futuros. A dependência de receitas voláteis ou de financiamento público torna a relação com a banca mais restritiva, limitando a capacidade de investimento autónomo.

Em alguns casos, a necessidade de garantir liquidez para cumprir compromissos com os sócios, por exemplo, pagamentos em campanha, reforça a importância do crédito bancário como instrumento de curto prazo, ainda que sem resolver fragilidades estruturais do modelo económico.

6.3. *Sócios investidores*

A figura dos sócios investidores, apesar de prevista legalmente em vários contextos, é residual na maioria das cooperativas analisadas. As entrevistas revelam uma atitude amplamente cautelosa, e,

em muitos casos, explicitamente negativa, face à possibilidade de integrar investidores externos no capital da cooperativa.

Esta reserva assenta sobretudo no receio de desequilíbrios de poder, na potencial perda de controlo pelos produtores e na perceção de que a entrada de investidores poderia desvirtuar os princípios cooperativos. Em diversos casos, a rejeição dos sócios investidores não resulta de uma análise económica estrita, mas de uma opção institucional e cultural profundamente enraizada.

“Não temos sócios investidores.” (Asprocarne)

“O voto tem de ser um homem, um voto.” (Cooperativas portuguesas, formulação recorrente)

Mesmo em cooperativas de maior dimensão e grau de profissionalização, a participação de investidores externos tende a ser substituída por outras formas de capitalização, nomeadamente através de resultados retidos, estruturas intercooperativas ou financiamento bancário. A figura do sócio investidor permanece, assim, mais teórica do que prática.

Importa sublinhar que esta rejeição não implica ausência de parcerias económicas ou financeiras, mas traduz uma separação clara entre parceria estratégica e participação no capital social, sendo esta última vista como particularmente sensível do ponto de vista da governação.

7. Estratégias de captação de financiamento público/comunitário

As entrevistas evidenciam a existência de duas abordagens estruturalmente distintas ao financiamento público e comunitário, cuja diferença central não reside no acesso aos fundos, mas na função estratégica que estes assumem no modelo económico da cooperativa. Esta distinção revela-se fundamental para compreender os diferentes níveis de sustentabilidade financeira observados entre países.

Em modelos mais avançados, identificados de forma consistente em Espanha e Itália, o financiamento público é utilizado como instrumento de reforço estrutural, integrado em estratégias económicas previamente definidas e financeiramente sustentáveis. Nestes contextos, os fundos comunitários são mobilizados para apoiar investimentos em transformação, reorganização produtiva, inovação, profissionalização da gestão ou modernização das infraestruturas, funcionando como aceleradores de trajetórias de desenvolvimento já em curso. O financiamento público surge, assim, como complemento a um modelo económico que gera valor internamente, e não como condição necessária da sua viabilidade.

Esta abordagem traduz-se numa maior capacidade de articular candidaturas com objetivos de médio e longo prazo, frequentemente integrados em planos estratégicos plurianuais, e numa

utilização mais seletiva dos instrumentos disponíveis. A lógica dominante é a de que os fundos públicos reforçam a sustentabilidade financeira, mas não a substituem.

Em contraste, em modelos mais frágeis, com expressão mais frequente no contexto português, o financiamento público e comunitário tende a assumir uma função mais compensatória ou de viabilização económica, sendo frequentemente determinante para a concretização de investimentos estruturantes. Em vários casos, os entrevistados indicam que determinados projetos não seriam exequíveis sem recurso a apoio público ou comunitário, o que revela uma dependência estrutural deste tipo de financiamento.

Nesta situação, a estratégia de captação de fundos tende a ocupar um lugar central na gestão da cooperativa, influenciando, por vezes, a própria orientação do investimento, que passa a ser organizada em função dos ciclos de candidatura e das tipologias de apoio disponíveis. O financiamento público e comunitário deixa, assim, de ser apenas um instrumento e passa a desempenhar um papel estruturante na viabilidade económica da organização.

Esta realidade é explicitamente reconhecida em algumas entrevistas, onde o financiamento público e comunitário surge associado a múltiplos projetos e candidaturas:

“Temos vários projetos e candidaturas.” (CAPOLIB)

No contexto português, importa sublinhar a existência de casos que, não alterando o modelo estrutural de capitalização, evidenciam uma postura estratégica mais ativa e intencional na mobilização de financiamento público e comunitário. A CAPOLIB constitui um exemplo relevante de uma cooperativa que mobiliza de forma sistemática financiamento público e parcerias institucionais, integrando estes recursos numa estratégia explícita de consolidação e crescimento territorial.

Este padrão não corresponde à adoção de instrumentos alternativos de investimento, nem a uma alteração do modelo estrutural de capitalização, mas a uma elevada capacidade institucional de captação, gestão e articulação de recursos públicos, sustentada por uma forte ancoragem territorial e por uma *governance* capaz de coordenar múltiplas funções económicas e técnicas.

Importa clarificar o caso francês, que apresenta uma configuração distinta. Na entrevista realizada em França, o financiamento público não surge como eixo estratégico explícito, nem como elemento central do discurso económico das cooperativas. Tal não significa ausência de apoios públicos, mas antes que a sustentabilidade financeira está fortemente ancorada numa arquitetura institucional estável, baseada em denominações de origem, organização da fileira e mecanismos



interprofissionais, nos quais o financiamento público assume um papel menos visível e menos determinante para a viabilidade económica corrente.

Neste sentido, o caso francês não deve ser interpretado como exemplo de captação estratégica de fundos públicos, mas sim como modelo em que a sustentabilidade financeira é institucionalmente integrada, reduzindo a centralidade do financiamento público enquanto instrumento autónomo de política económica da cooperativa.

A distinção entre estes três contextos permanece analiticamente relevante, mas deve ser lida com maior nuance no caso português. Enquanto Espanha e Itália evidenciam uma articulação consistente entre financiamento público e estratégias económicas de longo prazo, e França ilustra um modelo em que o financiamento público deixa de constituir um eixo crítico por estar subsumido num enquadramento institucional mais amplo, o contexto português apresenta maior heterogeneidade.

Em particular, e já como referido, o caso da CAPOLIB é um “outlier” e destaca-se da média nacional por evidenciar uma especialização organizacional clara na captação e gestão de financiamento público e comunitário, com estruturas internas e recursos humanos fortemente orientados para a monitorização de avisos, submissão de candidaturas e execução de projetos. Neste caso específico, o financiamento público e comunitário assume um papel estrutural no modelo de funcionamento e na performance financeira da cooperativa, não apenas como instrumento compensatório, mas como eixo central da sua estratégia económica e territorial.

Em síntese, as estratégias de captação de financiamento público e comunitário funcionam como indicador indireto do grau de maturidade económica e organizacional das cooperativas. Nos modelos mais avançados, os fundos reforçam trajetórias sustentadas por criação interna de valor. Nos modelos mais frágeis, funcionam como mecanismo de compensação financeira ou de viabilização de investimentos que o modelo económico, por si só, ainda não consegue suportar. O caso francês confirma, por contraste, que quanto mais institucionalizada estiver a sustentabilidade financeira, menor é a centralidade estratégica da captação de fundos públicos.

Importa, contudo, distinguir entre dependência passiva de financiamento público e utilização institucionalmente competente dos instrumentos disponíveis. Em alguns casos portugueses, as entrevistas revelam uma capacidade elevada de mobilização, gestão e articulação de financiamento público com objetivos territoriais e organizacionais explícitos (ex.: CAPOLIB). Embora este padrão não altere, por si só, o modelo estrutural de capitalização nacional, demonstra a existência de competências institucionais relevantes que poderão constituir base para estratégias de consolidação económica mais integradas.



8. Estratégias de captação de financiamento bancário

O financiamento bancário constitui um instrumento transversal às cooperativas analisadas, desempenhando um papel relevante tanto no financiamento do investimento como no apoio à tesouraria corrente. Contudo, a análise das entrevistas evidencia que a forma como o crédito bancário é utilizado e integrado no modelo económico varia substancialmente entre países, refletindo diferentes níveis de maturidade organizacional, previsibilidade financeira e capacidade de geração interna de excedentes.

De forma geral, o acesso ao financiamento bancário não surge como o principal constrangimento explícito nas entrevistas. O fator decisivo reside antes na capacidade da cooperativa para oferecer à banca um modelo económico credível, assente em fluxos de caixa previsíveis, governação estável e capacidade de amortização compatível com a atividade.

8.1. Financiamento bancário como instrumento normal de gestão

Nos contextos espanhol e italiano, o recurso ao financiamento bancário surge predominantemente como instrumento normal de gestão financeira, integrado em estratégias económicas já consolidadas. Nestes casos, o crédito é utilizado para financiar investimento produtivo, modernização de infraestruturas ou reforço de capacidade, sem comprometer a estabilidade financeira da cooperativa.

A previsibilidade das receitas, frequentemente assegurada pela transformação, pela comercialização estruturada e pela presença em bens finais, reforça a confiança das instituições financeiras e permite negociar condições de financiamento mais favoráveis.

Este enquadramento é particularmente evidente em contextos onde a cooperativa dispõe de capacidade de autofinanciamento parcial, reduzindo o montante de capital alheio necessário e sinalizando solidez financeira à banca.

8.2. Caso francês: crédito bancário enquadrado por estabilidade institucional

O caso francês ilustra de forma clara a utilização do financiamento bancário num contexto de forte estabilidade institucional. Na entrevista do Comté, o crédito bancário surge como complemento normal do investimento, mas sempre enquadrado por uma lógica prudencial e por uma forte atenção ao impacto no rendimento dos produtores.

O entrevistado explicita que o financiamento bancário é mobilizado sobretudo quando necessário, variando de acordo com a capacidade de cada fruitière:

“On a des fruitières qui empruntent quasiment la totalité du besoin d'investissement. (...)”



Et on a des fruitières qui anticipent et qui mettent quelque part un petit peu d'argent de côté en réserve pour autofinancer une partie des investissements à venir." (Comté)

É igualmente sublinhado que a existência de reservas internas melhora significativamente a relação com a banca:

"Lorsqu'il y a de l'argent un petit peu de côté dans la coopérative, c'est toujours meilleur pour donner envie à une banque de prêter à la coopérative et ça fait un moins gros impact sur le prix du lait des sociétaires." (Comté)

Este excerto é particularmente relevante, pois evidencia a ligação direta entre estrutura financeira, acesso ao crédito e remuneração dos sócios, um elemento central da sustentabilidade financeira cooperativa.

Importa ainda salientar que, no caso francês, o financiamento bancário não substitui a criação interna de valor, nem funciona como mecanismo de compensação estrutural. Surge antes como instrumento técnico, acionado de forma seletiva e enquadrada.

8.3. Contexto português: prudência e dependência estrutural

No contexto português, o financiamento bancário é igualmente utilizado, mas tende a assumir um caráter mais prudente e condicionado. A maior volatilidade das receitas, associada a uma menor presença em atividades de transformação e comercialização estruturada, limita a previsibilidade dos fluxos de caixa e, conseqüentemente, a margem de negociação com a banca.

Em vários casos, o crédito bancário surge fortemente articulado com o financiamento público, funcionando como instrumento complementar para viabilizar projetos de investimento que, de outro modo, seriam difíceis de concretizar. Esta articulação reforça a dependência de fatores externos e condiciona a autonomia estratégica da cooperativa.

A análise empírica sugere que, nestes contextos, o financiamento bancário tende a ser utilizado com maior cautela, frequentemente orientado para necessidades específicas de curto ou médio prazo, em vez de integrar uma estratégia financeira de longo prazo plenamente autónoma.

8.4. Seleção das instituições financeiras e especialização setorial

Um aspeto transversal identificado nas entrevistas é a preferência por instituições bancárias com experiência no setor agrícola e cooperativo. O conhecimento do setor surge como fator determinante para a fluidez da relação bancária e para a adequação das exigências de garantia.

No caso francês, esta preferência é explicitamente formulada:



“C'est quasiment que des banques privées (...) qui ont l'habitude de travailler avec le secteur agricole, parce que (...) des banques autres (...) demandent beaucoup trop de garanties.” (Comté)

Este padrão é igualmente observável noutros países, sugerindo que a especialização setorial da banca constitui um fator crítico para o acesso eficiente ao crédito por parte das cooperativas.

8.5. Macro síntese financeira: financiamento, maturidade económica e sustentabilidade estrutural

A análise integrada das estratégias de financiamento público, bancário e de capital próprio permite concluir que o financiamento, por si só, não constitui um fator explicativo autónomo da sustentabilidade financeira das cooperativas. O elemento determinante reside antes na forma como os diferentes instrumentos financeiros são articulados com a organização económica da cooperação, refletindo distintos níveis de maturidade institucional e capacidade de criação interna de valor.

Nos contextos espanhol e italiano, o financiamento público e comunitário surge predominantemente como instrumento complementar, integrado em modelos económicos já consolidados, assentes na transformação, na comercialização estruturada e na diversificação das fontes de receita. Nestes casos, os fundos públicos funcionam como aceleradores de investimento, inovação ou reorganização produtiva, mas não constituem a base estrutural da viabilidade económica da cooperativa. Esta configuração traduz-se numa maior autonomia estratégica, numa utilização mais seletiva dos instrumentos disponíveis e numa menor dependência dos ciclos de candidatura.

De forma consistente, estes modelos económicos mais robustos permitem igualmente uma integração normalizada do financiamento bancário como instrumento de gestão financeira. A previsibilidade dos fluxos de caixa, a existência de excedentes internos e a capacidade de autofinanciamento parcial reforçam a relação com as instituições financeiras, permitindo negociar crédito em condições compatíveis com estratégias de médio e longo prazo. O crédito bancário surge, assim, como complemento técnico ao investimento, e não como mecanismo de compensação de fragilidades estruturais.

Em contraste, no contexto português, o financiamento público e comunitário tende a assumir uma função estruturalmente compensatória, sendo frequentemente determinante para a concretização de investimentos que o modelo económico, por si só, não consegue suportar. Esta centralidade condiciona a orientação estratégica da cooperativa, frequentemente organizada em função dos ciclos de candidatura e das tipologias de apoio disponíveis, reduzindo a autonomia decisória e a previsibilidade financeira. O financiamento bancário, por sua vez, surge de forma mais prudente e



condicionada, frequentemente articulado com apoios públicos, refletindo a maior volatilidade das receitas e a menor capacidade de geração interna de excedentes.

O caso francês apresenta uma configuração distinta. Embora não se observe uma centralidade explícita do financiamento público no discurso das cooperativas entrevistadas, a sustentabilidade financeira encontra-se fortemente ancorada numa arquitetura institucional de fileira, baseada em denominações de origem, coordenação interprofissional e mecanismos coletivos de governação económica. Neste contexto, o financiamento bancário surge como instrumento normal e seletivo, enquadrado por forte estabilidade institucional e por uma atenção explícita ao impacto das decisões financeiras no rendimento dos produtores. A menor visibilidade do financiamento público reflete, assim, um elevado grau de institucionalização da sustentabilidade financeira, e não a sua ausência, tendo em conta o número limitado de entrevistas e o carácter altamente institucionalizado do contexto analisado.

A rejeição generalizada da figura do sócio investidor, transversal a todos os países analisados, reforça esta leitura estrutural. A quase inexistência deste instrumento não constitui, nos contextos mais robustos, um constrangimento relevante, precisamente porque a criação interna de valor e a capitalização coletiva, entendida aqui como mecanismos institucionais de retenção e mobilização de excedentes no interior da estrutura cooperativa ou intercooperativa, permitem financiar investimento e consolidação económica sem diluir o controlo cooperativo. Em Portugal, pelo contrário, esta rejeição assume um impacto mais restritivo, na medida em que não é compensada por modelos económicos suficientemente geradores de excedentes internos, reforçando a dependência de financiamento público e bancário.

Em síntese, as estratégias de financiamento funcionam como indicador indireto da maturidade económica das cooperativas, e não como causa primária da sua sustentabilidade financeira. Nos modelos mais avançados, o financiamento público e bancário reforça trajetórias assentes na criação interna de valor. Nos modelos mais frágeis, estes instrumentos tendem a assumir uma função compensatória, refletindo limitações estruturais da organização económica da cooperação. Esta leitura confirma a tese central do eixo: a sustentabilidade financeira resulta menos do acesso ao financiamento e mais da forma como a cooperação é economicamente organizada.

9. Estratégias de captação de sócios investidores

A análise das entrevistas realizadas revela de forma consistente uma quase ausência de estratégias ativas de captação de sócios investidores nas cooperativas analisadas, independentemente do país ou do setor de atividade. Quando a figura do sócio investidor é abordada, surge maioritariamente



como uma possibilidade teórica ou legalmente prevista, mas raramente operacionalizada na prática.

Esta ausência não decorre de desconhecimento dos instrumentos disponíveis, mas sim de uma opção institucional consciente, ancorada na preservação do princípio cooperativo e na defesa do controlo democrático pelos produtores. Em vários contextos, a entrada de investidores externos é explicitamente rejeitada por receio de concentração de poder, de desvio dos objetivos da cooperativa e de potencial conflito entre lógica financeira e lógica produtiva.

9.1. Rejeição institucional da figura do sócio investidor

Nas entrevistas portuguesas, espanholas, italianas e francesas, a figura do sócio investidor surge frequentemente associada a um risco de desequilíbrio da governação. A lógica dominante é a de que a cooperativa deve permanecer sob controlo exclusivo dos produtores, mesmo que tal limite as opções de capitalização.

Esta posição é expressa de forma direta em vários casos:

“Não temos sócios investidores.” (Asprocarne)

“O voto tem de ser um homem, um voto.” (formulação recorrente em cooperativas portuguesas)

No caso francês, a rejeição é particularmente clara. A entrevista do Comté confirma que não existem investidores externos, sendo apenas admitidas, em situações muito específicas, participações cruzadas entre cooperativas vizinhas, com objetivos funcionais e não financeiros:

“Ce n’est pas quelque chose que nous reconnaissons vraiment. (...)

On ne veut pas d’investisseurs extérieurs dans les coopératives.” (Comté)

Este excerto é relevante porque demonstra que, mesmo num contexto de elevada maturidade institucional, a entrada de investidores externos é considerada incompatível com o modelo cooperativo dominante.

9.2. Capitalização interna como alternativa dominante

A rejeição dos sócios investidores não implica ausência de capitalização, mas sim uma preferência clara por mecanismos internos, tais como:

- resultados retidos;
- reservas cooperativas;
- capitalização progressiva via atividade económica;

- estruturas intercooperativas.

Nos contextos mais avançados (Espanha, Itália e França), a capacidade de gerar excedentes através da transformação, da comercialização estruturada ou da organização da fileira reduz a necessidade de recorrer a capital externo. A sustentabilidade financeira é, assim, assegurada prioritariamente por criação interna de valor, e não por diluição do controlo cooperativo.

Esta opção reforça a coerência institucional do modelo, mas também introduz limitações estruturais à velocidade de crescimento e investimento, sobretudo em contextos onde a geração interna de excedentes é reduzida.

9.3. Caso português: potencial não explorado e sensibilidade institucional

No contexto português, a figura do sócio investidor é legalmente possível, mas raramente equacionada de forma estratégica. A análise empírica sugere que esta possibilidade é frequentemente descartada à partida, sem que sejam explorados modelos intermédios de capitalização que preservem o controlo cooperativo.

Este bloqueio institucional surge associado a uma maior dependência de financiamento público e bancário, reforçando algumas das fragilidades estruturais identificadas nas secções anteriores. O potencial dos sócios investidores surge, assim, como instrumento pouco explorado, não por inviabilidade técnica, mas por elevada sensibilidade organizacional e cultural.

Importa sublinhar que esta rejeição não é irracional do ponto de vista cooperativo. A entrada de investidores externos levanta questões complexas de governação, distribuição de resultados e alinhamento estratégico, para as quais muitas cooperativas não dispõem ainda de enquadramentos claros ou consensuais.

9.4. Um potencial estruturalmente sensível

A análise comparada permite concluir que a captação de sócios investidores constitui um potencial estruturalmente sensível, situado na fronteira entre sustentabilidade financeira e preservação da identidade cooperativa. A sua quase ausência nas práticas observadas revela uma escolha institucional clara: privilegiar a autonomia e o controlo democrático, mesmo à custa de limitações financeiras.

Neste sentido, a figura do sócio investidor não pode ser analisada como mera solução financeira, mas como decisão profundamente política e institucional, com implicações diretas na governação, na legitimidade interna e na coesão da organização.



9.5. Síntese

A ausência de estratégias de captação de sócios investidores não deve ser interpretada como défice de modernização financeira, mas como expressão de um equilíbrio deliberado entre sustentabilidade económica e princípios cooperativos. Esta opção revela a centralidade da *governance* na definição dos limites aceitáveis da organização económica da cooperação. Nos contextos mais robustos, a criação interna de valor reduz a necessidade deste instrumento. Nos contextos mais frágeis, a sua rejeição reforça dependências alternativas, nomeadamente do financiamento público.

Assim, a figura do sócio investidor emerge não como solução universal, mas como instrumento contingente, cujo eventual desenvolvimento exigiria enquadramentos institucionais claros, mecanismos de proteção da governação democrática e elevado consenso interno.

10. Participação em fusões, aquisições e integrações intercooperativas

A análise empírica evidencia que as fusões, aquisições e integrações intercooperativas constituem instrumentos relevantes de sustentabilidade financeira sobretudo em Espanha e Itália, onde são encaradas como respostas estruturais a constrangimentos de escala, competitividade e investimento. Estas dinâmicas permitem ganhos de eficiência económica, diluição de risco e reforço da capacidade de atuação a jusante da cadeia de valor. Em contraste, no contexto português, estas estratégias são menos frequentes e enfrentam resistências de natureza cultural, institucional e organizacional.

10.1. Integrações intercooperativas como estratégia dominante

Nos contextos espanhol e italiano, a integração intercooperativa surge predominantemente sob a forma de:

- cooperativas de segundo grau;
- uniões funcionais para comercialização, transformação ou logística;
- estruturas partilhadas de serviços técnicos, financeiros ou comerciais.

Estas formas de integração permitem preservar a identidade jurídica e a base social das cooperativas de primeiro grau, enquanto viabilizam economias de escala e maior capacidade de investimento coletivo. A integração não é, nestes casos, entendida como perda de autonomia, mas como mecanismo de fortalecimento económico num contexto de mercados cada vez mais concentrados.



A evidência empírica sugere que estas estruturas intercooperativas desempenham um papel central na:

- consolidação da oferta;
- negociação com grandes compradores;
- desenvolvimento de marcas coletivas;
- acesso a financiamento e investimento estruturante.

Em vários casos espanhóis, a integração intercooperativa surge como condição necessária para a presença sustentável em mercados nacionais e internacionais, permitindo às cooperativas ultrapassar limitações individuais de escala e capacidade comercial.

10.2. Fusões e aquisições como resposta a constrangimentos estruturais

Em Itália e, em menor grau, em Espanha, surgem também processos de fusão ou incorporação, frequentemente motivados por:

- fragilidade financeira de cooperativas de menor dimensão;
- envelhecimento da base social;
- necessidade de racionalização de ativos produtivos;
- adaptação a exigências crescentes de investimento e profissionalização.

Estas operações tendem a ser justificadas não por lógicas expansionistas puramente financeiras, mas como instrumentos de sobrevivência e continuidade cooperativa. A fusão é apresentada como alternativa à extinção ou à perda de relevância económica, permitindo preservar a função cooperativa num quadro organizacional mais robusto.

Importa sublinhar que, nos contextos analisados, estas dinâmicas são frequentemente acompanhadas por processos longos de negociação interna, exigindo elevados níveis de confiança institucional, liderança e capacidade de mediação entre bases sociais distintas.

10.3. Caso francês: integração funcional institucionalizada

O caso francês apresenta uma configuração distinta. Embora não surjam fusões ou aquisições no sentido clássico, observa-se uma integração funcional altamente institucionalizada, assente numa clara separação de funções ao longo da fileira (produção, transformação, afinação, comercialização) e numa forte coordenação interprofissional.

A sustentabilidade financeira não depende, neste contexto, de processos formais de fusão entre cooperativas, mas de uma arquitetura de fileira que assegura escala, coordenação e estabilidade económica sem necessidade de concentração jurídica. A integração ocorre a montante e a jusante



através de regras comuns, instituições partilhadas e mecanismos coletivos de governação, reduzindo a pressão para reestruturações organizacionais clássicas.

Este modelo reforça a ideia de que a integração intercooperativa pode assumir formas diversas, nem sempre traduzidas em fusões formais, mas igualmente eficazes do ponto de vista da sustentabilidade financeira.

10.4. Contexto português: resistências culturais e institucionais

Em Portugal, as fusões, aquisições ou integrações intercooperativas são menos frequentes e tendem a enfrentar resistências significativas. A análise das entrevistas sugere que estas resistências se manifestam a vários níveis:

- forte ligação identitária à cooperativa local;
- receio de perda de autonomia e proximidade aos sócios;
- desconfiança em relação a estruturas de segundo grau;
- experiências passadas pouco bem-sucedidas.

Em vários casos, a cooperação intercooperativa é percecionada como ameaça à identidade organizacional, em vez de oportunidade estratégica. Esta perceção dificulta a construção de soluções coletivas para problemas comuns de escala, investimento e competitividade, reforçando a fragmentação do tecido cooperativo.

Como consequência, muitas cooperativas portuguesas permanecem dependentes de soluções individuais, mesmo quando estas se revelam insuficientes para responder a desafios estruturais, como a necessidade de investimento em transformação, comercialização ou inovação.

10.5. Integração como fator crítico de sustentabilidade financeira

A comparação entre países evidencia que as dinâmicas de integração (formais ou funcionais) constituem um fator crítico de sustentabilidade financeira, sobretudo em contextos de mercados concentrados e exigentes. Espanha e Itália demonstram maior capacidade para operacionalizar estas estratégias, enquanto Portugal revela um atraso estrutural neste domínio.

Este afastamento não resulta de constrangimentos legais, mas sobretudo de fatores institucionais e culturais, associados à história do cooperativismo, à governação interna e à perceção do risco organizacional.



10.6. Síntese

As fusões, aquisições e integrações intercooperativas emergem como instrumentos relevantes de sustentabilidade financeira quando enquadradas numa lógica estratégica clara e acompanhadas por mecanismos de governação adequados. Nos contextos mais avançados, estas dinâmicas permitem:

- reforçar a capacidade de investimento;
- estabilizar receitas;
- aumentar a resiliência económica.

Em Portugal, a sua utilização limitada contribui para a persistência de fragilidades estruturais, reforçando a dependência de financiamento público e dificultando a transição para modelos económicos mais robustos. A integração intercooperativa surge, assim, como potencial pouco explorado, cuja operacionalização exigiria mudanças profundas ao nível da cultura organizacional, da liderança e da confiança institucional.

11. Rentabilidade dos ativos e potenciais ineficiências

A análise da rentabilidade dos ativos constitui um elemento central da sustentabilidade financeira das cooperativas, na medida em que condiciona a capacidade de gerar excedentes, financiar investimento futuro e assegurar uma remuneração adequada dos sócios. As entrevistas evidenciam diferenças estruturais significativas quanto à capacidade de medir, monitorizar e interpretar a eficiência económica dos ativos, refletindo distintos níveis de profissionalização e maturidade organizacional.

11.1. Contabilidade analítica como instrumento estratégico

Nas cooperativas mais avançadas, em particular no contexto espanhol, a rentabilidade dos ativos é acompanhada através de contabilidade analítica, com segmentação por canais ou unidades de negócio. Esta prática permite distinguir claramente o desempenho económico das diferentes atividades e fundamentar decisões estratégicas com base em informação desagregada.

Esta abordagem é explicitamente referida no caso da COVAP:

“Aunque presentamos una cuenta de resultados global por empresa, sí que hacemos contabilidad analítica de canal de negocio.” (COVAP)

A existência de contabilidade analítica por atividade permite identificar quais os segmentos geradores de valor, avaliar o retorno relativo dos investimentos realizados e ajustar a alocação de recursos em função da rentabilidade económica observada.



11.2. Monitorização da eficiência e orientação da decisão

Nos contextos onde estes instrumentos estão presentes, a informação económica é utilizada de forma ativa na orientação da decisão estratégica, nomeadamente para:

- justificar investimentos em transformação ou comercialização;
- dimensionar infraestruturas e equipamentos;
- avaliar a viabilidade económica de diferentes linhas de negócio.

A eficiência económica não é entendida apenas como redução de custos, mas como adequação entre ativos, escala de atividade e objetivos estratégicos, num quadro de monitorização regular dos resultados por área de negócio.

11.3. Contextos menos estruturados: limites à avaliação rigorosa

Em contextos menos estruturados, com maior incidência no caso português, a análise empírica não evidencia, de forma sistemática, a existência de instrumentos formais de contabilidade analítica ou de monitorização sistemática da rentabilidade dos ativos. A avaliação da eficiência económica tende a basear-se em indicadores agregados ou em apreciações qualitativas, o que limita a identificação precisa de ineficiências e o acompanhamento rigoroso do retorno do investimento.

Esta ausência de instrumentos de controlo económico dificulta a comparação entre atividades, a avaliação da utilização dos ativos e a fundamentação técnica de decisões estratégicas relevantes.

11.4. Rentabilidade dos ativos e função cooperativa

Importa sublinhar que, no contexto cooperativo, a análise da rentabilidade dos ativos assume uma especificidade própria. Em vários casos, é reconhecido que a maximização da rentabilidade contabilística da organização não constitui um objetivo autónomo, desde que os ativos contribuam eficazmente para a remuneração dos sócios e para a estabilidade económica da cooperativa.

A eficiência é, assim, avaliada de forma integrada, articulando desempenho económico, função cooperativa e sustentabilidade de longo prazo.

11.5. Identificação de potenciais ineficiências

Nos contextos onde existe monitorização sistemática, surgem referências explícitas à identificação de ineficiências pontuais associadas à subutilização de ativos, nomeadamente em infraestruturas dimensionadas para atividades sazonais. No caso da COVAP, esta identificação é formulada de forma clara:



“Tenemos un centro cárnico con tres líneas (...) tienes que tener la línea entera de porcino para sacrificar solo durante tres meses. Esa quizás sea una de las únicas ineficiencias que tenemos.” (COVAP)

Este excerto evidencia a capacidade de reconhecer limitações estruturais na utilização dos ativos, distinguindo entre ineficiências pontuais e problemas sistémicos e reforça a importância da informação económica detalhada para a gestão da eficiência.

11.6. Síntese

A análise comparada indica que a rentabilidade dos ativos e a capacidade de identificar ineficiências constituem indicadores centrais da maturidade económica das cooperativas. Nos contextos mais avançados, a utilização de contabilidade analítica e de mecanismos de controlo de gestão permite avaliar de forma rigorosa a eficiência dos ativos e orientar decisões estratégicas com base em evidência empírica. Em contextos menos estruturados, a ausência destes instrumentos limita a capacidade de diagnóstico e tende a perpetuar ineficiências estruturais.

Assim, o reforço da sustentabilidade financeira não depende apenas do volume de investimento realizado, mas da capacidade de medir, monitorizar e otimizar a utilização dos ativos existentes, em articulação com os objetivos económicos e cooperativos da organização.

12. Aproveitamento de vantagens fiscais

O aproveitamento de vantagens fiscais surge, no conjunto das entrevistas realizadas, como um elemento claramente secundário face às decisões estruturais que moldam a sustentabilidade financeira das cooperativas. Embora os regimes cooperativos nacionais e, nalguns casos, os enquadramentos interprofissionais ofereçam condições fiscais favoráveis, a análise empírica indica que a solidez económica das cooperativas analisadas depende sobretudo da organização económica da cooperação, e não da fiscalidade enquanto instrumento estratégico autónomo.

12.1. Fiscalidade como enquadramento, não como motor estratégico

Nos diferentes contextos nacionais analisados, a fiscalidade é referida maioritariamente como condição de enquadramento do modelo cooperativo, e não como variável ativa na definição de estratégias económicas. As cooperativas beneficiam, em regra, de regimes fiscais específicos associados ao estatuto cooperativo, mas estes benefícios são tratados como dados adquiridos, e não como fatores diferenciadores da sustentabilidade financeira.

Esta postura é particularmente evidente nas cooperativas mais avançadas, onde as decisões estratégicas centrais (investimento, integração vertical, transformação, comercialização ou



reorganização da fileira) são tomadas independentemente da existência de incentivos fiscais específicos.

12.2. França e Itália: enquadramentos favoráveis, impacto indireto

Nos contextos francês e italiano, os regimes cooperativos e, no caso francês, as Organizações de Produtores e as estruturas interprofissionais (AOP) oferecem enquadramentos institucionais e fiscais favoráveis à atividade cooperativa. Contudo, a análise empírica sugere que estes mecanismos funcionam sobretudo como fatores de estabilidade, e não como alavancas diretas de sustentabilidade financeira.

No caso francês, a estabilidade económica observada decorre primariamente da organização institucional da fileira, da previsibilidade dos fluxos económicos e da coordenação entre atores, sendo a fiscalidade um elemento acessório desse equilíbrio. A sustentabilidade resulta menos de benefícios fiscais específicos e mais da forma como o valor é criado e distribuído ao longo da cadeia.

De forma semelhante, em Itália, embora existam regimes cooperativos com enquadramento fiscal próprio, a robustez financeira das cooperativas analisadas está fortemente associada à escala, à integração económica e à capacidade de geração interna de excedentes, e não à exploração ativa de vantagens fiscais.

12.3. Caso espanhol: regime fiscal protegido como elemento complementar

No contexto espanhol, algumas cooperativas beneficiam de um regime fiscal cooperativo protegido, explicitamente reconhecido nas entrevistas. No entanto, mesmo nestes casos, a fiscalidade surge como elemento complementar, integrado num modelo económico mais amplo, assente na diversificação de atividades, na integração vertical e na capacidade de criação de valor.

A evidência empírica indica que os benefícios fiscais não substituem a necessidade de eficiência económica, nem compensam fragilidades estruturais do modelo cooperativo. Pelo contrário, tendem a reforçar modelos já consolidados, funcionando como fator de apoio, mas não como fundamento da sustentabilidade financeira.

12.4. Contexto português: impacto limitado na sustentabilidade financeira

No contexto português, as entrevistas não evidenciam o aproveitamento sistemático da fiscalidade como instrumento estratégico de sustentabilidade financeira. Embora o estatuto cooperativo ofereça enquadramentos fiscais específicos, estes não surgem associados a estratégias deliberadas

de reforço económico, nem são apresentados como fator decisivo para a viabilidade financeira das cooperativas.

A sustentabilidade financeira depende, nestes casos, sobretudo da estrutura económica subjacente, da capacidade de investimento, da organização da atividade e do acesso a outros instrumentos (financiamento público, crédito bancário, integração intercooperativa), sendo a fiscalidade um elemento marginal no conjunto das decisões estratégicas.

12.5. Síntese

A análise comparada confirma que o aproveitamento de vantagens fiscais não constitui um fator explicativo central da sustentabilidade financeira das cooperativas analisadas. Mesmo em contextos com regimes fiscais favoráveis, a solidez económica resulta primordialmente da organização económica da cooperação, da capacidade de criação interna de valor e da estabilidade institucional da fileira.

A fiscalidade atua, assim, como condição de enquadramento e fator de apoio, mas não como substituto de estratégias estruturais nem como resposta a fragilidades económicas de base. Este resultado reforça a leitura transversal do relatório: a sustentabilidade financeira cooperativa depende menos de incentivos externos e mais da forma como a cooperação é economicamente organizada.

13. Grau de afastamento estrutural de Portugal

A leitura integrada das secções anteriores permite identificar de forma consistente um grau elevado de afastamento estrutural do caso português face aos modelos cooperativos mais robustos observados em Espanha, Itália e França. Este afastamento não resulta de um défice isolado nem de constrangimentos conjunturais, mas de um conjunto articulado de diferenças estruturais, acumuladas ao longo do tempo, que moldam a capacidade das cooperativas portuguesas para criar valor, gerar excedentes e assegurar sustentabilidade financeira de longo prazo.

Este afastamento estrutural não deve, no entanto, ser interpretado como uniforme em todo o tecido cooperativo português. As entrevistas evidenciam a coexistência de trajetórias diferenciadas, com alguns casos mais integrados e economicamente estruturados, designadamente em fileiras específicas, a par de um padrão dominante marcado por menor internalização da criação de valor.

13.1. Um afastamento ancorado na criação de valor e no posicionamento económico

As Secções 2 a 5 evidenciam que o núcleo do afastamento estrutural reside, antes de mais, na forma como a criação de valor é organizada e no posicionamento das cooperativas na cadeia de



distribuição. Nos contextos espanhol, italiano e francês, a sustentabilidade financeira assenta numa internalização deliberada de atividades de maior valor acrescentado: transformação, comercialização estruturada, marca própria e presença em bens finais. Estas funções não são acessórias, mas constituem o centro do modelo económico cooperativo.

Em Portugal, embora existam exceções relevantes, predomina um modelo em que a cooperativa permanece maioritariamente posicionada em segmentos intermédios da cadeia, com forte peso da prestação de serviços básicos e da compra e venda de fatores de produção. Esta configuração limita estruturalmente a capacidade de captura de valor, expõe a organização à volatilidade dos mercados agrícolas e reduz a previsibilidade dos fluxos de receita.

O afastamento português não decorre da ausência de consciência estratégica, amplamente reconhecida nas entrevistas, mas de constrangimentos persistentes de escala, capacidade comercial e organização coletiva, que dificultam a transição para modelos economicamente mais integrados.

13.2. Estrutura do volume de negócios e fragilidade da base económica

A Secção 4 reforça esta leitura ao demonstrar que a repartição do volume de negócios constitui um indicador crítico do afastamento estrutural. Em Espanha e Itália, a transformação e a comercialização assumem um peso central na arquitetura económica da cooperativa, permitindo maior retenção de valor e melhor distribuição do risco económico. Em Portugal, pelo contrário, o volume de negócios tende a concentrar-se em atividades de menor margem, fortemente dependentes do volume e da eficiência operacional.

Esta estrutura condiciona diretamente a capacidade de gerar excedentes internos, de investir de forma autónoma e de reduzir a dependência de instrumentos externos de financiamento, criando um círculo de fragilidade estrutural difícil de romper apenas com ajustamentos marginais.

13.3. Marca própria, escala e limites da ação individual

As Secções 5 e 10 mostram que a marca própria e a integração intercooperativa funcionam como fatores críticos de diferenciação entre países. Nos contextos mais avançados, a marca é construída de forma estruturada, frequentemente apoiada em escala organizativa, departamentos especializados e, em muitos casos, em lógicas intercooperativas ou consórcios.

Em Portugal, a marca própria existe, mas tende a ser desenvolvida ao nível individual da cooperativa, sem escala suficiente para assegurar sustentabilidade económica duradoura. A limitada propensão para integrações intercooperativas, associada a resistências culturais e



institucionais, impede a construção de marcas coletivas robustas e restringe a capacidade de competir de forma consistente em mercados mais exigentes.

Este bloqueio reforça o afastamento estrutural, na medida em que impede soluções coletivas para problemas reconhecidamente estruturais de dimensão, investimento e capacidade comercial.

13.4. Arquitetura financeira: dependência compensatória versus integração estratégica

As Secções 6 a 9 evidenciam que o afastamento estrutural português se manifesta também na forma como o financiamento é integrado no modelo económico. Em Portugal, o financiamento público e comunitário assume frequentemente uma função compensatória ou de viabilização económica, sendo estrutural para a concretização de investimentos que o modelo económico, por si só, não consegue suportar.

Em Espanha e Itália, os fundos públicos surgem maioritariamente como instrumentos complementares, integrados em estratégias económicas já consolidadas. O financiamento bancário é utilizado como instrumento normal de gestão, apoiado em fluxos de caixa previsíveis e em capacidade de autofinanciamento parcial.

A rejeição generalizada da figura do sócio investidor, comum a todos os países, assume em Portugal um impacto mais restritivo, precisamente porque não é compensada por modelos económicos suficientemente geradores de excedentes internos. A arquitetura financeira portuguesa revela, assim, uma maior dependência de fatores externos e menor autonomia estratégica.

13.5. Eficiência económica, gestão de ativos e profissionalização

A Secção 11 acrescenta uma dimensão adicional ao diagnóstico do afastamento estrutural, ao evidenciar diferenças claras na capacidade de medir e monitorizar a rentabilidade dos ativos. Nos contextos mais avançados, a utilização de contabilidade analítica e de instrumentos de controlo de gestão permite identificar ineficiências, orientar investimentos e alinhar a utilização dos ativos com a estratégia económica da cooperativa.

Em Portugal, a ausência ou fraca formalização destes instrumentos limita a capacidade de diagnóstico económico e tende a perpetuar ineficiências estruturais, reforçando a dificuldade de transição para modelos mais robustos e profissionalizados.

13.6. Fiscalidade: um não fator explicativo do afastamento

A Secção 12 confirma que o aproveitamento de vantagens fiscais não constitui um fator explicativo central do afastamento estrutural português. Tal como nos restantes países, a fiscalidade surge como enquadramento e não como motor estratégico. O contraste entre países demonstra que



regimes fiscais favoráveis não compensam fragilidades na organização económica da cooperação, reforçando a ideia de que o afastamento português tem origem estrutural e não fiscal.

13.7. Síntese final

Em síntese, o grau de afastamento estrutural de Portugal resulta de uma configuração económica e organizacional menos integrada, marcada por:

- menor internalização de atividades de criação de valor;
- posicionamento predominantemente intermédio na cadeia de distribuição;
- estrutura do volume de negócios assente em atividades de menor margem;
- fraca integração intercooperativa e limitada escala;
- dependência estrutural de financiamento público;
- menor profissionalização da gestão económica e dos ativos.

Este afastamento não é conjuntural nem facilmente reversível através de medidas pontuais. A convergência com os modelos mais robustos observados noutros países exigiria transformações estruturais profundas na forma como a cooperação é economicamente organizada, incluindo mudanças na escala, na integração, na governação e na cultura organizacional.

O diagnóstico apresentado nas secções anteriores fornece, assim, um quadro analítico sólido para compreender as limitações estruturais do caso português e constitui a base empírica necessária para a formulação de recomendações de política pública e de orientação institucional.

As recomendações apresentadas resultam diretamente da análise comparada desenvolvida anteriormente e têm como objetivo reduzir o grau de afastamento estrutural identificado no caso português, reforçando a sustentabilidade financeira das cooperativas sem comprometer os princípios fundamentais do modelo cooperativo. Distinguem-se recomendações dirigidas às cooperativas portuguesas e recomendações orientadas às políticas públicas, refletindo a natureza sistémica dos constrangimentos identificados.

14. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

14.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do afastamento estrutural do caso português, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo.

Com base na análise desenvolvida ao longo das secções anteriores, é possível proceder a uma sistematização comparativa de um conjunto de dimensões estruturais centrais da organização



económica da cooperação nos diferentes países analisados. Esta síntese não tem como objetivo estabelecer tipologias fechadas ou hierarquizações normativas, mas antes identificar padrões recorrentes e contrastes estruturais observados de forma consistente nos casos empíricos, relevantes para a identificação de melhores práticas organizacionais e económicas.

A Tabela 6.32 seguinte apresenta uma leitura comparada dessas dimensões, evidenciando diferenças persistentes entre contextos nacionais no que respeita à criação de valor, aos mecanismos de capitalização coletiva, à estrutura de receitas e à utilização de instrumentos formais de controlo económico.

Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Criação de valor interno	Tendencialmente limitada	Elevada nos casos analisados	Elevada nos casos analisados	Elevada e institucionalizada
Diversificação de receitas	Geralmente limitada	Significativa	Significativa	Estrutural
Marca própria	Parcial e desigual	Forte	Forte	Integrada na fileira
Capitalização coletiva	Residual	Estruturada	Estruturada	Institucionalizada
Eficiência e controlo económico	Heterogénea	Elevada	Elevada	Elevada

Tabela 6.32 – Comparação estruturada entre países (síntese analítica)

A comparação evidencia que os contextos espanhol, italiano e francês partilham um conjunto de características estruturais associadas a maior robustez económica e organizacional, nomeadamente ao nível da internalização da criação de valor, da diversificação das fontes de receita, da existência de mecanismos de capitalização coletiva institucionalizada e da utilização sistemática de instrumentos de controlo e gestão económica. Em contraste, o contexto português revela maior fragmentação e variabilidade, com limitações recorrentes nestas dimensões, o que ajuda a enquadrar analiticamente as diferenças observadas ao longo do relatório.

A leitura comparada apresentada nesta secção permite, assim, passar da identificação de diferenças estruturais entre países para a análise das práticas organizacionais subjacentes a contextos com maior capacidade de criação de valor, capitalização coletiva e controlo económico. É nesse sentido que, no ponto seguinte, se sistematizam as principais melhores práticas com evidência empírica emergentes das entrevistas, não como modelos normativos, mas como referenciais analíticos para avaliação e eventual adaptação ao contexto português.

14.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação entre países permite identificar um conjunto de práticas recorrentes nos contextos com maior robustez financeira e organizacional, que emergem de forma consistente nas entrevistas



realizadas e que contribuem para explicar diferenças estruturais de desempenho entre cooperativas.

Estas práticas não surgem como soluções pontuais ou instrumentais, mas como elementos estruturantes dos modelos organizacionais analisados, associados a trajetórias institucionais consolidadas e a opções estratégicas persistentes ao nível da governação económica, da criação de valor e da gestão do risco.

(a) Internalização da comercialização como função estratégica

Observada de forma clara nas cooperativas espanholas e italianas analisadas, a comercialização é tratada como núcleo central da criação de valor económico, e não como função acessória. Esta internalização permite maior controlo sobre preços, margens, posicionamento de mercado e relação com clientes finais, reforçando a capacidade de captura de valor ao longo da fileira.

(b) Desenvolvimento e gestão estratégica de marcas próprias coletivas

Nos contextos com maior robustez financeira e organizacional, a criação e consolidação de marcas próprias coletivas surge como uma prática estruturante da estratégia económica das cooperativas. Estas marcas funcionam como ativos estratégicos que permitem capturar valor para além da transação primária, reforçando o posicionamento de mercado, a diferenciação do produto, a estabilidade da procura e a fidelização de clientes.

A evidência empírica mostra que, em cooperativas espanholas, italianas e francesas, as marcas próprias não são encaradas como instrumentos de marketing pontuais, mas como elementos centrais do modelo de criação de valor, frequentemente associados à transformação, à certificação de qualidade, à integração vertical e a estruturas coletivas de governação da marca.

(c) Utilização de estruturas coletivas para diluição do risco financeiro

Através de cooperativas de segundo grau, consórcios ou outras estruturas funcionais intercooperativas, estas organizações conseguem ganhos de escala, maior capacidade de investimento e maior resiliência face a choques de mercado, reduzindo a exposição individual das cooperativas de base e reforçando mecanismos de capitalização coletiva.

(d) Separação explícita entre resultado contabilístico da cooperativa e criação de valor económico para o sócio

Em vários casos analisados, as cooperativas assumem deliberadamente resultados contabilísticos reduzidos ou próximos do equilíbrio, privilegiando a maximização da criação de valor económico para o produtor, através de melhores preços, maior estabilidade na colocação da produção ou

acesso a serviços estratégicos. O desempenho económico do sócio é, assim, dissociado do resultado formal da entidade cooperativa.

(e) Utilização sistemática de contabilidade analítica e instrumentos de controlo de gestão

Nos contextos mais avançados, a utilização de contabilidade analítica e de instrumentos formais de controlo de gestão constitui uma dimensão estruturante da governação económica, permitindo avaliar a rentabilidade dos ativos, orientar o investimento e monitorizar o desempenho económico de forma contínua e informada.

Importa sublinhar que estas práticas não configuram modelos diretamente transferíveis, mas funcionam como referenciais analíticos que permitem avaliar em que condições determinadas soluções poderão ser adaptadas ao contexto português, tendo em conta as suas especificidades institucionais, organizacionais e económicas.

15. Recomendações estratégicas

15.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

15.1.1. Reorientar progressivamente a estratégia financeira para a captura de valor a jusante da cadeia

A principal recomendação estratégica consiste numa reorientação gradual, mas deliberada, do modelo económico, no sentido da internalização de atividades de maior valor acrescentado, nomeadamente transformação, comercialização estruturada, desenvolvimento de marcas próprias coletivas e presença em bens finais. A evidência empírica demonstra que a sustentabilidade financeira está fortemente associada ao posicionamento a jusante da cadeia de distribuição, sendo este um fator estrutural e não conjuntural.

Esta reorientação não implica abandonar a prestação de serviços aos sócios, mas sim reconfigurar o equilíbrio interno do modelo económico, reduzindo a dependência exclusiva de atividades de baixa margem e elevada volatilidade. Sempre que a escala individual da cooperativa seja insuficiente, esta estratégia deverá ser equacionada em lógicas coletivas ou intercooperativas, mitigando riscos e custos de investimento.

15.1.2. Desenvolver mecanismos de capitalização coletiva e intercooperativa

A rejeição generalizada da figura do sócio investidor, amplamente documentada nas entrevistas, exige o desenvolvimento de alternativas de capitalização compatíveis com o princípio cooperativo. A evidência mostra que, nos contextos mais robustos, a capitalização é assegurada sobretudo por resultados retidos, reservas cooperativas e mecanismos coletivos de investimento.



Neste sentido, recomenda-se que as cooperativas portuguesas explorem de forma mais sistemática:

- fundos intercooperativos de investimento;
- estruturas de segundo grau com capacidade de capitalização própria;
- mecanismos de mutualização de risco e investimento.

O objetivo não é substituir o financiamento público ou bancário, mas reduzir a sua função compensatória, reforçando a autonomia estratégica da cooperativa.

15.1.3. Investir em contabilidade analítica e controlo de gestão como base da decisão estratégica

A análise empírica evidencia que a ausência de instrumentos formais de contabilidade analítica limita severamente a capacidade de diagnóstico económico e de identificação de ineficiências. Recomenda-se, assim, que as cooperativas portuguesas invistam de forma prioritária em sistemas de contabilidade analítica por atividade ou canal de negócio, bem como em mecanismos regulares de controlo de gestão.

Este investimento não deve ser encarado como custo administrativo, mas como infraestrutura estratégica, essencial para:

- orientar decisões de investimento;
- avaliar a rentabilidade dos ativos;
- fundamentar negociações com financiadores;
- apoiar processos de integração intercooperativa.

15.1.4. Clarificar a distinção entre resultado contabilístico da cooperativa e benefício económico do sócio

As entrevistas revelam confusões recorrentes entre resultado contabilístico da cooperativa e benefício económico efetivo do sócio. Recomenda-se uma clarificação explícita e comunicada desta distinção, reforçando a compreensão de que a eficiência económica da cooperativa não se mede apenas pelo lucro contabilístico, mas pelo conjunto de benefícios gerados para os produtores (preço, serviços, estabilidade, retorno cooperativo).

Esta clarificação é fundamental para:

- legitimar decisões de investimento;
- sustentar estratégias de retenção de excedentes;
- reduzir resistências internas à profissionalização económica.

15.2. Recomendações para políticas públicas

15.2.1. Condicionar os apoios à existência de estratégias financeiras estruturadas

A análise demonstra que, em Portugal, o financiamento público tende a assumir uma função compensatória das fragilidades estruturais do modelo económico. Recomenda-se que os apoios públicos passem a estar explicitamente condicionados à existência de estratégias financeiras estruturadas, que evidenciem:

- criação interna de valor;
- articulação com transformação e comercialização;
- coerência entre investimento e modelo económico.

Este condicionamento não visa excluir cooperativas, mas orientar o investimento público para trajetórias sustentáveis, reduzindo a dependência estrutural de fundos comunitários.

15.2.2. Incentivar a criação de estruturas intercooperativas funcionais

A evidência empírica mostra que a integração intercooperativa constitui um fator crítico de sustentabilidade financeira nos contextos mais avançados. Recomenda-se que as políticas públicas priorizem o apoio à criação de estruturas intercooperativas funcionais, nomeadamente:

- cooperativas de segundo grau;
- plataformas conjuntas de comercialização;
- estruturas partilhadas de transformação, logística ou marketing.
- estruturas coletivas de gestão, valorização e governação de marcas próprias.

Estes incentivos devem privilegiar a funcionalidade económica e a capacidade de criação de valor, e não apenas a formalização jurídica.

15.2.3. Promover a profissionalização financeira sem comprometer os princípios cooperativos

Por fim, recomenda-se que as políticas públicas promovam ativamente a profissionalização da gestão económica e financeira, através de formação, apoio técnico e capacitação institucional, assegurando simultaneamente a preservação dos princípios cooperativos.

A profissionalização não deve ser entendida como corporativização, mas como condição necessária para a sustentabilidade do modelo cooperativo em contextos de mercado cada vez mais exigentes.



A evidência demonstra que a maturidade económica e a solidez financeira são compatíveis com governação democrática, desde que existam instrumentos adequados de gestão e decisão.

15.3. Nota final

As recomendações apresentadas não configuram um modelo único ou universal, mas um conjunto coerente de orientações estratégicas, diretamente derivadas do diagnóstico empírico. A redução do afastamento estrutural do caso português exige intervenções articuladas ao nível das cooperativas e das políticas públicas, reconhecendo que a sustentabilidade financeira resulta menos de incentivos isolados e mais da forma como a cooperação é economicamente organizada.

6.2.4 Eixo 3: Público-legal

1. Enquadramento analítico do eixo

O eixo público-legal analisa o papel do enquadramento institucional e das políticas públicas no funcionamento e na sustentabilidade das cooperativas agroalimentares. Este eixo incide, em particular, sobre três dimensões centrais: o impacto do quadro legal nacional, o papel do enquadramento regional e a natureza dos apoios provenientes de entidades públicas, enquanto fatores que moldam o contexto de ação das cooperativas.

Ao contrário de outros eixos mais diretamente ligados a opções internas de governação ou estratégia económica, o eixo público-legal remete para um conjunto de condições exógenas que enquadram e condicionam a atividade cooperativa. No entanto, a evidência empírica sugere que estas condições não atuam de forma homogénea nem determinística. A forma como o quadro legal e os instrumentos públicos são interpretados, operacionalizados e integrados nas rotinas organizacionais revela-se decisiva para compreender diferenças relevantes entre cooperativas e entre contextos nacionais.

As entrevistas evidenciam que o enquadramento público-legal influencia não apenas os custos administrativos e o cumprimento formal das regras, mas também a capacidade de planeamento, a previsibilidade das decisões estratégicas e o grau de autonomia organizacional das cooperativas. Em alguns contextos, a legislação e os apoios públicos surgem como elementos estruturantes, integrados de forma relativamente estável no modelo de funcionamento da cooperativa. Noutros casos, são percecionados sobretudo como fatores de constrangimento, incerteza ou resposta conjuntural a necessidades imediatas.

Importa ainda salientar que o impacto do eixo público-legal não se esgota no plano financeiro. As políticas públicas e o quadro normativo contribuem igualmente para definir o papel das cooperativas enquanto prestadoras de serviços de interesse público, intermediárias de políticas



setoriais ou instrumentos de regulação dos mercados agrícolas. Esta dimensão é particularmente relevante em setores fortemente regulados, onde as cooperativas assumem funções que extravasam a lógica estritamente económica.

Neste sentido, o eixo público-legal é analisado neste relatório como uma dimensão institucional crítica, cuja relevância não decorre apenas do volume de apoios mobilizados, mas da forma como o enquadramento legal e as políticas públicas influenciam a capacidade das cooperativas para se organizarem, investirem e evoluírem de forma sustentável.

2. Impacto do quadro legal nacional

O quadro legal nacional surge nas entrevistas como um fator de influência transversal, condicionando de forma direta a governação, a organização interna, a capacidade de investimento e a relação das cooperativas com o exterior. Esta influência não se manifesta de forma uniforme, variando significativamente consoante o grau de institucionalização do contexto nacional e a maturidade organizacional das cooperativas.

Em contextos mais institucionalizados, o enquadramento legal é tendencialmente percecionado como relativamente claro, estável e alinhado com a especificidade do modelo cooperativo. Nesses casos, a legislação não surge apenas como um conjunto de obrigações formais, mas como um referencial estruturante que define papéis, responsabilidades e margens de atuação previsíveis. Esta previsibilidade jurídica é particularmente valorizada por permitir decisões de médio e longo prazo, reduzindo a incerteza associada ao investimento e à reorganização interna.

Esta leitura está presente, por exemplo, em cooperativas onde o funcionamento institucional (assembleias, órgãos de gestão, regras estatutárias e enquadramento setorial) é descrito como plenamente integrado no quadro legal nacional, sem referências recorrentes a conflitos interpretativos ou instabilidade normativa. Nesses casos, o direito cooperativo e setorial é entendido como parte integrante do “funcionamento normal” da organização, e não como um constrangimento externo.

Em contraste, em contextos menos favoráveis, o quadro legal nacional é frequentemente percecionado como rígido, fragmentado ou pouco adaptado à diversidade de modelos cooperativos existentes. As entrevistas revelam que esta rigidez se traduz, na prática, em custos administrativos elevados, numa forte carga burocrática e numa necessidade permanente de adaptação a exigências formais que nem sempre são acompanhadas de benefícios proporcionais.

Em várias cooperativas portuguesas, esta tensão surge associada à gestão de apoios públicos e ao cumprimento de regras setoriais específicas, sendo o enquadramento legal descrito sobretudo em

termos operacionais e não estratégicos. Uma das entrevistas ilustra este padrão ao referir que o financiamento público está frequentemente associado a obrigações muito concretas e a funções de serviço público, não sendo encarado como um apoio livre à cooperativa enquanto organização económica:

“E o que é público é para serviço público. Não é para bem da cooperativa.”
(Entrevista CAPOLIB, Portugal)

Este tipo de enquadramento contribui para uma perceção de dependência condicionada, em que o acesso a recursos públicos implica a afetação de meios próprios e a assunção de responsabilidades que extravasam a lógica interna da cooperativa. Noutras situações, a legislação e os programas públicos surgem como instrumentos essencialmente operacionais, associados à aquisição de fatores de produção ou à prestação de serviços específicos aos sócios, sem impacto estrutural duradouro. Tal como referido numa entrevista do setor apícola:

“A cooperativa é que compra, recebe a ajuda e paga, e depois entrega ao apicultor e o apicultor só paga a diferença.” (Entrevista CAPEMEL, Portugal)

Este tipo de prática evidencia uma relação funcional com o quadro legal e com os apoios públicos, centrada na intermediação e na resolução de necessidades imediatas, mas com efeitos limitados ao nível da consolidação organizacional.

Em contextos onde o enquadramento legal nacional é mais coerente e articulado com níveis regionais e europeus, as entrevistas sugerem uma maior capacidade de integração das regras no modelo organizacional. Nesses casos, a legislação é percecionada como um elemento que estrutura o setor e define regras do jogo relativamente estáveis, permitindo às cooperativas ajustar práticas produtivas, ambientais ou organizacionais de forma antecipada. Um exemplo claro surge em entrevistas realizadas em Itália, onde a aplicação de regulamentos europeus ao nível nacional e regional é descrita como um dado estruturante da atividade:

“O grande problema que tivemos, que envolvia as explorações pecuárias, era a poluição dos lençóis freáticos por nitratos, pelo que havia um Regulamento europeu que foi posteriormente aplicado a nível regional para a distribuição de chorume e estrume nos terrenos. As chamadas zonas vulneráveis aos nitratos foram identificadas em cada região e, por isso, nessas zonas, digamos, a carga de chorume e estrume que chega, que pode ser eliminada na terra, é muito baixa.” (Entrevista Asprocarne, Itália)



Neste tipo de contexto, o impacto do quadro legal nacional não é descrito em termos de incerteza ou arbitrariedade, mas como um conjunto de regras claras que obrigam a adaptações técnicas e organizacionais, mas que são amplamente reconhecidas e interiorizadas pelos agentes.

A comparação entre contextos nacionais sugere, assim, que o impacto do quadro legal nacional não reside apenas no seu conteúdo formal, mas no papel que desempenha no ecossistema institucional: enquanto nalguns países funciona como infraestrutura estável de organização do setor cooperativo, noutros tende a assumir uma função predominantemente instrumental e operacional.

Em síntese, a análise empírica indica que o impacto do quadro legal nacional depende menos do grau de exigência formal das regras e mais da sua coerência, estabilidade e articulação com o funcionamento real das cooperativas. Onde a legislação é clara e previsível, tende a reforçar a confiança interna e externa e a facilitar decisões estratégicas. Onde é percebida como excessivamente rígida ou instrumental, tende a limitar a capacidade de planeamento e a reforçar uma lógica de adaptação reativa e de curto prazo.

3. Impacto do quadro legal regional

As entrevistas evidenciam que o impacto do nível regional no enquadramento público-legal das cooperativas varia significativamente entre países, em função do grau efetivo de descentralização de competências e do papel atribuído às instâncias territoriais na formulação e aplicação das políticas agrícolas. A análise empírica mostra que este nível não assume funções homogêneas, devendo ser claramente distinguido entre contextos onde existe capacidade normativa regional e contextos onde o nível territorial atua sobretudo como instância administrativa de execução.

Em países onde as regiões dispõem de competências legislativas em matéria agrícola, o enquadramento regional emerge como um fator institucional relevante, com efeitos diretos na organização das cooperativas e na equidade interna da sua base social. Este aspeto é particularmente evidente em Itália, onde a agricultura constitui uma competência regional, originando diferenças significativas na aplicação das políticas entre territórios. Uma das entrevistas ilustra de forma clara esta realidade:

“Sì, ci sono grosse differenze perché in Italia vi... la competenza del settore agricolo è alle regioni, per cui ogni regione legifera da sé e molto spesso le regioni legiferano in maniera diversa. Su questo porta degli scompensi anche all'interno della base della cooperativa perché ci sono soci di una regione che magari vengono agevolati, e soci di un'altra regione che invece non sono agevolati.”
(Entrevista Conaproa, Itália)



Nestes casos, o quadro regional introduz assimetrias que escapam ao controlo direto da cooperativa, afetando a perceção de justiça entre sócios localizados em diferentes regiões administrativas e criando desafios de coesão interna.

Em Espanha, apesar da existência de Comunidades Autónomas com competências relevantes, as entrevistas realizadas não evidenciam de forma sistemática um impacto diferenciador do nível regional na organização interna das cooperativas analisadas. O papel das instâncias autonómicas surge sobretudo associado à aplicação e gestão de instrumentos nacionais e europeus, sem referências explícitas a fragmentações normativas regionais com efeitos estruturais comparáveis aos observados no contexto italiano.

No contexto português, importa sublinhar que não existe um enquadramento legal regional autónomo em matéria agrícola. O nível territorial não dispõe de competências legislativas próprias, funcionando sobretudo como instância administrativa de execução das políticas nacionais e europeias. As entrevistas indicam que as estruturas regionais são valorizadas essencialmente pela proximidade e pelo apoio técnico prestado aos agricultores e às cooperativas, nomeadamente na preparação de candidaturas e na gestão de processos administrativos. Uma das entrevistas descreve esta função de forma clara:

“É assim, olhe, elaboramos as candidaturas ao pedido único, às ajudas, todos os anos, começou agora no início do mês de abril, que é até 31 de maio, é específico para eles, temos duas técnicas que só fazem aquilo.” (Entrevista CAPOLIB, Portugal)

Neste enquadramento, o impacto do nível territorial está menos associado à produção de regras diferenciadas e mais à capacidade de operacionalizar instrumentos existentes, facilitando o acesso aos apoios disponíveis. As entrevistas revelam, contudo, que esta função administrativa está fortemente dependente dos ciclos e calendários dos programas públicos. Em particular, atividades específicas, como ações de formação ou apoio técnico, podem ser interrompidas na ausência de novos enquadramentos comunitários, com efeitos imediatos na atividade das cooperativas, como ilustra o seguinte testemunho:

“E tem estado parado porque ainda não abriu o novo quadro comunitário.” (Entrevista Cooperativa Agrícola de Esposende, Portugal)

Este exemplo evidencia o carácter cíclico e operacional do impacto do nível territorial, sem implicar um efeito estrutural duradouro sobre o modelo organizacional da cooperativa.

Um caso específico em Portugal destaca-se, contudo, pela relevância do apoio de nível local. No caso da CAPOLIB, o apoio financeiro direto do município de Boticas, referido nas entrevistas como



recorrente e de ordem anual na casa dos duzentos mil euros, é apresentado como determinante para a continuidade da cooperativa, assumindo um papel estrutural que não se observa de forma generalizada noutros casos nacionais. Esta situação constitui uma exceção empírica relevante, mas não permite generalizações quanto ao papel do nível regional ou local no contexto português.

Para além das funções administrativas, o nível territorial surge também, em alguns contextos, como instância de aplicação técnica de regulamentos europeus, particularmente em domínios ambientais e territoriais. No caso italiano, esta função é descrita nas entrevistas como amplamente interiorizada pelas cooperativas, funcionando como referência estável para a adaptação das práticas produtivas e para a prestação de apoio técnico aos sócios, sem ser percecionada como fonte de incerteza ou fragmentação adicional.

Em síntese, a análise empírica indica que o impacto do nível regional depende fundamentalmente da existência (ou não) de competências normativas efetivas. Onde estas existem, o enquadramento regional pode introduzir diferenciações estruturais com efeitos relevantes na organização cooperativa. Onde o nível territorial atua sobretudo como instância administrativa, como no caso português, o seu contributo é essencialmente operacional, facilitando a execução das políticas públicas, mas com impacto limitado na consolidação organizacional e na previsibilidade estratégica das cooperativas.

4. Apoios de entidades públicas: natureza, função e limites

As entrevistas revelam que os apoios de entidades públicas assumem um papel relevante no funcionamento das cooperativas analisadas, mas com funções distintas consoante o contexto institucional, o setor e o grau de maturidade organizacional. Mais do que o volume absoluto de apoios, é a forma como estes são enquadrados, operacionalizados e integrados na estratégia da cooperativa que diferencia os modelos observados.

Em vários contextos, os apoios públicos surgem associados à prestação de serviços de interesse público e à operacionalização de políticas setoriais, mais do que ao reforço direto da cooperativa enquanto organização económica. Esta lógica é particularmente visível em cooperativas portuguesas, onde o financiamento público está frequentemente ligado a missões específicas (sanidade animal, vigilância florestal, apoio técnico aos agricultores) implicando a afetação de recursos próprios e o cumprimento de objetivos definidos externamente.

Uma das entrevistas exprime de forma clara esta distinção entre apoio público e benefício organizacional direto:



“O que é público é para serviço público. Não é para bem da cooperativa.”
(Entrevista CAPOLIB, Portugal)

Este enquadramento traduz-se numa relação instrumental com os apoios, em que a cooperativa atua como executora de políticas públicas ou intermediária de serviços. Em vários casos, os apoios cobrem apenas uma parte dos custos, exigindo cofinanciamento interno e capacidade financeira própria, o que limita o seu efeito estrutural:

“Imagine o dobro! Quer dizer, nós temos financiamento público, mas temos de alavancar isso com o financiamento próprio.” (Entrevista CAPOLIB, Portugal)

Em outros contextos, os apoios públicos assumem uma natureza mais operacional e funcional, sendo utilizados sobretudo para facilitar o acesso dos sócios a fatores de produção ou a medidas específicas. Nestes casos, a cooperativa desempenha um papel de intermediação administrativa e financeira, permitindo aos agricultores beneficiar de ajudas públicas de forma simplificada, sem que isso implique uma transformação estrutural da organização.

Embora este tipo de apoio tenha impacto direto na redução de custos para os sócios e na eficiência operacional, o seu contributo para a capitalização ou para o reforço organizacional da cooperativa é limitado, permanecendo circunscrito a uma lógica de curto prazo.

Em contextos mais institucionalizados, os apoios públicos são descritos de forma diferente, surgindo como instrumentos complementares de estratégias de médio e longo prazo, frequentemente articulados com quadros europeus e com políticas regionais estáveis. Nestes casos, os apoios são utilizados para investimento, modernização, adaptação a exigências ambientais ou melhoria de processos, sendo integrados numa visão mais estrutural da evolução da cooperativa.

A evidência empírica sugere que esta integração depende fortemente da capacidade técnica interna e da existência de estruturas dedicadas à identificação e gestão de oportunidades de financiamento. Algumas cooperativas referem explicitamente a afetação sistemática de técnicos a projetos e candidaturas, evidenciando uma profissionalização da relação com os apoios públicos:

“Não há nenhum técnico desta cooperativa que não esteja alocado a um financiamento, digamos assim, de projetos a uma candidatura.” (Entrevista CAPOLIB, Portugal)

Este tipo de abordagem permite transformar os apoios públicos em alavancas de financiamento parcial de recursos humanos e de projetos estruturantes, reduzindo a dependência de respostas ad hoc e reforçando a continuidade organizacional.



Por outro lado, as entrevistas revelam também uma forte dependência dos ciclos administrativos e da abertura de novos quadros de apoio. A suspensão ou atraso na disponibilização de programas públicos tem efeitos imediatos na atividade das cooperativas, condicionando ações de formação, apoio técnico e investimento:

“E tem estado parado porque ainda não abriu o novo quadro comunitário.” (Entrevista COOPERATIVA AGRÍCOLA DE ESPOSENDE, Portugal)

Esta dependência evidencia um dos principais limites dos apoios públicos enquanto instrumento de sustentabilidade: a sua natureza descontínua pode dificultar o planeamento estratégico e reforçar comportamentos de adaptação reativa, sobretudo em cooperativas com menor escala ou capacidade financeira.

Em síntese, a análise empírica mostra que os apoios de entidades públicas desempenham um papel ambivalente. Quando integrados numa estratégia clara e suportados por capacidade técnica interna, podem funcionar como instrumentos de reforço estrutural e de modernização. Quando assumem sobretudo uma função operacional ou compensatória, tendem a limitar-se à resolução de necessidades imediatas, com impacto reduzido na consolidação organizacional das cooperativas.

5. Relação entre enquadramento público-legal e autonomia cooperativa

A análise das entrevistas evidencia que a relação entre o enquadramento público-legal e a autonomia das cooperativas é marcada por uma tensão estrutural entre dependência institucional e capacidade de ação própria. O impacto do quadro legal e dos apoios públicos não se traduz automaticamente numa perda ou reforço de autonomia; pelo contrário, depende da forma como esses instrumentos são integrados na governação, na organização interna e nas rotinas estratégicas das cooperativas.

Em contextos onde o enquadramento público-legal é percecionado como claro, estável e previsível, as cooperativas demonstram maior capacidade para internalizar as regras e utilizá-las como referência para a tomada de decisão. Nestas situações, o cumprimento legal e a participação em programas públicos não são vistos como fatores de heteronomia, mas como condições normalizadas de funcionamento, compatíveis com uma margem significativa de autonomia organizacional. A previsibilidade normativa permite às cooperativas planear investimentos, estruturar serviços e definir prioridades sem dependência excessiva de decisões externas de curto prazo.



Em contraste, quando o quadro público-legal é marcado por rigidez, fragmentação ou instabilidade, a autonomia cooperativa tende a ser limitada por uma lógica de adaptação reativa. As entrevistas revelam que, em vários casos, a atividade das cooperativas passa a ser fortemente condicionada pelos calendários administrativos, pela abertura ou encerramento de programas e pela necessidade permanente de responder a exigências formais. Esta dependência é particularmente visível em áreas onde os apoios públicos estão associados a funções de serviço público, exigindo a afetação contínua de recursos próprios e a subordinação a objetivos definidos externamente.

Este padrão traduz-se numa autonomia operacional reduzida, em que a cooperativa mantém capacidade de execução, mas vê limitada a sua margem de escolha estratégica. Tal como evidenciado nas secções anteriores, a lógica de financiamento público é claramente diferenciada da lógica organizacional da cooperativa, reforçando uma autonomia estratégica condicionada.

Neste tipo de enquadramento, a autonomia da cooperativa é condicionada não apenas pelo conteúdo das regras, mas pela necessidade de assegurar cofinanciamento, cumprir metas externas e responder a mecanismos de controlo que nem sempre estão alinhados com os objetivos internos de desenvolvimento organizacional.

As entrevistas indicam também que a autonomia cooperativa está fortemente associada à capacidade técnica interna. Cooperativas que dispõem de equipas dedicadas à gestão de candidaturas, à interpretação das regras e à articulação com entidades públicas conseguem reduzir a dependência reativa e transformar o enquadramento público-legal num recurso estratégico. A afetação sistemática de técnicos a projetos financiados permite não só captar recursos, mas também manter controlo interno sobre prioridades e ritmos de execução.

Por outro lado, cooperativas com menor escala ou capacidade técnica revelam uma relação mais assimétrica com o enquadramento público-legal, sendo frequentemente obrigadas a ajustar a sua atividade às oportunidades disponíveis, em vez de utilizarem os apoios como instrumentos ao serviço de uma estratégia previamente definida. Nestes casos, a autonomia tende a ser entendida sobretudo como capacidade de resposta imediata, e não como controlo efetivo sobre o percurso de desenvolvimento da organização.

Importa ainda notar que a autonomia cooperativa não se limita à relação com o Estado, mas está também relacionada com a governação interna. Como evidenciado no Eixo 1, a forma como o poder é organizado, delegado e legitimado condiciona a capacidade da cooperativa para negociar com entidades públicas e enquadrar externamente as suas opções estratégicas. Cooperativas com governação mais estruturada e clara demonstram maior capacidade para estabelecer relações

institucionais estáveis, preservando margens de decisão próprias mesmo em contextos regulatórios exigentes.

Em síntese, a análise empírica sugere que a autonomia cooperativa tende a não ser incompatível com um enquadramento público-legal forte, desde que este seja previsível, coerente e acompanhado de capacidade organizacional interna. Pelo contrário, a dependência excessiva de instrumentos públicos, quando não integrada numa estratégia clara, tende a reforçar padrões de curto prazo e a limitar a autonomia efetiva das cooperativas, tanto no plano estratégico como organizacional. Enquanto em contextos como o italiano o nível regional introduz diferenciações normativas com efeitos estruturais na equidade interna das cooperativas, no contexto português não existe um enquadramento legal regional autónomo, sendo o impacto territorial exercido sobretudo através de instâncias administrativas de execução das políticas nacionais e europeias e, pontualmente, através de apoios de nível local. Esta configuração favorece uma relação predominantemente operacional com o enquadramento público-legal, com efeitos limitados na consolidação da autonomia estratégica das cooperativas.

6. Grau de afastamento estrutural de Portugal

A análise comparativa do eixo público-legal evidencia um afastamento estrutural de Portugal face aos contextos onde o enquadramento institucional funciona como um fator de reforço organizacional e de previsibilidade estratégica das cooperativas. Este afastamento não decorre da inexistência de enquadramento legal ou de apoios públicos, mas da forma como estes instrumentos operam na prática e da sua limitada capacidade de induzir trajetórias de consolidação estrutural.

Em Portugal, as entrevistas revelam um enquadramento público-legal predominantemente marcado por uma lógica operacional e instrumental, em que a legislação e os apoios públicos surgem sobretudo associados à execução de políticas setoriais e à prestação de serviços de interesse público. Embora este papel seja reconhecido como relevante, a sua tradução em reforço organizacional duradouro é limitada. Os apoios são frequentemente percecionados como condicionados, exigindo cofinanciamento, afetação de recursos próprios e cumprimento de objetivos definidos externamente, o que reduz a margem de autonomia estratégica das cooperativas. Este afastamento é reforçado pela menor densidade institucional ao nível regional e pela ausência de estruturas intermédias robustas que permitam amortecer os efeitos da regulação e dos ciclos administrativos à escala da cooperativa de base.

Este padrão contrasta com contextos mais institucionalizados, onde o quadro legal nacional e regional é descrito como mais previsível e integrado no funcionamento normal das organizações.

Nesses casos, as regras e os instrumentos públicos são interiorizados como parte da arquitetura institucional do setor, permitindo às cooperativas planejar investimentos e reorganizações internas com maior horizonte temporal. Em Portugal, pelo contrário, a dependência dos ciclos administrativos e a natureza frequentemente descontínua dos programas públicos reforçam uma lógica de adaptação reativa, orientada para o curto prazo.

As entrevistas portuguesas evidenciam ainda uma forte heterogeneidade na capacidade técnica interna das cooperativas para lidar com o enquadramento público-legal. Em algumas organizações com maior escala e profissionalização, observa-se uma capacidade clara de transformar os apoios públicos em instrumentos de financiamento parcial de recursos humanos e projetos. Contudo, este padrão não é generalizado. Em muitas cooperativas, a relação com o Estado permanece essencialmente funcional, centrada na intermediação de ajudas aos sócios ou na execução de missões públicas, com impacto reduzido na capitalização e na consolidação organizacional.

Comparativamente, em contextos como Itália ou França, a evidência empírica aponta para uma maior articulação entre níveis de governação e para a existência de estruturas intermédias (consórcios, federações, interprofissões) que amortecem o impacto da regulação e reduzem custos de conformidade à escala da cooperativa-base. Esta densidade institucional contribui para uma utilização mais estratégica do enquadramento público-legal, mitigando assimetrias e reforçando a previsibilidade.

O afastamento estrutural de Portugal manifesta-se, assim, menos ao nível formal das regras e mais ao nível institucional e organizacional. A legislação e os apoios existem, mas a sua capacidade de funcionar como infraestrutura de desenvolvimento cooperativo é limitada pela fragmentação dos instrumentos, pela descontinuidade dos programas e pela menor densidade de estruturas coletivas de suporte.

Em síntese, o posicionamento de Portugal no eixo público-legal caracteriza-se por um modelo em que o enquadramento institucional tende a assumir um papel predominantemente operacional e compensatório, em contraste com contextos onde funciona como um elemento estruturante do modelo cooperativo. Este afastamento não é absoluto nem irreversível, mas revela limitações estruturais que condicionam a autonomia, a previsibilidade e a capacidade de consolidação das cooperativas portuguesas.

7. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

7.1. Comparação estruturada entre países



Esta leitura comparada permite sintetizar os mecanismos através dos quais o enquadramento público-legal se traduz, ou não, em capacidade organizacional das cooperativas. A análise comparativa do eixo público-legal evidencia que as diferenças relevantes entre países não decorrem apenas do conteúdo formal das leis, mas sobretudo da qualidade institucional do ecossistema público-legal em que as cooperativas operam. Esse ecossistema integra dimensões como a previsibilidade regulatória, a existência de estruturas intermédias de suporte, a capacidade administrativa instalada e o desenho dos instrumentos públicos, nomeadamente no que respeita à sua orientação estrutural ou compensatória, ao grau de condicionalidade e às exigências de cofinanciamento.

Com base na análise empírica, é possível identificar quatro padrões estruturais recorrentes:

(i) Sistemas onde o quadro público-legal está internalizado por estruturas coletivas

Nestes contextos, a relação das cooperativas com a regulação é mediada por federações, interprofissões ou estruturas de segundo grau, que centralizam funções administrativas e técnicas, reduzem custos de conformidade e estabilizam interpretações normativas. O enquadramento legal deixa de ser percecionado como externo e passa a integrar o funcionamento regular do sistema cooperativo.

(ii) Sistemas onde o cumprimento regulatório é percecionado como custo competitivo

Em alguns contextos, a regulação é associada a assimetrias de concorrência, penalizando operadores mais conformes face a práticas informais ou oportunistas. Aqui, o problema não reside apenas na norma, mas na sua aplicação e no equilíbrio criado pelos mecanismos de fiscalização e *enforcement*.

(iii) Sistemas onde regras europeias e setoriais estruturam o modelo organizacional

Noutros casos, o enquadramento público-legal surge estreitamente ligado a regimes europeus e setoriais (por exemplo, organizações de produtores), com impacto direto na arquitetura institucional das cooperativas e consórcios. A política pública funciona, assim, como elemento organizador do sistema.

(iv) Sistemas onde a regulação limita a integração de mercado

Por fim, algumas entrevistas evidenciam fricções regulatórias que dificultam a circulação de produtos e inputs, mesmo em contexto europeu, atuando como barreiras à cooperação intercooperativa transnacional e à eficiência económica.

Com base nestes padrões, apresenta-se uma comparação estruturada, em formato análogo ao Eixo 1, na Tabela 6.33.



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Previsibilidade e coerência do quadro normativo	Tendência a perceção de carga administrativa e assimetrias de cumprimento; regulação sentida como custo competitivo em alguns mercados	Variável; coexistência de burocracia e mecanismos de apoio técnico setorial; presença de rotinas de atualização (ex.: PAC)	Enquadramento mais “estruturante” em certos modelos (OP/consórcios), com maior integração entre regras e organização	Elevada institucionalização por via de estruturas federativas/interprofissionais; suporte coletivo às funções de conformidade
Papel do nível regional	Importante, mas por vezes fragmentado; risco de descontinuidade e heterogeneidade	Mais operacional em certos contextos, com rotinas informativas e ligação a políticas (PAC, projetos)	Pode ser decisivo na implementação de regimes e controlos setoriais	Forte densidade institucional territorial (filières), com rotinas e regras coletivas de funcionamento
Capacidade administrativa e estruturas de suporte	Desigual; em várias cooperativas a capacidade de “engenharia de projetos” é determinante para captar apoio	Frequente recurso a assessorias/cooperativas de 2.º grau; atualizações de política agrícola são objeto de trabalho organizado	Presença de mecanismos estatutários e controlos; inspeções e requisitos variam com dimensão	Funções de suporte frequentemente integradas em federações/parceiros especializados, reduzindo carga na cooperativa-base
Função dominante dos apoios públicos	Em parte instrumental/operacional; frequentemente com necessidade de cofinanciamento e afetação a missões de serviço público	Misto: investimento + apoio à adaptação; projetos e programas surgem como eixo de atualização	Mais associado a regimes e estruturas (OP/consórcios) que reorganizam o sistema	Mais orientado para reforço estrutural e institucionalização coletiva
Grau de integração com regimes UE/setoriais	Presente, mas nem sempre convertido em arquitetura organizacional	Elevado em algumas fileiras e regiões; forte dependência de PAC e programas	Elevado em modelos de OP/associações, com enquadramento explícito	Elevado via filières AOP e instituições coletivas de regulação

Tabela 6.33 – Comparação estruturada entre países (enquadramento público-legal)



Nota metodológica: a tabela sintetiza tendências inferidas a partir de evidência empírica qualitativa e não pretende quantificar nem estabelecer hierarquias normativas rígidas.

7.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação permite identificar melhores práticas que não correspondem a soluções legais isoladas, mas a arranjos institucionais e organizacionais que tornam o enquadramento público-legal mais funcional e menos penalizador para as cooperativas.

(a) Estruturas intermédias de suporte à conformidade (*back-office* coletivo)

A centralização de funções administrativas, contabilísticas e regulatórias em estruturas coletivas reduz custos fixos, melhora a qualidade técnica e cria uma infraestrutura institucional comum ao sistema cooperativo.

(b) Rotinas organizadas de atualização regulatória e literacia institucional

A tradução sistemática de alterações normativas para os sócios contribui para reduzir assimetrias de informação e resistência à mudança.

(c) Enquadramento europeu como arquitetura organizacional

Em alguns modelos, regimes europeus estruturam formalmente a organização cooperativa, reforçando previsibilidade, acesso a programas e capacidade coletiva de planeamento.

(d) Mecanismos institucionalizados de controlo e verificação

Auditorias, controlos estatutários e inspeções regulares contribuem para disciplina organizacional e credibilidade externa.

(e) Gestão estratégica dos apoios públicos

A afetação de técnicos a projetos e a capacidade de cofinanciamento permitem transformar apoios públicos em instrumentos estruturais.

(f) Intermediação operacional de apoios com benefício direto para o sócio

Modelos de “compra coletiva com ajuda” são eficazes no curto prazo, mas com impacto estrutural reduzido se não articulados com estratégias de capitalização.

7.3. Interpretação sintética

A evidência empírica indica que as melhores práticas no eixo público-legal não se traduzem em maior volume de apoios ou maior densidade normativa, mas na posse de três capacidades institucionais fundamentais:

1. Capacidade de tradução das normas em rotinas operacionais;
2. Capacidade de intermediação através de estruturas coletivas;
3. Capacidade de alavancagem, convertendo apoios em estrutura e investimento.

Estas capacidades explicam por que razão o enquadramento público-legal tende a diferenciar cooperativas que apenas cumprem daquelas que cumprem e reforçam capacidade organizacional através do cumprimento.

8. Recomendações estratégicas

À luz da análise desenvolvida ao longo do eixo público-legal, emergem várias orientações estratégicas relevantes para o contexto português. Estas recomendações não devem ser entendidas como propostas normativas isoladas, mas como orientações estruturais, diretamente ancoradas nos padrões empíricos observados e na comparação com contextos mais institucionalizados.

8.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

8.1.1. Desenvolver capacidade interna de gestão do enquadramento público-legal

As entrevistas evidenciam que a forma como o quadro público-legal é interpretado e operacionalizado depende fortemente da capacidade técnica interna da cooperativa. Recomenda-se que as cooperativas portuguesas invistam na profissionalização da relação com o enquadramento legal e com os instrumentos públicos, designadamente através da afetação estável de recursos humanos à gestão de candidaturas, interpretação normativa e articulação institucional. Esta capacidade permite reduzir comportamentos reativos, aumentar a previsibilidade organizacional e integrar os instrumentos públicos numa estratégia previamente definida.

8.1.2. Evitar a dependência operacional de ciclos administrativos

A evidência empírica mostra que a dependência excessiva da abertura de quadros de apoio e de calendários administrativos limita a capacidade de planeamento e reforça lógicas de curto prazo. Recomenda-se que as cooperativas procurem diversificar as suas bases de funcionamento e organizar a prestação de serviços de forma a reduzir ruturas associadas à suspensão ou atraso de programas públicos, preservando continuidade organizacional sempre que possível.

8.1.3. Diferenciar claramente funções de serviço público e objetivos organizacionais

As entrevistas revelam confusões recorrentes entre missões de serviço público e objetivos económicos da cooperativa. Recomenda-se uma clarificação explícita desta distinção, assegurando

que a assunção de funções públicas é enquadrada de forma consciente, com avaliação dos custos organizacionais, necessidades de cofinanciamento e impactos na autonomia estratégica. Esta clarificação é essencial para evitar que funções externas condicionem de forma desproporcionada o desenvolvimento organizacional.

8.1.4. Utilizar o enquadramento público-legal como recurso estratégico

Em cooperativas com maior maturidade institucional, o enquadramento público-legal é utilizado como referência estruturante e não apenas como conjunto de obrigações. Recomenda-se que as cooperativas portuguesas procurem integrar regras, regimes e instrumentos públicos nas suas rotinas organizacionais e de planeamento, transformando exigências normativas em oportunidades de reorganização, qualificação técnica e reforço da credibilidade externa.

8.2. Recomendações de política pública

8.2.1. Reforçar a estabilidade e previsibilidade do quadro legal cooperativo

Uma primeira orientação central consiste em reforçar a estabilidade e previsibilidade do quadro legal aplicável às cooperativas, assegurando maior coerência entre os princípios cooperativos e os instrumentos normativos. A análise empírica evidencia que a previsibilidade jurídica é um fator crítico para a capacidade de planeamento, investimento e reorganização interna das cooperativas. Em contextos onde as regras são claras e estáveis, o enquadramento legal tende a funcionar como infraestrutura institucional; onde é percecionado como fragmentado ou volátil, reforça comportamentos reativos e de curto prazo.

No contexto português, esta recomendação implica reduzir ambiguidades interpretativas, simplificar procedimentos e assegurar maior continuidade das regras aplicáveis ao longo do tempo, de modo a permitir decisões estratégicas com horizonte de médio e longo prazo.

8.2.2. Promover uma articulação mais eficaz entre níveis nacional e regional

A evidência empírica mostra que a articulação entre níveis nacional e regional é determinante para o impacto efetivo do enquadramento público-legal. A fragmentação de competências, a sobreposição de instrumentos e a heterogeneidade de critérios contribuem para aumentar custos administrativos e incerteza organizacional.

Assim, recomenda-se uma maior coordenação entre políticas nacionais e regionais, clarificando responsabilidades, harmonizando critérios de aplicação e reduzindo descontinuidades associadas aos ciclos administrativos. Uma articulação mais eficaz permitiria aproximar as políticas públicas das realidades territoriais sem comprometer a coerência do sistema.



8.2.3. Reorientar os apoios públicos para funções estruturais

Uma terceira orientação estratégica prende-se com a reorientação dos apoios públicos para funções estruturais, privilegiando investimentos de médio e longo prazo em detrimento de respostas predominantemente conjunturais ou compensatórias. A análise evidencia que, quando os apoios estão excessivamente associados a missões de serviço público ou a medidas operacionais, o seu contributo para a consolidação organizacional das cooperativas é limitado.

Neste sentido, recomenda-se que os instrumentos públicos reforcem a capitalização, a profissionalização, a modernização organizacional e a capacidade técnica interna das cooperativas, potenciando trajetórias de desenvolvimento sustentável e reduzindo dependências recorrentes.

8.2.4. Reduzir a dependência estratégica de apoios públicos

Complementarmente, importa reduzir a dependência estratégica das cooperativas relativamente aos apoios públicos, reforçando a sua autonomia organizacional e capacidade de planeamento. A evidência empírica sugere que a dependência excessiva de instrumentos públicos, quando não integrada numa estratégia clara, tende a limitar a margem de decisão e a reforçar padrões de adaptação reativa.

Esta recomendação não implica a diminuição do recurso a apoios públicos, mas sim a sua integração num modelo estratégico coerente, em que os instrumentos externos funcionem como alavancas complementares e não como determinantes exclusivos da atividade da cooperativa, em particular nas cooperativas com menor escala e capacidade técnica interna.

8.2.5. Valorizar o eixo público-legal como instrumento de institucionalização

Por fim, recomenda-se que o eixo público-legal seja valorizado como um instrumento de institucionalização do modelo cooperativo, e não apenas como um mecanismo de financiamento. A comparação internacional evidencia que os contextos mais robustos são aqueles em que o enquadramento legal e as políticas públicas contribuem para estruturar o sistema cooperativo, reforçando regras comuns, mecanismos de coordenação e estruturas intermédias de suporte.

No contexto português, esta orientação implica encarar o quadro público-legal como parte integrante da estratégia de desenvolvimento cooperativo, promovendo soluções coletivas, reforçando capacidades institucionais e criando condições para que o cumprimento normativo se traduza em ganho organizacional e não apenas em custo administrativo.

Nota de coerência final



Estas recomendações decorrem diretamente da análise empírica desenvolvida e devem ser entendidas como orientações graduais de transformação, compatíveis com a diversidade de escalas, setores e trajetórias das cooperativas portuguesas. Não pressupõem modelos únicos nem soluções uniformes, mas apontam caminhos estruturais para reduzir o afastamento identificado e reforçar a sustentabilidade institucional do cooperativismo.

6.2.5 Eixo 4: Inovação

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa os processos de inovação nas cooperativas agroalimentares, entendidos em sentido amplo e não restritos à inovação tecnológica formal. Parte-se de uma conceção de inovação que integra dimensões organizacionais, procedimentais, relacionais e estratégicas, reconhecendo que, no contexto cooperativo, a inovação assume frequentemente formas incrementais, cumulativas e fortemente condicionadas por enquadramentos institucionais específicos.

A análise centra-se nas práticas efetivamente mobilizadas pelas cooperativas em cinco domínios interligados: (i) cooperação com entidades externas de conhecimento, incluindo universidades, centros tecnológicos e polos de inovação; (ii) digitalização e evolução recente dos sistemas de informação e de gestão; (iii) qualificação da mão de obra para a utilização e integração de tecnologias digitais; (iv) inovação ao nível dos produtos e serviços; e (v) inovação procedimental e organizacional. Estes domínios são analisados de forma articulada, procurando compreender como se reforçam ou condicionam mutuamente no interior das organizações cooperativas.

Tal como nos restantes eixos do relatório, a abordagem adotada é eminentemente empírica e comparativa, baseada na análise das entrevistas realizadas em Portugal, Espanha, França e Itália. O objetivo não é avaliar o grau de inovação das cooperativas segundo métricas externas ou modelos normativos pré-definidos, mas identificar padrões recorrentes de funcionamento, limites estruturais e trajetórias diferenciadas de inovação, tal como emergem das práticas e discursos dos atores entrevistados.

Este eixo assume, assim, uma perspetiva relacional e institucional da inovação cooperativa. Em vez de tratar a inovação como um resultado isolado (novos produtos, tecnologias ou processos), a análise privilegia a compreensão das condições organizacionais e institucionais que permitem (ou limitam) a sua emergência, continuidade e integração estratégica. Particular atenção é dada ao papel das estruturas intermédias, à articulação entre inovação e governação, e à forma como a inovação é enquadrada nos modelos de criação de valor e de prestação de serviços aos associados.



A leitura comparada evidencia que as diferenças observadas entre contextos nacionais não se explicam apenas por fatores de escala, setor ou nível tecnológico, mas sobretudo pela forma como a inovação é institucionalmente enquadrada ao longo do tempo. Neste sentido, o eixo procura ir além de uma análise descritiva das iniciativas inovadoras, explorando os mecanismos organizacionais, estratégicos e coletivos que contribuem para a consolidação, ou fragmentação, da capacidade inovadora no modelo cooperativo.

Este enquadramento permite, por fim, situar a análise do afastamento estrutural do caso português num quadro comparativo mais amplo, bem como fundamentar a identificação de melhores práticas empiricamente observáveis e a formulação de recomendações estratégicas ajustadas às especificidades do contexto cooperativo nacional, desenvolvidas nas secções finais do eixo. Em particular no contexto português, as entrevistas revelam que a inovação é frequentemente desencadeada por exigências externas (regulamentares, administrativas ou de mercado) mais do que por estratégias internas deliberadas de longo prazo.

2. Parcerias com universidades, centros de competências e polos de inovação

A análise comparativa das entrevistas evidencia que, nos quatro países considerados, a inovação raramente é desenvolvida de forma autónoma no interior das cooperativas, assumindo as parcerias externas um papel central no acesso a conhecimento, tecnologia e novos métodos organizacionais. Apesar desta convergência geral, emergem diferenças estruturais relevantes quanto ao grau de institucionalização, continuidade e integração estratégica dessas parcerias.

No contexto português, as parcerias com universidades, centros de competências e outras entidades de conhecimento surgem maioritariamente associadas a projetos específicos e temporalmente delimitados, frequentemente enquadrados em programas de financiamento público. A cooperação é ativada sobretudo para responder a necessidades concretas (técnicas, regulamentares ou administrativas) e não como parte de uma estratégia continuada de inovação. A participação em grupos operacionais assume aqui particular relevo, sendo frequentemente descrita como um instrumento funcional orientado para a resolução de problemas específicos no terreno, e não como um espaço de investigação autónoma. Este carácter instrumental é coerente com a ausência de estruturas internas dedicadas à inovação, sendo recorrente a ideia de que a cooperativa aplica soluções desenvolvidas externamente, mais do que produzir conhecimento novo de forma endógena. A ligação ao meio universitário insere-se neste mesmo padrão, sendo mobilizada sobretudo para validação técnica, apoio científico ou enquadramento formal de candidaturas, sem continuidade estrutural após o termo dos projetos, nem incorporação sistemática dessas parcerias em rotinas organizacionais permanentes.



Em Espanha, observa-se um grau mais elevado de estruturação das parcerias, sobretudo através de cooperativas de segundo grau, federações e grupos intercooperativos que concentram competências técnicas e funcionam como intermediários estáveis da inovação. Nestes contextos, a ligação a universidades e centros tecnológicos é frequentemente mediada por estruturas intermédias profissionalizadas, o que permite maior continuidade e coerência estratégica. Esta lógica é explicitamente assumida em contextos intercooperativos, onde a inovação é entendida como uma função coletiva: “temos departamentos de suporte que dão apoio a todas as cooperativas” (Delagro, ES). A existência destes serviços partilhados reduz a dependência de projetos pontuais e facilita a internalização progressiva de aprendizagens organizacionais, incluindo o conhecimento proveniente do meio académico, que é incorporado de forma indireta e cumulativa.

O caso francês distingue-se pela forte institucionalização da inovação, assente em federações e interprofissões com funções permanentes de coordenação técnica, organizacional e regulamentar. Neste contexto, muitas das atividades associadas à inovação não são desenvolvidas ao nível da cooperativa de base, mas externalizadas para estruturas coletivas estáveis e historicamente consolidadas. Esta configuração é claramente expressa quando se afirma que “les fonctions support [...] ont été intégrées à la Fédération” (Comté, FR), refletindo um modelo em que a inovação é gerida a montante, de forma cumulativa e contínua. A ligação ao conhecimento científico e técnico, incluindo ao meio universitário, ocorre assim de forma sistemática e institucionalizada, articulada com organismos técnicos e setoriais permanentes, sem depender da lógica de projetos temporários.

Em Itália, a inovação cooperativa surge frequentemente associada a consórcios e organizações de produtores que funcionam como plataformas estruturadas de articulação entre cooperativas de base, mercado e entidades de conhecimento. Contudo, as entrevistas revelam uma heterogeneidade interna significativa, coexistindo modelos altamente integrados, nos quais a inovação é assumida de forma explícita e transversal, com estruturas de menor escala e menor densidade organizacional, onde a ligação ao meio académico é mais limitada e predominantemente funcional. Nos consórcios mais integrados, a inovação é formalmente enquadrada em departamentos especializados, refletindo uma clara separação funcional entre as cooperativas de base e as estruturas responsáveis pela investigação, desenvolvimento e transferência de conhecimento. Esta abordagem é ilustrada quando se refere que “the R&D department is working transversally” (Melinda, IT), evidenciando um modelo no qual a inovação é institucionalizada e integrada na governação do conjunto. Noutros contextos italianos, embora a ligação a universidades e centros de investigação também surja mediada por entidades coletivas, essa





articulação assume um carácter menos estruturado, ainda assim beneficiando da escala, dos recursos humanos qualificados e da capacidade de coordenação externa proporcionadas por estas organizações, o que contribui para uma maior estabilidade na transferência de conhecimento, mesmo na ausência de referência explícita a instituições académicas específicas nas entrevistas.

Em termos comparativos, Portugal distingue-se por um modelo de inovação mais fragmentado e fortemente dependente de iniciativas pontuais, enquanto os contextos espanhol, francês e italiano revelam uma maior capacidade de transformar parcerias externas, incluindo a ligação ao meio universitário, em mecanismos organizacionais mais estáveis e cumulativos. Embora, em todos os países analisados, a inovação assuma um carácter predominantemente pragmático e orientado para a resolução de problemas concretos, é sobretudo nestes contextos que se observa uma integração mais consistente das parcerias na arquitetura organizacional e estratégica do sistema cooperativo, atenuando a dependência de ciclos de financiamento e reforçando a continuidade dos processos de inovação.

3. Nível de digitalização e evolução recente

A análise comparativa das entrevistas evidencia uma forte heterogeneidade no nível de digitalização das cooperativas analisadas, heterogeneidade essa que se revela sistematicamente associada à dimensão organizacional, ao grau de integração vertical e à complexidade operacional. Embora esta relação seja transversal aos quatro países considerados, a forma como a digitalização é apropriada e integrada nas estruturas cooperativas difere de forma significativa entre Portugal, Espanha, França e Itália.

No contexto português, a digitalização apresenta, na generalidade dos casos, um carácter funcional e seletivo. As ferramentas digitais são mobilizadas sobretudo para assegurar o cumprimento de obrigações legais e administrativas, a faturação, a gestão contabilística básica e os requisitos mínimos de rastreabilidade e controlo exigidos por enquadramentos regulamentares ou por clientes. Mesmo em cooperativas com níveis relativamente mais elevados de estruturação organizacional, a digitalização tende a ser concebida prioritariamente como um instrumento de formalização e controlo, permanecendo aquém de uma integração plena dos processos organizacionais. Esta limitação é reconhecida de forma explícita quando se afirma que, apesar do elevado grau de procedimentos, “de informatização, dessa formalização, ainda estamos aquém” (Agros, PT), evidenciando a persistência de processos avulsos e parcialmente manuais.

Em contraste, nos contextos espanhol, francês e italiano, a digitalização surge mais frequentemente associada a estruturas organizacionais de maior escala e a modelos cooperativos mais integrados. Em Espanha, observa-se a existência de sistemas digitais partilhados e de plataformas comuns que



permitem uma articulação mais fluida entre cooperativas de base e estruturas de segundo grau, reduzindo redundâncias administrativas e reforçando a eficiência operacional. Esta lógica é claramente expressa quando se refere que “trabajamos con un gestor de tareas, un programa de gestor de tareas donde todo queda registrado” (Delagro, ES), ilustrando o papel da digitalização como instrumento estruturante de coordenação interna e rastreabilidade organizacional.

No caso francês, a digitalização surge fortemente condicionada por exigências regulamentares e pela necessidade de mediação institucional entre normas externas e práticas locais. A introdução de ferramentas digitais é descrita como um processo gradual, frequentemente enfrentando resistências internas, mas tornado inevitável pela pressão normativa associada à crescente formalização e às exigências em matéria de sistemas de informação e proteção de dados. Este movimento é sintetizado quando se afirma que, face às exigências de “organisation informatique, RGPD, numérisation de tout”, “aujourd’hui, ce n’est plus possible” manter os modelos anteriores (Comté, FR). A digitalização assume, assim, um papel de interface regulatória e de adaptação institucional, mais do que um instrumento autónomo de inovação estratégica.

Em Itália, embora algumas entrevistas evidenciem níveis elevados de estruturação organizacional e de integração funcional, a digitalização surge sobretudo como um elemento incorporado em arquiteturas organizacionais já maduras, frequentemente mediadas por consórcios e organizações de produtores. A presença de sistemas de informação integrados e de plataformas comuns é implícita no funcionamento destas estruturas, ainda que a digitalização não seja abordada de forma autónoma como eixo estratégico, mas antes como parte integrante da gestão quotidiana de organizações de grande escala e elevada complexidade operacional.

De forma transversal aos quatro contextos nacionais, a digitalização é predominantemente mobilizada como instrumento de eficiência, controlo e normalização de processos, mais do que como motor autónomo de inovação estratégica. As entrevistas mostram que os investimentos digitais são frequentemente impulsionados por exigências regulamentares, pela pressão de clientes e cadeias de distribuição ou pela necessidade de garantir rastreabilidade, certificação e controlo de qualidade, sendo residual a utilização destas ferramentas para explorar novos modelos de negócio ou formas inovadoras de governação.

A evolução recente aponta, ainda assim, para um reforço progressivo da digitalização em todos os países analisados, embora a ritmos e com intensidades distintas. Em Portugal, este reforço assume sobretudo a forma de melhorias incrementais, frequentemente associadas a projetos específicos ou adaptações normativas. Nos restantes países, a evolução recente traduz-se mais frequentemente no aprofundamento e na integração de sistemas já existentes, reforçando o carácter cumulativo da digitalização enquanto recurso organizacional.





Em termos comparativos, Portugal distingue-se, assim, por um padrão de digitalização mais fragmentado e reativo, enquanto Espanha, França e Itália evidenciam uma maior capacidade de integrar as ferramentas digitais em arquiteturas organizacionais mais complexas e institucionalizadas, ainda que predominantemente orientadas para eficiência, controlo e conformidade. Apesar destas diferenças, a digitalização não emerge, em nenhum dos contextos analisados, como um eixo plenamente autonomizado de inovação estratégica, permanecendo subordinada a lógicas de conformidade, eficiência operacional e resposta a exigências externas.

4. Qualificação da mão de obra para a utilização de tecnologias digitais

A análise comparativa das entrevistas evidencia que a qualificação da mão de obra constitui um dos principais fatores condicionantes da adoção e utilização efetiva de tecnologias digitais nas cooperativas analisadas. Em todos os países considerados, a capacidade de inovação tecnológica revela-se fortemente dependente não apenas da disponibilidade de ferramentas digitais, mas sobretudo da existência de competências internas adequadas para a sua operacionalização, manutenção e integração nos processos organizacionais.

No contexto português, a utilização de tecnologias digitais assenta, com frequência, numa forte dependência de quadros técnicos especializados, internos ou externos, responsáveis pela implementação e gestão dos sistemas existentes. Estas competências encontram-se, em muitos casos, concentradas em núcleos restritos da organização, limitando a apropriação transversal das ferramentas digitais pelas equipas. A dificuldade não reside apenas na formação formal, mas na capacidade de transformar procedimentos digitalizados em práticas efetivamente dominadas e integradas no funcionamento quotidiano das organizações. A existência de sistemas e de níveis relativamente elevados de formalização em alguns contextos não se traduz, assim, automaticamente, na consolidação de competências operacionais distribuídas, mantendo-se processos avulsos e formas de utilização parcialmente manuais.

Em cooperativas de menor dimensão, tanto em Portugal como noutros contextos, predomina um modelo de aprendizagem incremental no posto de trabalho, baseado na prática quotidiana e na transmissão informal de conhecimentos. Este processo permite responder às exigências digitais mínimas, mas tende a restringir a exploração plena das funcionalidades disponíveis, reforçando uma utilização básica e reativa das tecnologias. A ausência de planos estruturados de capacitação contribui para que a digitalização seja percecionada sobretudo como uma obrigação administrativa, e não como um recurso organizacional estratégico.

Nos contextos espanhol, francês e italiano, embora subsistam dinâmicas semelhantes, observa-se uma maior capacidade de institucionalizar competências técnicas através de estruturas



intermédias (cooperativas de segundo grau, federações ou consórcios) que concentram recursos humanos qualificados. Em Espanha, a existência de equipas dedicadas às tecnologias da informação permite assegurar apoio contínuo às cooperativas de base, reduzindo a dependência de aprendizagens individuais. Esta lógica é ilustrada quando se refere que “tenemos departamento de tecnologías de la información” e que os processos são registados em sistemas comuns de gestão (Delagro, ES), evidenciando a centralização das competências digitais como forma de ultrapassar limitações internas das cooperativas associadas.

No caso francês, a qualificação da mão de obra para a utilização de tecnologias digitais surge fortemente condicionada por exigências regulamentares, sendo frequentemente impulsionada por obrigações externas mais do que por estratégias internas deliberadas de capacitação. A introdução de novas competências digitais é descrita como um processo gradual, marcado por resistências e dificuldades de adaptação, mas tornado inevitável pelo reforço progressivo dos requisitos normativos em matéria de organização informática, proteção de dados e digitalização dos procedimentos. A qualificação assume, assim, um carácter predominantemente induzido pela regulação, mais do que uma opção estratégica autónoma, sendo integrada de forma incremental nas rotinas organizacionais existentes.

A formação associada a projetos específicos constitui um padrão transversal aos quatro países analisados. Em muitos casos, a capacitação digital ocorre no âmbito de projetos financiados, nacionais ou europeus, estando diretamente ligada à introdução de novas ferramentas ou ao cumprimento de requisitos técnicos associados a esses projetos. No entanto, estas ações formativas tendem a apresentar um carácter pontual e pouco articulado, sem continuidade estrutural após o encerramento dos projetos, limitando o seu impacto de longo prazo na qualificação da mão de obra.

De forma recorrente, as entrevistas revelam que a principal limitação à inovação digital não reside na ausência de tecnologia disponível, mas na capacidade organizacional de a utilizar plenamente. A concentração de competências em poucos indivíduos, a dependência de técnicos especializados e a fraca disseminação interna do conhecimento reduzem o potencial transformador das ferramentas digitais já implementadas. Este padrão reforça a importância da inovação organizacional e da gestão de recursos humanos como condição prévia para a inovação tecnológica.

Em termos comparativos, Portugal evidencia maiores dificuldades na consolidação de competências digitais distribuídas ao longo da organização, permanecendo mais dependente de soluções técnicas externas e de aprendizagens informais. Em Espanha, França e Itália, a presença de estruturas coletivas mais robustas permite atenuar estas limitações, ainda que a qualificação da



mão de obra continue, em grande medida, subordinada a lógicas funcionais e operacionais, mais do que a estratégias deliberadas e sistemáticas de capacitação digital de longo prazo.

5. Inovação ao nível dos produtos e serviços

A análise comparativa das entrevistas evidencia que a inovação ao nível dos produtos e serviços se encontra fortemente condicionada pela posição ocupada pelas cooperativas na cadeia de valor. A capacidade de inovar, a natureza dessa inovação e o seu grau de ambição estratégica variam significativamente consoante a cooperativa se encontra mais próxima da produção primária, da transformação ou da comercialização final.

Nas cooperativas que dispõem de atividades próprias de transformação e comercialização, observa-se uma maior margem de manobra para inovar ao nível do produto, da marca e do posicionamento em segmentos específicos de mercado. Nestes contextos, a inovação assume sobretudo a forma de ajustamentos incrementais orientados para a diferenciação por qualidade, origem, certificação, sustentabilidade ou adaptação a nichos específicos de consumo. A proximidade ao mercado final permite captar sinais de procura e introduzir melhorias graduais nos produtos oferecidos, ainda que de forma prudente e controlada, compatível com a necessidade de consenso interno e de controlo do risco.

Este tipo de abordagem corresponde a contextos altamente integrados e não é representativo da totalidade das cooperativas italianas analisadas, funcionando antes como referência de um patamar mais avançado de capacidade inovadora observado em contextos específicos. Em contextos altamente integrados, como o da Melinda, a inovação de produto e de processo surge associada à valorização incremental da produção existente, combinando eficiência operacional, diferenciação qualitativa e reforço do posicionamento da marca. A centralidade da marca é explicitamente reconhecida quando se afirma que “our brand is Melinda brand. It is very important” (Melinda, IT). Um exemplo particularmente ilustrativo desta lógica é o desenvolvimento de soluções inovadoras de armazenagem, designadamente a utilização de túneis subterrâneos para conservação de maçãs, solução que permite armazenar parte da produção “under the mountains” (Melinda, IT), com poupanças energéticas significativas – “saving energy (...) about 30%” – e redução da necessidade de novas infraestruturas à superfície. Trata-se de uma inovação que não altera o produto base, mas que reforça a sua competitividade através da eficiência energética, da redução de custos e da melhoria do desempenho ambiental.

Para além da inovação de processo, a Melinda evidencia também uma diversificação controlada ao nível do produto, assente na transformação de matérias-primas próprias. A criação da unidade Melinda Lab permitiu desenvolver produtos transformados a partir da maçã, como “mousse, juice,





puree and other things” (Melinda, IT), mantendo o controlo integral da cadeia de valor e a coerência com a base produtiva da cooperativa. Esta estratégia confirma que a inovação de produto ocorre sobretudo por extensão da oferta existente e por valorização de subprodutos, e não através de rutura com o core produtivo.

Em contraste, nas cooperativas centradas essencialmente na prestação de serviços aos produtores, a inovação manifesta-se predominantemente ao nível da qualidade, diversidade e sofisticação dos serviços prestados, e não no produto final em si. A criação de valor ocorre de forma indireta, através do apoio técnico, logístico, administrativo ou regulamentar aos produtores associados. Esta orientação é explicitamente assumida em modelos como o da Delagro, onde o foco estratégico reside em oferecer um serviço abrangente aos associados — “lo que tienes que darme es un servicio integral” (Delagro, ES) — mais do que em desenvolver produtos destinados ao mercado de consumo final. Nestes casos, a inovação de produto é estruturalmente limitada pela posição da cooperativa na cadeia de valor, sendo frequentemente externalizada ou inexistente.

No contexto português, esta distinção é particularmente marcada. A menor presença de cooperativas com transformação e comercialização próprias restringe o espaço para a inovação direta em produtos e marcas, conduzindo a uma concentração dos esforços inovadores na melhoria incremental dos serviços prestados aos produtores e no cumprimento de requisitos de qualidade, certificação e conformidade. A inovação surge, assim, mais como um instrumento de adaptação funcional do que como uma estratégia ativa de diferenciação no mercado, refletindo limitações estruturais associadas à posição das cooperativas na cadeia de valor.

Em Espanha, França e Itália, a existência de cooperativas e consórcios com maior integração vertical amplia o leque de possibilidades de inovação ao nível dos produtos e serviços. Nestes contextos, a inovação de produto tende a articular-se com estratégias coletivas de valorização da origem, de construção de marcas fortes e de segmentação de mercados, permitindo capturar maior valor ao longo da cadeia. Ainda assim, mesmo nestes casos, a inovação permanece predominantemente incremental, refletindo a necessidade de compatibilizar mudanças com estruturas de governação coletiva, processos decisórios participados e uma aversão estrutural ao risco excessivo.

De forma transversal aos quatro países analisados, os lançamentos verdadeiramente disruptivos são pouco frequentes. Prevalece uma lógica de ajustamento gradual, orientada para a consolidação de posicionamentos existentes e para a redução da incerteza associada à inovação. Esta orientação é coerente com a natureza cooperativa das organizações analisadas, nas quais a necessidade de consenso interno, a preservação do equilíbrio entre membros e o controlo do risco condicionam fortemente a velocidade e a amplitude da inovação.



A inovação ao nível dos serviços segue uma trajetória semelhante. Em muitos casos, as melhorias introduzidas resultam da adaptação a novas exigências regulamentares, tecnológicas ou de mercado, mais do que da antecipação estratégica de oportunidades. A introdução de novos serviços ou o alargamento dos existentes ocorre, frequentemente, de forma progressiva, ainda que, nos contextos mais integrados, se observe uma maior capacidade de sistematizar e escalar essas inovações.

Em termos comparativos, Portugal distingue-se por um padrão de inovação mais concentrado nos serviços e menos no produto final, refletindo limitações estruturais associadas à posição das cooperativas na cadeia de valor. Espanha, França e Itália apresentam uma maior diversidade de trajetórias, combinando inovação incremental de produto com o reforço contínuo da oferta de serviços, ainda que sem romper com modelos de inovação prudentes e cumulativos.

6. Inovação procedimental e organizacional

A inovação procedimental e organizacional emerge, de forma transversal, como uma das dimensões mais relevantes, e frequentemente subestimadas, dos processos de inovação nas cooperativas analisadas. Em numerosos contextos, esta precede a inovação tecnológica propriamente dita, funcionando como condição necessária para a sua eficácia, apropriação interna e sustentabilidade no tempo. A inovação é, assim, entendida sobretudo como melhoria contínua dos modos de funcionamento organizacional, mais do que como introdução pontual de novas tecnologias.

A evidência empírica mostra que esta inovação se manifesta através da reorganização de fluxos de trabalho, da formalização progressiva de processos internos, da clarificação de responsabilidades e da separação funcional entre decisão política e gestão executiva. Em cooperativas de maior dimensão e integração vertical, estas mudanças surgem como resposta direta ao aumento da complexidade operacional, à diversificação de atividades e à necessidade de garantir coerência, eficiência e controlo numa escala alargada. A inovação organizacional assume, nestes casos, um papel estruturante, permitindo consolidar práticas e reduzir dependências excessivas de soluções informais ou personalizadas.

Em vários contextos, particularmente em cooperativas de segundo grau ou estruturas intercooperativas, a inovação procedimental traduz-se na criação de estruturas intermédias e de serviços partilhados. Estas estruturas concentram competências técnicas, administrativas e logísticas, permitindo reduzir redundâncias, uniformizar procedimentos e apoiar cooperativas de base. Em Espanha e Itália, este modelo surge como resposta à fragmentação do tecido cooperativo



e às crescentes exigências regulamentares, sendo a inovação organizacional entendida como forma de ganhar escala funcional sem comprometer a autonomia formal das cooperativas associadas.

Uma cooperativa espanhola de segundo grau ilustra claramente esta lógica ao descrever uma evolução deliberada de um modelo centrado na compra e venda para um modelo assente na prestação de serviços integrados aos associados, suportado por processos formalizados, especialização funcional e estruturas intermédias de apoio à decisão. Neste caso, a inovação não reside tanto no serviço em si, mas na reorganização procedimental e organizacional que permite oferecer um serviço integrado de forma consistente, sendo referido que “lo que tienes que darme es un servicio integral” (Delagro, ES). A inovação procedimental surge, assim, como base indispensável para a posterior adoção de soluções tecnológicas e para a adaptação estratégica às necessidades dos associados.

Em Itália, uma cooperativa de grande escala evidencia igualmente uma forte aposta na inovação organizacional, ainda que enquadrada num modelo cooperativo altamente representativo. A existência de múltiplos níveis organizacionais, a separação clara entre órgãos políticos e estruturas executivas e a criação de departamentos especializados refletem um processo de formalização e profissionalização progressiva. Este processo ocorre sem romper com a lógica cooperativa, mantendo-se ancorado em mecanismos de coordenação e validação coletiva, mas permitindo gerir a complexidade crescente da organização. A inovação organizacional assume, neste contexto, uma função estabilizadora e capacitadora.

No contexto francês, embora o número de casos analisados seja mais reduzido, observa-se uma lógica semelhante, assente na formalização de processos e na criação de estruturas comuns, frequentemente impulsionadas por enquadramentos legais e institucionais exigentes. A inovação organizacional surge associada à necessidade de garantir conformidade, rastreabilidade e eficiência operacional, sendo menos orientada para a diferenciação estratégica e mais para a robustez e fiabilidade dos procedimentos.

Em Portugal, a inovação procedimental e organizacional revela-se mais incipiente e desigual. A menor escala média das cooperativas, a sobreposição frequente entre funções políticas e executivas e a ausência de estruturas intermédias limitam a capacidade de reorganização interna. Em muitos casos, a inovação organizacional ocorre de forma fragmentada e reativa, associada sobretudo ao cumprimento de exigências externas, em particular regulamentares. A ausência de separação funcional clara dificulta a profissionalização da gestão e a consolidação de rotinas organizacionais, condicionando a eficácia de investimentos tecnológicos e a sua integração nos processos quotidianos.



De forma transversal aos quatro países analisados, as entrevistas sugerem que a inovação organizacional, embora menos visível do que a inovação tecnológica, é frequentemente mais determinante para o desempenho e a sustentabilidade das cooperativas. A reorganização de processos, a clarificação de papéis e a criação de estruturas de apoio surgem como pré-requisitos para a adoção eficaz de tecnologias digitais, sistemas de informação ou ferramentas avançadas de gestão. Onde estes ajustamentos organizacionais não ocorrem, a inovação tecnológica tende a ser superficial, pouco apropriada internamente ou incapaz de gerar impactos estruturais.

Em síntese, a inovação procedimental e organizacional constitui um eixo central da capacidade inovadora das cooperativas analisadas. Ao reforçar a eficiência interna, profissionalizar a gestão e estruturar os processos de decisão e execução, esta forma de inovação cria as condições necessárias para a adoção bem-sucedida de tecnologias e para a adaptação estratégica num contexto de crescente complexidade. A evidência empírica confirma, assim, que a inovação organizacional não é apenas complementar, mas frequentemente antecede e condiciona a inovação tecnológica, assumindo um papel estruturante na sustentabilidade futura do modelo cooperativo.

7. Grau de afastamento estrutural de Portugal

A leitura comparada das entrevistas evidencia que Portugal apresenta, no conjunto dos casos analisados, um maior grau de afastamento estrutural em matéria de inovação quando comparado com os contextos espanhol e francês. Este afastamento não decorre da inexistência de iniciativas inovadoras, mas antes da sua natureza predominantemente fragmentada, reativa e pouco institucionalizada, tendendo a surgir como resposta a constrangimentos operacionais, exigências regulamentares ou oportunidades pontuais de financiamento, mais do que como resultado de uma estratégia deliberada e continuada.

Nos casos portugueses analisados, a inovação encontra-se frequentemente condicionada por estruturas organizativas reduzidas, forte acumulação funcional e elevada dependência de recursos externos, o que limita a capacidade de planear, escalar e consolidar práticas inovadoras ao longo do tempo. A ausência de mecanismos formais de coordenação e de enquadramento estratégico contribui para que a inovação assuma um carácter episódico, com impactos circunscritos e difícil difusão interna. Mesmo quando se identificam práticas inovadoras relevantes, estas tendem a permanecer circunscritas a contextos específicos, com fraca capacidade de difusão ou consolidação setorial.

Em contraste, os contextos espanhol e francês revelam, apesar da heterogeneidade existente, uma maior integração da inovação nos modelos organizacionais e de governação. As entrevistas



apontam para níveis superiores de especialização funcional, maior estabilidade das estruturas intermédias e uma articulação mais regular com entidades externas, como centros tecnológicos, associações setoriais e instituições de investigação. Nestes casos, a inovação tende a estar mais claramente associada a objetivos estratégicos, nomeadamente diferenciação de produto, eficiência operacional ou posicionamento no mercado, ainda que com intensidades e graus de formalização variáveis.

Importa, contudo, sublinhar que o caso italiano não constitui um bloco homogéneo. A análise das entrevistas evidencia uma heterogeneidade interna significativa, coexistindo modelos altamente estruturados e institucionalizados com realidades organizacionais de menor escala e maturidade. Enquanto alguns casos apresentam níveis elevados de profissionalização, planeamento estratégico e integração sistemática da inovação nos processos organizacionais, outros revelam estruturas mais enxutas, com inovação de carácter sobretudo reativo e fortemente condicionada por limitações operacionais e conjunturais.

Ainda assim, mesmo tendo em conta esta diversidade interna, o contexto italiano distingue-se, no conjunto, pela presença de experiências em que a inovação surge claramente institucionalizada e integrada nos modelos de governação e de criação de valor, funcionando como referência comparativa no quadro da análise. A diferença face a Portugal não reside, portanto, na existência ou inexistência de práticas inovadoras, mas na sua densidade institucional, na frequência com que assumem carácter estruturante e na capacidade de serem sustentadas por enquadramentos organizacionais e estratégicos consistentes.

8. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

Ao contrário das secções anteriores, centradas na análise detalhada das diferentes dimensões da inovação (parcerias externas, digitalização, qualificação da mão de obra, inovação de produtos e serviços e inovação organizacional), esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, com o objetivo de sintetizar os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo da inovação cooperativa.

A presente síntese não visa estabelecer modelos normativos de “boa inovação”, mas identificar configurações organizacionais e institucionais que, de forma recorrente nas entrevistas, se associam a maior capacidade de absorção, continuidade e integração estratégica da inovação. Trata-se, assim, de destacar padrões empíricos que ajudam a explicar diferenças persistentes entre contextos nacionais, mais do que de propor soluções universais ou diretamente transferíveis.

A análise comparada evidencia que as diferenças observadas entre países não decorrem apenas do nível tecnológico ou da disponibilidade de recursos, mas sobretudo da forma como a inovação

é enquadrada nas arquiteturas organizacionais, nos modelos de governação e nas trajetórias institucionais das cooperativas.

8.1. Comparação estruturada entre países

A leitura transversal das entrevistas permite identificar um conjunto de dimensões centrais da inovação cooperativa, nas quais emergem diferenças estruturais consistentes entre os quatro países analisados (Tabela 6.34).

Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Enquadramento da inovação	Pontual e reativo	Funcional e instrumental	Heterogéneo; institucionalizado nos casos mais integrados	Fortemente institucionalizado
Papel das parcerias externas	Projetos temporários	Mediação por estruturas intermédias	Mediação por consórcios e OP	Mediação por federações/interprofissões
Grau de institucionalização da inovação	Baixo	Médio	Variável; elevado nos consórcios integrados	Elevado
Inovação organizacional	Incipiente e fragmentada	Funcional e progressiva	Estruturante nos casos mais maduros	Estruturante
Articulação inovação–estratégia	Fraca	Parcial	Clara nos modelos integrados	Clara
Digitalização	Funcional e reativa	Integrada em sistemas comuns	Integrada em arquiteturas maduras	Regulada e sistematizada
Qualificação interna	Dependência de indivíduos	Centralização de competências	Concentração em estruturas coletivas	Apoio institucional permanente

Tabela 6.34 – Comparação estruturada entre países (inovação cooperativa)

A comparação evidencia que os contextos francês e italiano (nos seus modelos mais integrados) apresentam configurações em que a inovação se encontra mais claramente institucionalizada, articulada com estruturas intermédias estáveis e integrada na governação e na estratégia global. O contexto espanhol revela uma posição intermédia, caracterizada por forte heterogeneidade interna, com práticas de inovação mais robustas sobretudo em cooperativas de segundo grau e estruturas intercooperativas.

Em contraste, o contexto português apresenta um padrão recorrente de inovação fragmentada, fortemente dependente de projetos temporários, de recursos externos e de respostas reativas a exigências regulamentares ou operacionais, com fraca consolidação organizacional.

8.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A leitura comparada permite identificar um conjunto de práticas que emergem de forma consistente nos contextos com maior robustez inovadora. Estas práticas não surgem como iniciativas isoladas, mas como elementos estruturantes de trajetórias institucionais de médio e longo prazo, associadas a escolhas estratégicas deliberadas e à consolidação progressiva de capacidades organizacionais.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam-se:

(a) Utilização de estruturas intermédias para concentração de competências técnicas

Nos contextos espanhol, francês e italiano, a inovação tende a ser mediada por cooperativas de segundo grau, federações, consórcios ou organizações de produtores, que concentram recursos humanos qualificados e competências técnicas dificilmente sustentáveis ao nível da cooperativa de base. Estas estruturas funcionam como plataformas de absorção, tradução e difusão do conhecimento, reduzindo a fragmentação e aumentando a continuidade dos processos inovadores.

(b) Parcerias externas estáveis e institucionalizadas

As parcerias com universidades, centros tecnológicos e entidades de conhecimento revelam maior impacto quando integradas em relações estáveis e mediadas por estruturas coletivas permanentes. Nos contextos mais robustos, a cooperação externa deixa de depender exclusivamente de projetos temporários, sendo incorporada em rotinas organizacionais e estratégias de médio prazo.

(c) Integração da inovação na governação e na estratégia global

As cooperativas com maior capacidade inovadora evidenciam uma articulação clara entre inovação, governação e estratégia. A inovação é discutida nos órgãos de decisão, enquadrada em objetivos estratégicos explícitos e acompanhada por mecanismos de monitorização, evitando a sua redução a respostas ad hoc ou meramente técnicas.

(d) Aposta na inovação organizacional como base estrutural

A inovação organizacional (reorganização de processos, clarificação de papéis, separação funcional entre governação e gestão, criação de serviços partilhados) emerge como condição prévia para a inovação tecnológica e de produto. Nos contextos onde estas transformações organizacionais não ocorrem, a inovação tende a permanecer superficial e de impacto limitado.

(e) Articulação entre digitalização, qualificação e processos decisórios

A digitalização revela maior eficácia quando acompanhada de qualificação da mão de obra, disseminação interna de competências e integração nos processos decisórios. Nos modelos mais maduros, as ferramentas digitais não funcionam apenas como instrumentos de controlo ou

conformidade, mas como suportes à coordenação, à aprendizagem organizacional e à tomada de decisão estratégica.

Em síntese, a análise comparada evidencia que as melhores práticas em matéria de inovação cooperativa não dependem exclusivamente da escala ou do setor de atividade, mas sobretudo de trajetórias institucionais consistentes, da existência de arquiteturas organizacionais adequadas e da integração deliberada da inovação nos modelos de governação e estratégia. Estas práticas configuram, assim, referências empíricas relevantes para a reflexão estratégica sobre o reforço da capacidade inovadora das cooperativas portuguesas, desenvolvida na secção seguinte e cuja transposição exige adaptações institucionais e organizacionais, e não simples replicação de modelos.

9. Recomendações estratégicas

À luz da análise desenvolvida ao longo deste eixo, é possível identificar um conjunto de orientações estratégicas relevantes para o contexto português, fundamentadas na leitura comparada das experiências observadas em Espanha, França e Itália. Estas recomendações não devem ser entendidas como modelos exógenos a importar de forma acrítica, mas como linhas de orientação estruturais, compatíveis com os princípios da cooperação e com a diversidade de realidades organizacionais existentes. A sua adoção deverá ser entendida como um processo gradual, ajustado à escala, aos recursos e à trajetória institucional de cada cooperativa.

A evidência empírica mostra que a capacidade inovadora das cooperativas não resulta primariamente da introdução pontual de tecnologias ou iniciativas isoladas, mas da consolidação progressiva de enquadramentos organizacionais, institucionais e estratégicos que permitam dar continuidade, coerência e escala às práticas inovadoras. Neste sentido, distinguem-se seguidamente recomendações dirigidas às cooperativas portuguesas e recomendações de política pública, refletindo a natureza relacional e institucional dos processos de inovação cooperativa.

9.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

9.1.1. Reforçar a inovação organizacional como condição prévia à inovação tecnológica

Uma das conclusões mais consistentes da análise é que a inovação tecnológica e digital só produz efeitos estruturais quando assente em processos organizacionais adequados. No contexto português, a inovação surge frequentemente limitada por estruturas organizativas reduzidas, acumulação funcional e sobreposição entre governação e gestão, o que dificulta a apropriação interna e a sustentabilidade das soluções tecnológicas introduzidas.

Recomenda-se, assim, que as cooperativas portuguesas atribuam prioridade à inovação organizacional (reorganização de fluxos de trabalho, clarificação de responsabilidades, formalização progressiva de procedimentos e, sempre que possível, separação funcional entre decisão política e gestão executiva) como base para qualquer estratégia de inovação tecnológica. A evidência comparada sugere que estas transformações organizacionais, embora menos visíveis, são frequentemente mais determinantes do que investimentos tecnológicos isolados.

9.1.2. Promover parcerias estáveis e cumulativas, evitando abordagens assentes exclusivamente em projetos temporários

As entrevistas revelam que, em Portugal, a cooperação com universidades, centros de competências e entidades de conhecimento é frequentemente ativada no âmbito de projetos temporários, fortemente dependentes de ciclos de financiamento. Embora estes desempenhem um papel relevante, a sua fragmentação e descontinuidade limitam o impacto estrutural da inovação.

Recomenda-se a promoção de parcerias mais estáveis e cumulativas, mesmo que de menor intensidade inicial, que permitam consolidar relações de confiança, acumular conhecimento ao longo do tempo e reduzir a dependência exclusiva de iniciativas pontuais. A experiência de outros contextos mostra que a institucionalização gradual da cooperação externa, frequentemente mediada por estruturas coletivas, potencia uma transferência de conhecimento mais eficaz e sustentável.

9.1.3. Investir na qualificação contínua da mão de obra associada à adoção tecnológica

A análise evidencia que uma das principais limitações à inovação digital não reside na ausência de tecnologia disponível, mas na capacidade organizacional de a utilizar plenamente. Em muitas cooperativas portuguesas, as competências digitais encontram-se concentradas em poucos indivíduos ou externalizadas, dificultando a disseminação interna do conhecimento e a apropriação transversal das ferramentas.

Recomenda-se, por isso, que os investimentos em tecnologia sejam sistematicamente acompanhados por estratégias de qualificação contínua da mão de obra, orientadas não apenas para a utilização básica dos sistemas, mas para a sua integração efetiva nos processos organizacionais e decisórios. A formação associada a projetos específicos deve ser complementada por mecanismos internos de aprendizagem, partilha de conhecimento e consolidação de competências.

9.1.4. Integrar inovação, estratégia e governação num quadro coerente



A comparação entre países evidencia que a inovação tende a assumir maior impacto quando integrada de forma explícita na estratégia global da cooperativa e discutida nos órgãos de governação. Nos contextos mais robustos, a inovação não é tratada como um domínio técnico autónomo, mas como parte integrante das opções estratégicas relativas ao posicionamento no mercado, à organização interna e à criação de valor para os associados.

Neste sentido, recomenda-se que as cooperativas portuguesas promovam uma articulação mais clara entre inovação, estratégia e governação, assegurando que as iniciativas inovadoras são enquadradas em objetivos estratégicos definidos, acompanhadas por mecanismos de monitorização e comunicadas de forma transparente aos associados.

9.1.5. Valorizar estruturas intermédias e intercooperativas como veículos de inovação

A evidência empírica sugere que muitas das práticas inovadoras mais consistentes observadas nos contextos espanhol, francês e italiano são viabilizadas por estruturas intermédias (cooperativas de segundo grau, federações, consórcios ou organizações de produtores) que concentram competências técnicas, recursos humanos qualificados e capacidade de articulação externa. No contexto português, onde predomina um tecido cooperativo de pequena e média dimensão, a valorização de estruturas intercooperativas constitui uma via estratégica particularmente relevante para reforçar a capacidade inovadora sem comprometer a autonomia das cooperativas de base. Estas estruturas podem funcionar como plataformas de inovação organizacional, tecnológica e estratégica, reduzindo redundâncias, partilhando riscos e permitindo ganhos de escala funcional dificilmente alcançáveis de forma isolada.

9.2. Recomendações para políticas públicas

9.2.1. Reorientar os instrumentos de apoio à inovação para lógicas cumulativas e institucionais

A evidência empírica mostra que a inovação cooperativa em Portugal é fortemente condicionada por iniciativas fragmentadas e de curta duração. Recomenda-se que as políticas públicas promovam instrumentos que favoreçam a continuidade, a acumulação de conhecimento e a institucionalização da inovação, reduzindo a dependência de ciclos de financiamento descontínuos e de iniciativas isoladas.

9.2.2. Apoiar estruturas intermédias como plataformas coletivas de inovação

A comparação internacional evidencia o papel central de cooperativas de segundo grau, federações, consórcios e organizações de produtores na concentração de competências técnicas e na difusão da inovação. Recomenda-se que as políticas públicas reforcem o apoio a estas estruturas

intermédias, reconhecendo-as como infraestruturas coletivas de inovação, particularmente relevantes num contexto de cooperativas de pequena e média dimensão.

9.2.3. Articular políticas de inovação com qualificação e capacitação organizacional

As entrevistas indicam que a inovação tecnológica tem impacto limitado quando não acompanhada de competências organizacionais e humanas adequadas. Recomenda-se uma maior articulação entre políticas de inovação, formação profissional e capacitação organizacional, assegurando que os investimentos tecnológicos são acompanhados por estratégias de qualificação contínua da mão de obra cooperativa.

9.2.4. Reconhecer a inovação organizacional como dimensão elegível e estratégica

A inovação organizacional (reorganização de processos, criação de serviços partilhados, profissionalização da gestão) é frequentemente invisível nos instrumentos de apoio à inovação. Recomenda-se que as políticas públicas reconheçam explicitamente esta dimensão como elegível e estratégica, alinhando os instrumentos de financiamento com as necessidades reais de transformação do modelo cooperativo.

9.2.5. Reduzir a fragmentação institucional dos apoios à inovação

A fragmentação de programas, entidades e instrumentos dificulta a apropriação da inovação pelas cooperativas. Recomenda-se uma maior coordenação entre políticas de inovação, políticas agrícolas e políticas de desenvolvimento territorial, criando enquadramentos mais previsíveis e coerentes para o investimento inovador no setor cooperativo.

6.2.6 Eixo 5: Apoio aos agricultores

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa os mecanismos de apoio aos agricultores desenvolvidos pelas cooperativas agroalimentares, considerando-os como uma dimensão estrutural do modelo cooperativo, e não como um conjunto acessório ou complementar de serviços. Parte-se do pressuposto de que o apoio aos agricultores constitui um dos principais dispositivos através dos quais as cooperativas materializam a sua função económica, social e organizacional, mediando a relação entre produção, mercados e enquadramentos institucionais.

Neste sentido, o apoio aos agricultores é aqui entendido como um dispositivo multifacetado e relacional, que integra produtos e serviços económicos, mecanismos de comunicação, apoio



técnico especializado, iniciativas de formação e, em alguns contextos, condições favoráveis ao desenvolvimento de iniciativas de empreendedorismo de base rural. Mais do que a presença isolada de cada uma destas dimensões, interessa compreender como estas se articulam, o seu grau de institucionalização e a forma como são incorporadas no funcionamento regular das cooperativas.

A análise assenta numa leitura comparada entre Portugal, Espanha, França e Itália, com base exclusiva nas entrevistas realizadas, e organiza-se explicitamente segundo as dimensões mobilizadas no guião de entrevista. Esta opção metodológica permite assegurar uma rastreabilidade direta entre o material empírico recolhido e a estrutura analítica do relatório, evitando extrapolações externas e reforçando a robustez interpretativa das conclusões apresentadas. Cada secção do eixo corresponde, assim, a um conjunto de questões empiricamente exploradas junto dos entrevistados, permitindo uma análise sistemática e comparável entre contextos nacionais.

Tal como nos eixos anteriores, a abordagem privilegia a identificação de padrões estruturais, evitando descrições caso a caso ou avaliações normativas das práticas observadas. O foco incide sobre as diferenças na forma como o apoio aos agricultores é concebido, institucionalizado e operacionalizado, bem como sobre os efeitos dessas configurações na previsibilidade, continuidade e alcance do apoio prestado aos produtores.

O eixo estrutura-se em torno de sete dimensões analíticas centrais: (i) produtos e serviços oferecidos aos agricultores; (ii) comunicação e periodicidade de contacto; (iii) apoio técnico especializado; (iv) apoios específicos a jovens agricultores; (v) iniciativas de formação; (vi) estímulo ao empreendedorismo de base rural; e (vii) grau de afastamento estrutural do caso português em relação aos restantes contextos analisados. Estas dimensões são analisadas de forma sequencial e cumulativa, permitindo uma leitura integrada do modelo de apoio cooperativo.

Finalmente, o eixo culmina numa síntese comparada e identificação de melhores práticas, seguida de um conjunto de recomendações estratégicas, entendidas como orientações estruturais e não como prescrições normativas. Estas recomendações resultam diretamente da leitura empírica comparada e procuram refletir caminhos possíveis de reforço do apoio aos agricultores no contexto português, respeitando a diversidade de escalas, trajetórias institucionais e constrangimentos organizacionais das cooperativas analisadas.

2. Produtos e serviços oferecidos aos agricultores

A análise das entrevistas evidencia que o apoio aos agricultores, materializado através de produtos e serviços, constitui uma função central do modelo cooperativo em todos os contextos analisados.



Contudo, a forma como esse apoio é organizado, integrado e disponibilizado varia significativamente entre países, refletindo diferenças estruturais na maturidade institucional das cooperativas, na sua escala de operação e no enquadramento regulatório e económico em que se inserem.

2.1. Portefólios de serviços integrados nos contextos espanhol, francês e italiano

Nos contextos espanhol, francês e italiano observa-se uma tendência clara para a estruturação de portefólios de serviços relativamente integrados, concebidos como parte indissociável da missão cooperativa. Estes portefólios articulam, de forma sistemática, várias dimensões de apoio ao agricultor, incluindo o apoio técnico direto à produção, os serviços de comercialização e escoamento da produção, o fornecimento de fatores de produção, o apoio administrativo e regulamentar e, em vários casos, serviços especializados associados à qualidade, à certificação ou à sustentabilidade.

Um traço distintivo destes contextos reside no facto de estes serviços não serem concebidos como respostas isoladas a necessidades pontuais, mas antes como componentes de um sistema coerente de apoio, estruturalmente integrado no funcionamento regular da cooperativa. A cooperativa posiciona-se, assim, como uma estrutura de mediação global entre o agricultor e o mercado, assumindo responsabilidades que vão muito além da simples transformação ou comercialização do produto. Esta mediação inclui a organização de processos produtivos, a adequação às exigências regulamentares e a articulação com diferentes canais de valorização económica da produção.

Esta lógica de integração traduz-se numa oferta de serviços relativamente homogénea ao conjunto dos associados, independentemente da dimensão individual das explorações. O apoio não é perçecionado como um benefício contingente, dependente de decisões discricionárias ou da disponibilidade circunstancial de recursos, mas como um direito cooperativo estabilizado, intrinsecamente associado à pertença à organização.

A clareza desta lógica emerge de forma particularmente evidente numa cooperativa italiana do setor oleícola, onde a flexibilidade do modelo de serviços é acompanhada por um forte enquadramento institucional. Como referido numa entrevista:

“A cooperativa recebe a azeitona, e esta pode ser deixada na cooperativa, que a processa, produz azeite e se encarrega da venda do azeite, ou, na grande maioria dos casos, esta azeitona é retida pelo sócio: produz, portanto, o seu próprio azeite com a sua própria azeitona, e depois a cooperativa encarrega-se do serviço de engarrafamento, embalagem do azeite do sócio, colocação do rótulo e gestão da parte logística do azeite, que será então comercializado pela empresa de forma independente.” (Frantoio del Grevepesa, Itália)

Este excerto ilustra de forma clara a integração modular dos serviços cooperativos, permitindo acomodar diferentes perfis e estratégias dos agricultores sem fragmentar o sistema de apoio. A cooperativa assegura o enquadramento técnico, logístico e comercial, independentemente do grau de autonomia produtiva escolhido pelo associado, reforçando a ideia de um apoio estruturado e previsível.

De forma semelhante, nos contextos espanhol e francês, os serviços de apoio aos agricultores são descritos como parte integrante do funcionamento regular da cooperativa, encontrando-se profundamente articulados com os dispositivos de governação interna, com as exigências dos mercados e com os sistemas de regulação coletiva da produção. O apoio aos agricultores surge, assim, como um elemento constitutivo do modelo cooperativo, e não como uma função acessória ou suplementar, contribuindo para uma perceção de estabilidade, continuidade e segurança institucional por parte dos produtores.

2.2. Lógica de mediação económica e redução de custos de contexto

Outro elemento recorrente nestes contextos é a forte função de mediação económica desempenhada pelas cooperativas. Para além da comercialização, estas organizações assumem um papel ativo na redução dos chamados custos de contexto enfrentados pelos agricultores, nomeadamente através do acesso coletivo a fatores de produção, da negociação de condições de mercado e da simplificação de processos administrativos.

Este tipo de apoio reforça a previsibilidade económica das explorações e contribui para uma perceção do apoio cooperativo como infraestrutura estrutural, e não como serviço adicional. A integração de produtos e serviços permite que o agricultor se concentre na atividade produtiva, delegando na cooperativa uma parte significativa da complexidade económica e institucional associada à atividade agrícola contemporânea.

2.3. Heterogeneidade e fragmentação relativa no contexto português

Em Portugal, embora as cooperativas ofereçam igualmente um leque relevante de produtos e serviços aos agricultores, a configuração dessa oferta apresenta-se mais heterogénea e dependente da escala, dos recursos humanos disponíveis e da trajetória histórica de cada organização.

Em muitos casos, os serviços prestados resultam da acumulação progressiva de funções, à medida que surgem novas necessidades no terreno, mais do que de uma estratégia deliberada de integração de serviços. O apoio é frequentemente moldado pela capacidade de resposta concreta da cooperativa, variando significativamente entre organizações, mesmo dentro do mesmo setor.



Esta lógica traduz-se numa maior variabilidade na natureza e na profundidade dos serviços prestados, bem como numa menor previsibilidade do apoio do ponto de vista do agricultor. Um exemplo ilustrativo desta configuração funcional surge numa cooperativa portuguesa de segundo grau, onde a missão é descrita de forma muito clara, mas circunscrita a um determinado papel económico:

“Só que nós não vendemos ao cliente final, vendemos só a cooperativas.” (Ucanorte, Portugal).

Esta afirmação evidencia uma delimitação clara da função da cooperativa, que, embora eficaz no seu âmbito, não se traduz necessariamente num portefólio integrado de serviços comparável ao observado noutros contextos.

2.4. Apoio como recurso valioso, mas condicionado

A diferença estrutural entre os contextos mais institucionalizados e o caso português reflete-se diretamente na perceção do apoio por parte dos agricultores. Nos contextos espanhol, francês e italiano, o apoio é geralmente entendido como um direito inerente à condição de associado, com regras, serviços e níveis de apoio relativamente claros e estabilizados.

Em Portugal, pelo contrário, o apoio surge frequentemente como um recurso valioso, mas condicionado, fortemente dependente da capacidade organizativa da cooperativa, do envolvimento dos seus dirigentes e técnicos e da disponibilidade de meios humanos. Embora esta proximidade possa reforçar relações de confiança, ela introduz também uma maior incerteza quanto à continuidade e à abrangência dos serviços prestados.

Em termos analíticos, não se trata de uma ausência de apoio, mas antes de um modelo de apoio menos institucionalizado, mais adaptativo e mais vulnerável a constrangimentos de escala e de recursos.

2.5. Síntese

Em síntese, a comparação entre países evidencia dois modelos distintos de organização dos produtos e serviços oferecidos aos agricultores: um modelo integrado e institucionalizado, predominante em Espanha, França e Itália, no qual o apoio é concebido como um sistema coerente e estruturante do modelo cooperativo; e um modelo mais heterogéneo e contingente, observado em Portugal, onde o apoio resulta frequentemente da capacidade adaptativa das cooperativas, mais do que de uma estratégia integrada de serviços.

Esta diferença não deve ser lida como um défice absoluto, mas como expressão de trajetórias institucionais e contextos estruturais distintos, que condicionam a forma como o apoio aos agricultores é pensado e operacionalizado.

3. Comunicação com os agricultores e periodicidade de contacto

A comunicação entre cooperativas e agricultores constitui uma dimensão transversal do apoio, desempenhando um papel determinante tanto na eficácia dos serviços prestados como no grau de envolvimento e confiança dos associados. Para além de veículo de transmissão de informação, a comunicação funciona como um mecanismo de coordenação organizacional, permitindo alinhar práticas produtivas, expectativas económicas e exigências institucionais.

3.1. Comunicação estruturada e previsível nos contextos espanhol, francês e italiano

Nos contextos espanhol, francês e italiano, a comunicação tende a combinar de forma sistemática mecanismos formais e informais, com uma periodicidade relativamente regular e previsível. As entrevistas referem com frequência a existência de reuniões programadas, assembleias periódicas, comissões setoriais e canais institucionais de comunicação, que coexistem com interações diretas no quotidiano das cooperativas.

Esta articulação entre formalização e proximidade permite assegurar simultaneamente dois objetivos centrais: por um lado, a previsibilidade da informação, essencial para a tomada de decisão dos agricultores; por outro, a manutenção de uma relação de proximidade, coerente com a identidade cooperativa. A comunicação não é percecionada como um ato pontual ou reativo, mas como um processo contínuo, integrado no funcionamento regular da organização. Esta lógica é visível não apenas na comunicação com os agricultores, mas também na própria cultura organizacional interna, que estrutura a forma como a informação circula dentro e fora da cooperativa. Como sintetiza um dirigente de uma cooperativa espanhola, ao caracterizar o modo de funcionamento interno:

“Siempre hay preguntas y siempre tiene que haber respuestas.” (Porta do Rio Miño, Espanha)

Esta afirmação ilustra uma lógica comunicacional assente na regularidade, previsibilidade e responsabilidade institucional, em que a circulação da informação é entendida como parte integrante da relação cooperativa e não como um exercício ocasional.

Nestes contextos, a comunicação encontra-se ainda fortemente articulada com os dispositivos de governação interna e com os sistemas de regulação coletiva da produção. A informação sobre preços, requisitos de qualidade, estratégias comerciais ou enquadramentos regulamentares circula de forma estruturada, reforçando a perceção de pertença a um sistema organizado e estável.



3.2. Centralidade da proximidade relacional no contexto português

Em Portugal, a comunicação com os agricultores revela-se frequentemente mais personalizada e menos formalizada, assente em contactos diretos, interações frequentes e numa forte proximidade relacional. Esta proximidade é amplamente valorizada pelos entrevistados, sendo associada à disponibilidade, à confiança e à capacidade de resposta rápida a problemas concretos.

Contudo, a predominância da comunicação informal apresenta também limitações estruturais. A ausência de mecanismos sistemáticos e regulares de comunicação dificulta a uniformização da informação e reduz a previsibilidade dos processos comunicacionais, sobretudo em cooperativas com recursos humanos reduzidos. Esta realidade é descrita de forma particularmente clara por um dirigente de uma cooperativa portuguesa:

“A maior parte é tudo verbal.” (Cooperativa Agrícola de Esposende, Portugal)

Esta afirmação ilustra uma lógica comunicacional fortemente dependente da interação direta e da oralidade, que, embora eficaz em contextos de proximidade, tende a limitar a escalabilidade e a institucionalização da comunicação enquanto instrumento estruturante do apoio.

Assim, embora a proximidade relacional funcione como um fator compensatório de fragilidades organizativas, ela pode também restringir a consolidação de rotinas comunicacionais estáveis e previsíveis.

3.3. Comunicação como instrumento estruturante versus mecanismo reativo

A leitura comparada das entrevistas sugere a existência de dois modelos distintos de comunicação cooperativa. Nos contextos espanhol, francês e italiano, a comunicação funciona predominantemente como um instrumento estruturante do apoio, integrado nos dispositivos de governação e nos sistemas de prestação de serviços. A informação circula de forma regular, permitindo antecipação, coordenação e alinhamento estratégico entre cooperativa e agricultores.

No contexto português, pelo contrário, a comunicação assume mais frequentemente um carácter reativo e relacional, centrado na resolução de problemas concretos e na resposta a solicitações imediatas dos agricultores. Este modelo reforça a confiança interpessoal, mas dificulta a consolidação de práticas comunicacionais formalizadas.

3.4. Síntese

Em termos analíticos, a diferença entre os contextos não reside na existência ou inexistência de comunicação, mas no grau de institucionalização dessa comunicação. Enquanto nos contextos mais institucionalizados a comunicação constitui uma verdadeira infraestrutura organizacional, em





Portugal ela emerge sobretudo como prática relacional intensiva, dependente das pessoas e das circunstâncias.

Esta diferença tem implicações diretas na forma como o apoio aos agricultores é percecionado e operacionalizado: comunicação estruturada reforça previsibilidade e equidade no acesso à informação; comunicação predominantemente informal reforça confiança, mas introduz variabilidade e dependência organizacional. A tensão entre estes dois modelos constitui um dos elementos centrais para compreender as diferenças estruturais no apoio aos agricultores entre os contextos analisados.

4. Apoio especializado aos agricultores

O apoio especializado emerge nas entrevistas como um elemento distintivo central entre os diferentes contextos nacionais, refletindo níveis diferenciados de institucionalização do conhecimento técnico e da capacidade organizacional das cooperativas. Esta dimensão do apoio assume particular relevância num contexto marcado pela crescente complexidade técnica, regulamentar e ambiental da atividade agrícola, que exige competências específicas e acompanhamento continuado.

4.1. Especialização funcional e institucionalização do conhecimento nos contextos espanhol, francês e italiano

Em Espanha, França e Itália, o apoio aos agricultores inclui frequentemente serviços especializados assegurados por equipas técnicas com funções claramente diferenciadas. As entrevistas evidenciam a existência de estruturas organizacionais que integram técnicos dedicados a áreas específicas, como qualidade e certificação, apoio técnico à produção, cumprimento regulamentar, sanidade e bem-estar animal e, em alguns casos, sustentabilidade ambiental e inovação.

Nestes contextos, a especialização funcional não surge como um complemento opcional, mas como uma condição estrutural do modelo cooperativo, permitindo responder de forma sistemática às exigências dos mercados e dos enquadramentos normativos. O conhecimento técnico deixa de estar concentrado em indivíduos isolados e passa a ser incorporado em departamentos, equipas e rotinas organizacionais estáveis, assegurando continuidade, previsibilidade e coerência no apoio prestado aos agricultores.

Esta lógica de institucionalização do conhecimento técnico é explicitada de forma particularmente clara no caso italiano, quando um entrevistado descreve a organização interna da cooperativa:

“The quality department, we have ten people working in the quality department and half of them are involved in the certifications.” (Melinda, Itália)





Este excerto ilustra de forma inequívoca a existência de equipas dedicadas e especializadas, bem como a centralidade atribuída às funções de qualidade e certificação, evidenciando um modelo de apoio técnico estruturado, coletivo e relativamente independente de trajetórias individuais.

Importa sublinhar que esta especialização não implica afastamento relacional face aos agricultores. Pelo contrário, o apoio especializado surge articulado com mecanismos de proximidade, permitindo um acompanhamento tecnicamente qualificado, regular e integrado no funcionamento corrente da cooperativa.

4.2. Apoio especializado limitado e acumulação de funções no contexto português

Em Portugal, embora existam exemplos de apoio especializado aos agricultores, este surge frequentemente condicionado pela escassez de recursos humanos e pela acumulação de funções no interior das cooperativas. As entrevistas revelam que, em várias organizações, o apoio técnico especializado depende de um número reduzido de pessoas que acumulam responsabilidades técnicas, administrativas e de gestão.

Esta configuração organizacional restringe a capacidade de aprofundamento do acompanhamento técnico e dificulta a sua continuidade ao longo do tempo. O apoio especializado tende, assim, a assumir uma lógica pragmática e adaptativa, orientada para a resolução de problemas concretos e imediatos, em detrimento de uma abordagem sistemática e preventiva. A polivalência funcional emerge como traço recorrente, sendo explicitamente reconhecida quando se afirma que “há flexibilidade. Todos os técnicos são flexíveis para fazer seja o que for” (UCANORTE XXI, Portugal).

Este excerto evidencia uma lógica de polivalência funcional forçada, em que o conhecimento técnico existe, mas permanece fortemente dependente de indivíduos-chave, limitando a sua institucionalização e a capacidade de resposta estruturada a novas exigências técnicas ou regulamentares.

4.3. Institucionalização do conhecimento técnico versus soluções adaptativas

A leitura comparada das entrevistas evidencia, assim, uma diferença estrutural no modo como o conhecimento técnico é integrado no funcionamento cooperativo. Nos contextos espanhol, francês e italiano, o apoio especializado traduz-se num elevado grau de institucionalização do conhecimento, com funções diferenciadas, equipas dedicadas e continuidade organizacional.

Em Portugal, o apoio especializado assenta mais frequentemente em soluções adaptativas, fortemente condicionadas pela escala das cooperativas e pela disponibilidade de recursos humanos. O conhecimento técnico é mobilizado de forma flexível e próxima do terreno, mas permanece menos formalizado e mais vulnerável a constrangimentos organizacionais.



4.4. Síntese

Em termos analíticos, a diferença entre os contextos não reside na importância atribuída ao apoio especializado, mas na capacidade das cooperativas para o integrar de forma estruturada, contínua e institucionalizada. Enquanto nos contextos espanhol, francês e italiano o apoio especializado constitui um pilar explícito do modelo cooperativo, em Portugal ele surge frequentemente como uma função necessária, mas insuficientemente ancorada em estruturas organizacionais estáveis.

Esta diferença tem implicações diretas na profundidade, previsibilidade e continuidade do apoio prestado aos agricultores, contribuindo para explicar as assimetrias observadas na capacidade de as cooperativas responderem aos desafios técnicos e regulamentares contemporâneos.

5. Apoios específicos a jovens agricultores

O tema dos apoios específicos a jovens agricultores surge nas entrevistas de forma desigual e assimétrica, refletindo diferenças significativas no grau de prioridade atribuído à renovação geracional nos distintos contextos nacionais, bem como no nível de institucionalização dos mecanismos de integração de novos produtores nas estruturas cooperativas.

De forma geral, a análise evidencia que o apoio aos jovens agricultores raramente se configura como um eixo autónomo de intervenção, assumindo antes um carácter indireto e dependente da solidez organizacional, da escala e do grau de integração institucional das cooperativas. Ainda assim, emergem diferenças relevantes entre os casos francês, espanhol, italiano e português, que permitem identificar padrões contrastantes.

5.1. Integração dos jovens agricultores em estratégias estruturadas de renovação geracional

Nos contextos francês e, em menor grau, espanhol, o apoio aos jovens agricultores aparece frequentemente integrado em estratégias mais amplas de renovação geracional, ainda que nem sempre sob a forma de programas explícitos ou formalmente autonomizados. As entrevistas sugerem que o principal contributo das cooperativas para a integração de jovens produtores reside na estabilidade organizacional e institucional que estas oferecem, permitindo reduzir os riscos associados à entrada na atividade agrícola.

Nestes contextos, o apoio assume sobretudo uma forma indireta, materializando-se através do acesso a serviços técnicos consolidados, a mecanismos coletivos de comercialização, a enquadramentos regulamentares claros e a estruturas de governação previsíveis. A cooperativa funciona, assim, como um dispositivo de amortecimento do risco, facilitando a entrada e a permanência de jovens agricultores num setor marcado por elevados custos iniciais e forte exposição à volatilidade dos mercados.

No caso espanhol, as transcrições revelam uma situação intermédia e internamente heterogénea. Em algumas cooperativas, o apoio aos agricultores, incluindo jovens, encontra-se relativamente institucionalizado, através de mecanismos financeiros, ações de formação ou processos de integração progressiva. Noutras, a ausência de instrumentos específicos não decorre de fragilidade organizacional, mas antes de condições estruturais favoráveis do próprio setor, que asseguram uma renovação geracional relativamente estável sem necessidade de políticas dedicadas.

“No hemos tenido tampoco necesidad de articular instrumentos para atraer a los jóvenes porque este es un sector muy joven.” (Montemiel, Espanha)

Este excerto ilustra de forma clara como, em determinados contextos espanhóis, a inexistência de apoios explícitos a jovens agricultores resulta de uma leitura estratégica do contexto produtivo e demográfico, e não de limitações institucionais.

5.2. Variabilidade e seletividade no contexto italiano

Em Itália, a presença de apoios orientados para jovens agricultores revela-se mais variável e seletiva, dependendo fortemente da escala, do setor de atividade e do grau de integração das cooperativas em consórcios ou estruturas de segundo nível. As entrevistas indicam que este tipo de apoio surge com maior clareza em organizações de maior dimensão ou inseridas em sistemas cooperativos mais complexos, onde a renovação geracional é encarada como um desafio estratégico de médio e longo prazo.

Nestes casos, o apoio tende igualmente a assumir uma lógica indireta, associada ao acesso a estruturas técnicas consolidadas, a projetos coletivos e a dispositivos institucionais já estabilizados. Em cooperativas de menor escala ou mais fragmentadas, o tema aparece de forma mais residual, refletindo constrangimentos organizativos e prioridades centradas na gestão corrente, mais do que em estratégias de rejuvenescimento do tecido produtivo.

5.3. Escassa sistematização no contexto português

Em Portugal, as referências a apoios específicos a jovens agricultores são mais escassas e pouco sistematizadas. As entrevistas indicam que, embora os jovens agricultores possam beneficiar do conjunto de serviços gerais prestados pelas cooperativas, raramente existem programas, medidas ou dispositivos explicitamente orientados para este grupo.

O apoio aos jovens surge, assim, sobretudo como um efeito colateral do apoio geral aos agricultores, e não como resultado de uma estratégia deliberada de renovação geracional. A integração de novos produtores depende frequentemente de dinâmicas locais, da proximidade

relacional e da capacidade adaptativa das cooperativas, mais do que de mecanismos institucionais claramente definidos.

Esta ausência de diferenciação é explicitamente reconhecida por alguns entrevistados, que sublinham a inexistência de apoios específicos dirigidos aos jovens agricultores, bem como a opção por um tratamento indiferenciado dos produtores:

“Medidas adaptadas para promover a atração de jovens para a agricultura, já vimos que não há também. Não.” (CABEJABRINCHES, Portugal)

“Apoios específicos para jovens agricultores, existe alguma coisa? Não. Nós só consideramos produtores como um só.” (UCANORTE, Portugal)

Estes excertos ilustram de forma direta a lógica de indiferenciação que caracteriza vários casos portugueses, nos quais o apoio aos agricultores é concebido numa perspetiva funcional e homogénea, sem instrumentos específicos de integração ou acompanhamento de jovens produtores. Tal configuração limita a capacidade das cooperativas para atuarem como agentes ativos de renovação geracional, remetendo esse processo para iniciativas individuais ou para políticas externas à esfera cooperativa.

5.4. *Apoios implícitos versus políticas explícitas*

A comparação entre países evidencia uma diferença fundamental entre apoios implícitos e políticas explícitas dirigidas aos jovens agricultores. Nos contextos francês, espanhol e, em certos casos, italiano, o apoio aos jovens agricultores encontra-se frequentemente embutido em arquiteturas institucionais mais amplas, que favorecem a sua integração sem necessidade de programas autónomos ou formalmente identificados como tal.

Em Portugal, pelo contrário, a ausência de dispositivos estruturados faz com que a renovação geracional dependa em maior medida de iniciativas individuais, equilíbrios locais e trajetórias familiares, limitando a capacidade das cooperativas para atuarem como agentes ativos de rejuvenescimento do tecido produtivo.

5.5. *Síntese*

Em termos analíticos, o apoio a jovens agricultores não se configura, na maioria dos casos analisados, como um eixo autónomo de intervenção cooperativa, mas como uma dimensão transversal dependente do grau de institucionalização do modelo cooperativo. Onde existem estruturas sólidas, previsíveis e integradas, os jovens agricultores beneficiam de condições mais



favoráveis à entrada e permanência na atividade. Onde essas estruturas são mais frágeis ou fragmentadas, o apoio tende a ser indireto, contingente e pouco visível.

Esta diferença contribui para explicar as assimetrias observadas na capacidade das cooperativas para enfrentar o desafio da renovação geracional, reforçando a importância de enquadramentos institucionais estáveis como condição prévia para um apoio efetivo e sustentado aos jovens agricultores.

6. Iniciativas de formação de agricultores

A formação de agricultores constitui uma dimensão relevante do apoio cooperativo, assumindo um papel potencialmente estruturante na qualificação técnica, organizacional e estratégica dos produtores. Contudo, a leitura comparada das entrevistas evidencia diferenças significativas no grau de institucionalização, na regularidade e no enquadramento estratégico das iniciativas formativas nos distintos contextos nacionais.

Nos casos francês e espanhol, a formação surge frequentemente integrada nas funções centrais da cooperativa, sendo concebida como um instrumento contínuo de qualificação dos associados. As iniciativas formativas abrangem um leque alargado de domínios, incluindo práticas produtivas, requisitos regulamentares, normas de qualidade, certificação e organização da produção. Estas ações tendem a apresentar uma periodicidade relativamente regular e a estar articuladas com outros serviços técnicos, reforçando uma lógica de capacitação progressiva e cumulativa.

Em Espanha, em particular, a formação aparece frequentemente associada a estratégias de modernização produtiva e de adaptação às exigências de mercado, sendo mobilizada como um mecanismo de alinhamento entre os objetivos da cooperativa e as práticas dos agricultores. A formação não é, assim, entendida apenas como resposta a obrigações externas, mas como parte integrante da proposta de valor da cooperativa.

No contexto italiano, a formação assume frequentemente uma configuração mais especializada, surgindo articulada com consórcios, organizações de produtores ou estruturas de segundo nível. Esta articulação permite uma maior segmentação temática das ações formativas e uma cobertura mais ampla, beneficiando da partilha de recursos técnicos e de competências especializadas.

Em Portugal, embora existam iniciativas de formação, estas tendem a assumir um carácter mais pontual e reativo. As entrevistas indicam que a formação é frequentemente desencadeada por exigências regulamentares ou necessidades específicas identificadas no terreno, em vez de resultar de uma estratégia estruturada de capacitação contínua. Em vários casos, a própria noção de

formação é entendida de forma indireta, associada à apresentação de produtos ou a momentos pontuais de contacto com os agricultores:

“As formações de agricultores é quando fazemos alguns colóquios, basicamente estamos a formá-los, não é? (...) Indiretamente é a formação.” (UCANORTE, Portugal)

Este excerto ilustra de forma clara uma conceção funcional e não institucionalizada da formação, entendida como um subproduto de outras atividades da cooperativa e não como um eixo autónomo de qualificação. Tal configuração reflete constrangimentos estruturais associados à escala das cooperativas, à limitação de recursos humanos especializados e à prioridade atribuída à resolução de problemas operacionais imediatos.

Comparativamente, enquanto nos contextos francês, espanhol e em certos casos italianos a formação constitui um pilar da qualificação coletiva e da adaptação estrutural dos agricultores, em Portugal esta dimensão revela uma menor continuidade e densidade institucional, contribuindo para assimetrias na capacidade de promover processos sustentados de aprendizagem e modernização produtiva.

7. Iniciativas de estímulo ao empreendedorismo de base rural

O estímulo ao empreendedorismo de base rural surge nas entrevistas de forma mais difusa e menos sistematizada do que outras dimensões do apoio cooperativo, refletindo as diferentes capacidades das cooperativas para irem além das funções tradicionais de receção, transformação e comercialização da produção. A análise comparada evidencia que o apoio ao empreendedorismo raramente assume a forma de programas explícitos, emergindo sobretudo de modo indireto, através da criação de condições estruturais favoráveis à diversificação económica e à inovação no meio rural.

Nos contextos espanhol, francês e italiano, o apoio ao empreendedorismo aparece frequentemente associado à solidez organizacional e à integração das cooperativas em cadeias de valor mais longas e diversificadas. A estabilidade económica proporcionada pelas cooperativas, o acesso regular a mercados e a previsibilidade institucional são apresentados como fatores que reduzem o risco associado a iniciativas empreendedoras, permitindo aos agricultores explorar atividades complementares ou inovadoras. O empreendedorismo surge, assim, mais como um efeito induzido do enquadramento cooperativo do que como resultado de políticas específicas de promoção.

Em Espanha e França, em particular, as entrevistas sugerem que a diversificação de atividades, como a transformação diferenciada, a valorização de subprodutos, a integração com serviços ou a

exploração de nichos de mercado, é frequentemente facilitada pela capacidade das cooperativas para assegurar escoamento, certificação e posicionamento comercial. Este contexto cria condições favoráveis para iniciativas empreendedoras no meio rural, ainda que estas não sejam necessariamente identificadas ou enquadradas como tal pelos próprios atores.

No caso italiano, o estímulo ao empreendedorismo de base rural surge frequentemente articulado com estruturas de segundo nível, consórcios ou redes territoriais mais amplas. Esta integração permite explorar sinergias entre atividades agrícolas, agroindustriais e, em alguns casos, turísticas ou culturais, favorecendo modelos de diversificação económica ancorados no território. O empreendedorismo é, nestes contextos, enquadrado numa lógica coletiva e institucionalizada, ainda que continue a depender fortemente da iniciativa individual dos agricultores e da sua capacidade de mobilizar os recursos disponíveis.

Em Portugal, as referências a iniciativas de estímulo ao empreendedorismo de base rural são mais limitadas e pontuais. As entrevistas indicam que este tipo de apoio depende frequentemente de projetos específicos, de parcerias circunstanciais ou da iniciativa individual de algumas cooperativas, não constituindo ainda uma dimensão estruturada e transversal do apoio aos agricultores. O empreendedorismo tende a ser entendido de forma implícita, associado à adaptação individual às condições de mercado, mais do que como um objetivo estratégico da ação cooperativa.

Esta configuração reflete constrangimentos estruturais relacionados com a escala reduzida de muitas cooperativas, a limitação de recursos financeiros e humanos e a menor integração em redes institucionais capazes de apoiar processos de diversificação económica. Consequentemente, o estímulo ao empreendedorismo de base rural em Portugal permanece fortemente dependente de fatores externos à cooperativa ou de iniciativas individuais, com menor capacidade de gerar dinâmicas estruturais e cumulativas no território.

Comparativamente, enquanto nos contextos espanhol, francês e italiano o empreendedorismo de base rural beneficia de enquadramentos institucionais mais favoráveis e de uma maior integração organizacional, em Portugal esta dimensão revela uma menor densidade e continuidade. Tal diferença contribui para reforçar as assimetrias observadas na capacidade das cooperativas para atuarem como catalisadores de inovação económica no meio rural, limitando o seu papel enquanto agentes ativos de diversificação e desenvolvimento territorial.

8. Grau de afastamento estrutural de Portugal no apoio aos agricultores

A leitura transversal das dimensões analisadas evidencia que Portugal apresenta um maior grau de afastamento estrutural no domínio do apoio aos agricultores, quando comparado com os contextos



espanhol, francês e italiano. Este afastamento não se manifesta na inexistência de apoio cooperativo, mas antes na forma como esse apoio é organizado, institucionalizado e articulado ao longo do funcionamento das cooperativas.

Nos contextos espanhol, francês e italiano, o apoio aos agricultores tende a assumir uma configuração integrada, assente em portefólios de serviços relativamente estáveis, em mecanismos de comunicação estruturados, em apoio técnico especializado institucionalizado e em iniciativas regulares de formação. Estas dimensões articulam-se entre si de forma sistemática, configurando um modelo de apoio coerente, previsível e cumulativo, no qual a pertença à cooperativa garante acesso a um conjunto de direitos e serviços claramente definidos.

Em contraste, o caso português caracteriza-se por uma menor institucionalização transversal destes mecanismos. O apoio aos agricultores surge frequentemente dependente da escala organizacional, da disponibilidade de recursos humanos e da capacidade adaptativa das cooperativas, resultando numa maior heterogeneidade de práticas e numa menor previsibilidade do apoio do ponto de vista dos produtores. Produtos e serviços, comunicação, apoio técnico e formação tendem a desenvolver-se de forma mais fragmentada, nem sempre integrados numa estratégia global de apoio.

Este afastamento estrutural manifesta-se igualmente na centralidade atribuída às pessoas face às estruturas, sendo esta proximidade relacional um recurso organizacional relevante, particularmente em contextos de pequena escala e forte heterogeneidade produtiva, permitindo níveis elevados de confiança, conhecimento fino das explorações e capacidade de resposta ajustada às necessidades concretas dos agricultores. Em Portugal, várias dimensões do apoio cooperativo permanecem fortemente ancoradas em relações de proximidade, na polivalência funcional dos técnicos e dirigentes e na capacidade de resposta direta a problemas concretos. Embora esta lógica relacional constitua uma mais-valia em termos de confiança e adaptação ao contexto local, ela limita a consolidação de dispositivos institucionais estáveis, transferíveis e escaláveis.

Importa, contudo, sublinhar que este padrão não deve ser interpretado como um défice absoluto ou como sinal de ineficácia do modelo cooperativo português. Pelo contrário, as entrevistas revelam múltiplas experiências relevantes de apoio aos agricultores, bem como uma capacidade adaptativa significativa face a constrangimentos de contexto. O afastamento observado decorre, em larga medida, da comparação com contextos onde o modelo cooperativo se encontra mais profundamente institucionalizado, beneficiando de maiores escalas de operação, de enquadramentos regulatórios mais estáveis e de uma tradição mais consolidada de integração funcional dos serviços.

Neste sentido, o afastamento estrutural de Portugal deve ser entendido como expressão de trajetórias institucionais diferenciadas, e não como resultado de escolhas organizacionais isoladas ou de menor compromisso com o apoio aos agricultores. A análise sugere que a principal clivagem reside na capacidade de transformar práticas adaptativas e relacionais em mecanismos institucionalizados e contínuos, capazes de assegurar maior previsibilidade, equidade e sustentabilidade no apoio cooperativo.

Em síntese, Portugal apresenta um modelo de apoio aos agricultores funcionalmente relevante, mas estruturalmente mais frágil e menos integrado, quando comparado com Espanha, França e Itália. Esta diferença ajuda a explicar as assimetrias observadas ao longo das dimensões analisadas e constitui um elemento central para compreender os desafios futuros do modelo cooperativo português no reforço do apoio aos agricultores.

9. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

9.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do afastamento estrutural do caso português no domínio do apoio aos agricultores, a presente secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo.

Com base na análise desenvolvida nas secções 2 a 8, é possível sistematizar um conjunto de dimensões centrais do apoio cooperativo aos agricultores, evidenciando padrões recorrentes e diferenças estruturais persistentes entre os contextos nacionais analisados. Esta síntese não tem como objetivo estabelecer modelos normativos de “bom apoio”, mas antes identificar configurações institucionais associadas a maior robustez organizacional, previsibilidade do apoio e capacidade de resposta estruturada às necessidades dos agricultores.

A Tabela 6.35 seguinte apresenta uma leitura comparada dessas dimensões, destacando diferenças observadas de forma consistente nas entrevistas realizadas.



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Grau de integração dos serviços	Fragmentado e heterogéneo	Parcialmente integrado	Elevado e modular	Elevado e sistémico
Institucionalização do apoio	Limitada e dependente de pessoas	Variável; mais elevada em estruturas de maior escala	Elevada	Muito elevada
Comunicação com os agricultores	Predominantemente informal	Mista	Regular e estruturada	Regular e previsível
Apoio técnico especializado	Existente, mas acumulado	Diferenciado	Fortemente especializado	Altamente especializado
Formação de agricultores	Pontual e reativa	Regular e estratégica	Especializada e articulada	Estruturada e contínua
Apoio a jovens agricultores	Residual e indiferenciado	Implícito e heterogéneo	Seletivo	Integrado
Estímulo ao empreendedorismo rural	Pontual e implícito	Indireto e facilitador	Integrado em redes	Induzido por enquadramento institucional

Tabela 6.35 – Comparação estruturada entre países (apoio aos agricultores)

A comparação evidencia que os contextos italiano e francês apresentam modelos de apoio aos agricultores fortemente institucionalizados, assentes em portefólios integrados de serviços, especialização funcional e mecanismos estáveis de comunicação, formação e apoio técnico. O contexto espanhol revela uma posição intermédia, marcada por heterogeneidade interna, com práticas mais estruturadas sobretudo em cooperativas de maior dimensão ou integradas em estruturas de segundo grau.

Em contraste, o contexto português caracteriza-se por um modelo de apoio mais fragmentado, fortemente dependente da escala organizacional, da proximidade relacional e da capacidade adaptativa das cooperativas. Embora funcionalmente relevante, este modelo apresenta menor previsibilidade, menor integração entre dimensões de apoio e maior vulnerabilidade a constrangimentos de recursos humanos e institucionais.



A leitura comparada permite, assim, passar da descrição detalhada das práticas nacionais para a identificação de padrões institucionais recorrentes, abrindo caminho à sistematização de melhores práticas de apoio aos agricultores empiricamente observáveis.

9.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação entre países permite identificar um conjunto de práticas recorrentes nos contextos com maior robustez institucional no domínio do apoio aos agricultores. Estas práticas emergem de forma consistente nas entrevistas realizadas e contribuem para explicar diferenças estruturais na capacidade de as cooperativas assegurarem apoio previsível, contínuo e estrategicamente integrado.

Tal como no eixo da *governance*, estas práticas não surgem como soluções pontuais, mas como elementos estruturantes de modelos institucionais consolidados, associados a trajetórias organizacionais de longo prazo.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam-se:

(a) Integração sistemática de produtos e serviços num portefólio coerente

Nos contextos francês, italiano e em cooperativas espanholas mais estruturadas, o apoio aos agricultores organiza-se em portefólios integrados que articulam apoio técnico, comercialização, serviços administrativos, certificação e enquadramento regulamentar. Esta integração reduz a fragmentação do apoio e reforça a previsibilidade da relação cooperativa.

(b) Institucionalização do apoio como direito cooperativo

As cooperativas mais robustas encaram o apoio aos agricultores como um direito associado à condição de membro, e não como um benefício contingente. Regras claras, serviços estabilizados e procedimentos formalizados contribuem para maior equidade e segurança institucional.

(c) Especialização funcional do apoio técnico

A existência de equipas técnicas dedicadas, com funções diferenciadas, emerge como prática central nos contextos mais institucionalizados. Esta especialização assegura continuidade do conhecimento, capacidade de resposta a exigências complexas e menor dependência de indivíduos chave.

(d) Formação contínua integrada na estratégia cooperativa

Nos casos francês, espanhol e italiano, a formação é concebida como instrumento estratégico de qualificação coletiva, articulado com exigências de mercado, inovação produtiva e adaptação



regulamentar. A regularidade e a antecipação substituem a lógica reativa observada noutros contextos.

(e) Comunicação estruturada como infraestrutura de apoio

A comunicação regular, previsível e multicanal constitui uma prática recorrente nos contextos com maior robustez institucional. A informação deixa de ser apenas funcional e passa a integrar conteúdos estratégicos, reforçando confiança, alinhamento e participação informada.

(f) Integração indireta de jovens agricultores através de enquadramentos institucionais estáveis

Nos contextos mais estruturados, o apoio a jovens agricultores não depende necessariamente de programas autónomos, mas de arquiteturas institucionais que reduzem riscos, asseguram continuidade e facilitam a entrada na atividade agrícola.

(g) Estímulo indireto ao empreendedorismo de base rural

O empreendedorismo emerge como efeito induzido de enquadramentos cooperativos sólidos, que asseguram acesso a mercados, estabilidade económica e articulação com redes territoriais. A criação de condições estruturais revela-se mais eficaz do que políticas específicas de promoção.

Síntese final da secção

Em conjunto, estas melhores práticas evidenciam que a robustez do apoio cooperativo aos agricultores depende menos da multiplicação de instrumentos isolados e mais da capacidade de construir arquiteturas institucionais integradas, previsíveis e cumulativas. A comparação internacional sugere que a principal diferença estrutural reside na capacidade de transformar práticas adaptativas em mecanismos institucionalizados, assegurando continuidade, equidade e sustentabilidade do apoio ao longo do tempo.

Esta leitura comparada fornece, assim, uma base empírica sólida para a reflexão estratégica sobre o reforço do apoio aos agricultores no contexto português, sem desconsiderar as especificidades estruturais e as trajetórias institucionais próprias do modelo cooperativo nacional.

10. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem decorrem diretamente da análise desenvolvida ao longo deste eixo e devem ser entendidas como orientações estruturais, e não como prescrições normativas ou modelos uniformes de intervenção. À semelhança dos eixos anteriores, distinguem-se recomendações dirigidas às cooperativas portuguesas e recomendações de política pública, refletindo o carácter relacional e institucional do apoio aos agricultores no modelo cooperativo.



Importa reiterar que estas orientações pressupõem processos graduais de transformação, compatíveis com a diversidade de escalas, setores, recursos e trajetórias das cooperativas portuguesas, bem como com a centralidade da proximidade relacional que caracteriza o modelo nacional.

10.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

10.1.1. Reforçar a institucionalização do apoio aos agricultores

Uma primeira orientação estratégica consiste em reforçar a institucionalização do apoio aos agricultores, procurando reduzir a excessiva dependência de pessoas, circunstâncias ou iniciativas pontuais. A análise comparada evidencia que, nos contextos mais robustos, o apoio é concebido como um direito cooperativo estabilizado, associado à condição de membro, e não como um recurso contingente.

No caso português, esta institucionalização pode traduzir-se na formalização progressiva de portefólios de serviços, na clarificação de responsabilidades internas e na definição de procedimentos mínimos de prestação de apoio, sem eliminar a flexibilidade adaptativa que caracteriza muitas cooperativas. O objetivo não é uniformizar práticas, mas aumentar a previsibilidade, a equidade e a continuidade do apoio prestado aos agricultores.

10.1.2. Promover a especialização funcional sem perder a proximidade relacional

A análise evidencia que a especialização funcional do apoio técnico constitui uma das principais diferenças estruturais face aos contextos mais institucionalizados. Contudo, esta especialização não deve ser entendida como substituição da proximidade relacional, mas como o seu complemento organizacional.

Recomenda-se, assim, a adoção gradual de formas de especialização funcional (através de técnicos dedicados, partilha de recursos entre cooperativas ou integração em estruturas de segundo nível) que permitam reforçar a qualidade e a continuidade do apoio técnico, preservando simultaneamente a proximidade com os agricultores e o conhecimento fino das realidades produtivas locais.

10.1.3. Integrar formação e apoio técnico em estratégias de médio prazo

A formação de agricultores surge, no contexto português, frequentemente como resposta reativa a exigências regulamentares ou necessidades imediatas. A análise comparada sugere a importância de integrar a formação e o apoio técnico em estratégias de médio prazo, articuladas com objetivos de qualificação produtiva, adaptação às exigências de mercado e sustentabilidade das explorações.

Uma orientação central consiste em encarar a formação como instrumento estratégico de capacitação coletiva, planeado de forma antecipada e articulado com outras dimensões do apoio cooperativo, reforçando processos cumulativos de aprendizagem e adaptação estrutural.

10.1.4. Criar condições organizacionais favoráveis à integração de jovens agricultores e ao empreendedorismo de base rural

A evidência empírica mostra que o apoio a jovens agricultores e o estímulo ao empreendedorismo de base rural, quando existentes, assumem predominantemente formas indiretas, resultantes da estabilidade organizacional, do acesso previsível a serviços e da redução do risco associada à pertença à cooperativa.

Recomenda-se que as cooperativas portuguesas criem condições organizacionais que facilitem a integração de jovens produtores e a emergência de iniciativas empreendedoras (através de enquadramentos estáveis de apoio técnico, acesso a serviços, canais de comercialização e previsibilidade institucional), integrando estas dimensões na lógica global do apoio cooperativo, sem necessidade de programas assistenciais ou excessivamente segmentados.

10.1.5. Valorizar estratégias graduais e diferenciadas de transformação organizacional

As transformações necessárias ao reforço do apoio aos agricultores devem ser graduais, diferenciadas e sensíveis ao contexto. A diversidade do tecido cooperativo português exige estratégias adaptadas às condições reais de cada organização, respeitando as trajetórias institucionais existentes.

A análise comparada sugere que o reforço do apoio resulta menos da adoção de modelos externos e mais da capacidade de converter práticas adaptativas e relacionais em mecanismos progressivamente institucionalizados, assegurando maior continuidade, previsibilidade e sustentabilidade do apoio cooperativo.

10.2. Recomendações para políticas públicas

10.2.1. Reconhecer o apoio cooperativo aos agricultores como infraestrutura estrutural

As políticas públicas devem reconhecer o apoio prestado pelas cooperativas aos agricultores como uma infraestrutura económica e institucional essencial, e não apenas como um conjunto de serviços acessórios. Este reconhecimento implica enquadramentos mais estáveis e previsíveis para o financiamento e articulação do apoio cooperativo.

10.2.2. Apoiar a institucionalização e integração dos serviços cooperativos



A evidência empírica sugere que modelos de apoio mais robustos assentam na integração de serviços técnicos, administrativos e económicos. Recomenda-se que as políticas públicas incentivem a consolidação de portefólios integrados de apoio, evitando a fragmentação excessiva dos instrumentos e promovendo lógicas cumulativas e de longo prazo.

10.2.3. Apoiar estruturas intermédias e a especialização funcional do apoio

Tal como evidenciado noutros eixos, as estruturas intermédias (cooperativas de segundo grau, federações, consórcios) desempenham um papel central na concentração de competências técnicas e na continuidade do apoio aos agricultores. As políticas públicas devem reforçar o papel destas estruturas como plataformas coletivas de apoio, particularmente relevantes num contexto de cooperativas de pequena e média dimensão.

10.2.4. Enquadrar a renovação geracional como dimensão transversal do apoio cooperativo

A renovação geracional não deve ser tratada apenas através de medidas individuais dirigidas aos jovens agricultores. Recomenda-se que as políticas públicas promovam enquadramentos institucionais estáveis (acesso a serviços, previsibilidade económica, redução do risco) que facilitem a entrada e permanência de jovens produtores no setor, reforçando o papel das cooperativas como agentes de integração geracional.

10.2.5. Enquadrar o empreendedorismo de base rural como efeito de enquadramentos cooperativos estáveis

A análise comparada evidencia que o empreendedorismo de base rural emerge, nos contextos mais institucionalizados, sobretudo como efeito indireto de enquadramentos cooperativos sólidos (acesso a mercados, estabilidade económica, articulação com redes territoriais e previsibilidade institucional) e não como resultado de programas isolados.

Recomenda-se, assim, que as políticas públicas privilegiem a criação de condições estruturais favoráveis ao empreendedorismo rural, reforçando o papel das cooperativas como plataformas de redução do risco e de mediação institucional, em vez de promoverem medidas assistencialistas ou excessivamente fragmentadas.

10.2.6. Articular políticas agrícolas, formação e desenvolvimento territorial

A fragmentação entre políticas agrícolas, políticas de formação e políticas de desenvolvimento territorial limita a eficácia do apoio aos agricultores. Recomenda-se uma maior coordenação entre estes domínios, reconhecendo o papel das cooperativas como interfaces privilegiadas entre agricultores, mercados e instituições públicas.



6.2.7 Eixo 6: Valorização do setor agrícola

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa as estratégias e práticas de valorização do setor agrícola desenvolvidas pelas cooperativas agroalimentares, entendidas em sentido amplo e não restritas à valorização estritamente produtiva. Parte-se de uma conceção de valorização que integra dimensões económicas, territoriais, simbólicas e organizacionais, reconhecendo que, no contexto cooperativo, a criação de valor resulta menos da exploração isolada de recursos endógenos e mais da capacidade institucional para os transformar em posicionamento de mercado, reconhecimento externo e retenção de valor para os produtores.

Neste enquadramento, a valorização não é entendida como um atributo automático decorrente da qualidade intrínseca dos produtos agrícolas ou da singularidade dos territórios, mas como um processo socialmente construído, dependente de dispositivos organizacionais, de estratégias coletivas e da posição ocupada pelas cooperativas ao longo da cadeia de valor. A análise centra-se, assim, na forma como as cooperativas articulam recursos produtivos, identidade territorial, estruturas de comercialização e práticas de comunicação, e em que medida essa articulação permite (ou limita) a captura de valor económico e simbólico.

A análise desenvolve-se a partir de seis dimensões interligadas: (i) aproveitamento e valorização de recursos endógenos; (ii) evolução do posicionamento das cooperativas na cadeia de distribuição; (iii) grau de dependência face a clientes específicos e capacidade negocial; (iv) articulação entre agricultura, turismo rural e outras atividades em espaço natural; (v) participação em feiras nacionais e internacionais; e (vi) estratégias de publicidade, promoção e comunicação de mercado. Estas dimensões são analisadas de forma articulada, procurando compreender como se reforçam ou limitam mutuamente no interior das organizações cooperativas.

Tal como nos restantes eixos do relatório, a abordagem adotada é eminentemente empírica e comparativa, baseada na análise das entrevistas realizadas em Portugal, Espanha, França e Itália. O objetivo não é avaliar a valorização agrícola segundo modelos normativos ou conceitos externos – como “cadeias curtas”, “economia territorial” ou “branding agroalimentar” – mas identificar padrões recorrentes de funcionamento, limites estruturais e trajetórias diferenciadas de valorização, tal como emergem das práticas efetivas e dos discursos dos atores entrevistados.

A leitura comparada evidencia que as diferenças observadas entre cooperativas e entre países não decorrem primariamente da natureza ou abundância dos recursos disponíveis, amplamente presentes em todos os contextos analisados, mas sobretudo da capacidade organizacional e estratégica para os integrar em modelos coerentes de criação de valor. À semelhança do que foi



observado no eixo da inovação, a valorização do setor agrícola assume frequentemente formas incrementais, cumulativas e fortemente condicionadas por enquadramentos institucionais, pela posição na cadeia de valor e pelo grau de maturidade da governação cooperativa.

2. Aproveitamento e valorização de recursos endógenos

A análise das entrevistas revela que a valorização de recursos endógenos constitui um elemento discursivamente central em praticamente todas as cooperativas analisadas. A referência à origem territorial, às características edafoclimáticas, às práticas produtivas tradicionais ou à especificidade dos saberes locais surge de forma recorrente nos discursos dos dirigentes e quadros técnicos, refletindo uma consciência generalizada de que estes recursos constituem a base potencial, frequentemente reconhecida, mas nem sempre operacionalizada, da diferenciação da produção agrícola. Em todos os contextos nacionais considerados, a valorização do território e da origem é apresentada como um ativo estratégico, quer em termos identitários, quer como resposta às exigências crescentes dos mercados em matéria de qualidade, rastreabilidade e autenticidade.

Contudo, a leitura comparada evidencia que esta centralidade discursiva não se traduz automaticamente em estratégias de valorização efetivas e sustentadas. As diferenças mais relevantes entre cooperativas e entre países não residem na perceção da importância dos recursos endógenos, mas na forma como essa perceção é operacionalizada, institucionalizada e integrada na estratégia global da organização. Em particular, emerge uma clivagem clara entre contextos onde a valorização dos recursos endógenos assume um carácter estrutural e cumulativo, e contextos onde permanece sobretudo declarativa, fragmentada ou dependente de iniciativas pontuais.

Nos casos mais estruturados, a valorização dos recursos endógenos é traduzida em dispositivos organizacionais e estratégicos concretos. Estes incluem processos formais de certificação, designadamente Denominações de Origem Protegida (DOP) e Indicações Geográficas Protegidas (IGP), definição de padrões de qualidade partilhados, controlo coletivo das práticas produtivas e criação de marcas próprias fortemente associadas à origem territorial. Nestes contextos, a certificação, seja de natureza geográfica, ambiental ou produtiva, não surge apenas como resposta a exigências regulamentares ou como instrumento de diferenciação técnica, mas como elemento central de uma estratégia deliberada de posicionamento no mercado. A certificação funciona, assim, como mecanismo de coordenação coletiva, permitindo alinhar práticas produtivas, reforçar a coerência da oferta e construir uma reputação partilhada ao longo do tempo.

Esta lógica é particularmente clara no contexto francês analisado, onde a valorização da origem é fortemente estruturada em torno de dispositivos de denominação de origem e não é trabalhada



ao nível da cooperativa individual, mas assumida como um ativo coletivo da fileira. Como refere um entrevistado, ao explicar a opção por uma marca comum e não por marcas individuais:

“Pour nous la marque, c’est le Comté.” (Comté, França)

Este excerto ilustra de forma sintética um modelo em que a valorização dos recursos endógenos é deliberadamente deslocada do plano individual para o plano coletivo, sendo sustentada por uma arquitetura institucional (assente numa DOP fortemente regulada) que assegura coerência, continuidade e reconhecimento externo.

Em vários casos italianos e no contexto francês analisado, esta valorização encontra-se fortemente integrada em arquiteturas organizacionais coletivas, frequentemente mediadas por consórcios, federações ou interprofissões associadas a regimes de certificação de origem. Estas estruturas desempenham um papel central na coordenação da valorização dos recursos endógenos, assegurando a definição de regras comuns, a monitorização das práticas produtivas e a gestão coletiva da reputação. A mediação institucional permite reduzir a fragmentação, garantir continuidade estratégica e reforçar a capacidade de comunicação do valor associado à origem e à qualidade, tanto no mercado nacional como internacional. Nestes contextos, a valorização dos recursos endógenos deixa de depender da capacidade individual de cada cooperativa e passa a ser suportada por sistemas coletivos robustos, capazes de sustentar estratégias de longo prazo. Importa sublinhar que, nestes casos, a valorização não é conduzida primariamente pela cooperativa individual, mas por estruturas de fileira ou consórcios que agregam e coordenam múltiplas cooperativas.

Em Espanha, observa-se uma situação intermédia. Coexistem cooperativas com estratégias de valorização territorial altamente estruturadas, frequentemente ancoradas em certificações de origem e integradas em estruturas de segundo grau ou organizações de produtores, com outras onde a valorização permanece mais difusa, limitada a determinados segmentos de produção ou a nichos específicos de mercado. Ainda assim, a leitura comparada sugere uma maior capacidade, face ao contexto português, de transformar os recursos endógenos em posicionamento efetivo no mercado, beneficiando da escala, da cooperação intercooperativa e de uma maior articulação entre produção, transformação e comercialização.

Em Portugal, embora os recursos endógenos sejam amplamente reconhecidos e mobilizados no discurso, a sua valorização tende, na maioria dos casos analisados, a ser menos sistemática e menos institucionalizada. A referência à origem territorial e às especificidades locais é frequente, mas nem sempre acompanhada por mecanismos organizacionais capazes de sustentar essa valorização ao longo do tempo, incluindo regimes de certificação de origem com forte



reconhecimento de mercado. A criação de marcas próprias existe em vários casos, mas o seu reconhecimento no mercado revela-se frequentemente limitado, refletindo constrangimentos de escala, descontinuidade promocional e fraca articulação estratégica ao longo da cadeia de valor. Esta limitação é reconhecida explicitamente por alguns dirigentes, quando referem que, apesar da qualidade do produto, a capacidade de o afirmar no mercado permanece reduzida:

“Nunca fizemos grandes investimentos nem avançámos em grandes inovações.” (Cooperativa Agrícola do Bombarral, Portugal)

Esta afirmação surge no contexto da valorização e promoção de mercado, refletindo uma opção estratégica prudente mais do que uma negação da qualidade produtiva. Não traduz ausência de recursos endógenos, mas antes uma postura prudente que limita a transformação desses recursos em valor reconhecido externamente.

Esta fragilidade não decorre da inexistência de potencial de valorização, mas de limitações estruturais ao nível da organização coletiva, da capacidade de coordenação e da integração estratégica. A ausência de arquiteturas coletivas robustas, a dependência de iniciativas pontuais e a dificuldade em assegurar continuidade e coerência reduzem a capacidade de transformar a valorização discursiva em valor económico efetivamente capturado pelas cooperativas e pelos seus associados. Tal como observado noutros eixos do relatório, a valorização dos recursos endógenos revela-se, assim, menos uma questão de dotação territorial e mais uma questão de capacidade institucional e organizacional.

Importa, contudo, sublinhar que a limitada institucionalização da valorização no contexto português não implica ausência de experiências bem-sucedidas. Em alguns casos, a valorização dos recursos endógenos é assegurada através de regimes formais de certificação, mesmo quando o controlo estratégico da marca não pertence diretamente à cooperativa. Um exemplo relevante é o da Carne Barrosã, produto com Denominação de Origem Protegida (DOP), cuja marca é de natureza pública, enquadrada num regime nacional de certificação, sendo a sua gestão operacional assegurada pela cooperativa. Como refere um dirigente, “a marca Carne Barrosã só gerimos a marca porque não é nossa”, acrescentando que “as marcas são do Estado” (CAPOLIB, Portugal).

Apesar desta limitação, a certificação permite uma valorização económica efetiva do produto, traduzida em preços superiores aos praticados no mercado convencional. No entanto, a ausência de controlo cooperativo sobre o ativo de marca condiciona a autonomia estratégica da valorização, reforçando a dependência de enquadramentos institucionais externos e limitando a capacidade de integração da marca numa estratégia própria e cumulativa de posicionamento no mercado. Este caso ilustra, assim, uma forma intermédia de valorização institucional, distinta dos modelos



franceses ou italianos, mas que confirma a existência de potencial de valorização no contexto português quando existem dispositivos coletivos robustos de certificação.

3. Posicionamento na cadeia de distribuição, diferenciação e capacidade negocial

A evolução do posicionamento das cooperativas na cadeia de distribuição emerge como um fator central da capacidade de valorização do setor agrícola, na medida em que condiciona diretamente a possibilidade de captar valor para além da fase produtiva. As entrevistas evidenciam trajetórias diferenciadas entre países, fortemente associadas ao grau de integração vertical, à escala organizacional, ao nível de diferenciação dos produtos e serviços e à capacidade de controlo – direto ou indireto – sobre os canais de comercialização.

Nos contextos italiano e francês, observa-se de forma consistente uma tendência para a subida na cadeia de valor, ainda que através de modelos organizacionais distintos. Em vários casos italianos, essa subida é assegurada por consórcios, organizações de produtores ou estruturas intercooperativas que concentram funções de transformação, comercialização e, em alguns casos, gestão direta de marcas reconhecidas. A integração vertical não implica necessariamente a eliminação de intermediários, mas traduz-se numa maior capacidade de coordenação da oferta, definição de padrões de qualidade homogêneos e negociação coletiva das condições de acesso ao mercado. Este posicionamento permite reduzir significativamente o grau de dependência face a clientes específicos e reforçar a capacidade negocial das cooperativas, mesmo quando estas não operam diretamente no mercado final.

No contexto francês analisado, a diferenciação do produto assume uma natureza eminentemente coletiva e institucionalizada. A valorização não assenta na proliferação de marcas próprias ao nível das cooperativas individuais, mas na força de uma marca coletiva fortemente reconhecida, enquadrada por dispositivos de fileira, designadamente interprofissões e organismos de denominação de origem. Este enquadramento coletivo funciona também como mecanismo de contenção do poder da grande distribuição, permitindo negociar com cadeias de supermercados a partir de uma posição mais equilibrada. Ainda assim, a entrevista reconhece que uma parte substancial do volume comercializado é escoada através da grande distribuição alimentar, introduzindo pressões permanentes sobre preços, margens e condições contratuais, parcialmente amortecidas por regras coletivas e pelo reconhecimento da marca.

Em Espanha, a dependência face à grande distribuição surge de forma mais explícita nos discursos, sendo reconhecida como uma realidade estrutural incontornável. Uma parte significativa da produção é comercializada através de cadeias de supermercados, nacionais e internacionais, que concentram um elevado poder de mercado. Neste contexto, a capacidade negocial das



cooperativas não decorre primariamente da diferenciação individual do produto, mas da escala e da agregação de volumes asseguradas por cooperativas de segundo grau e uniões intercooperativas. Estas estruturas funcionam como intermediários estratégicos na relação com a grande distribuição, permitindo diluir riscos, negociar condições mais favoráveis e reduzir a exposição direta das cooperativas de base a práticas comerciais assimétricas. Esta lógica é explicitamente assumida quando se afirma que, perante o mercado, “lo que tienes que darme es un servicio integral” (Delagro, Espanha), evidenciando um modelo em que o poder negocial assenta na capacidade de resposta coletiva e integrada, mais do que na diferenciação isolada de produtos.

Em contraste, no contexto português, a dependência face a clientes específicos assume frequentemente uma configuração indireta, mas estruturalmente limitativa. Em vários casos analisados, as cooperativas posicionam-se em segmentos intermédios da cadeia, fornecendo produtos a outras cooperativas, operadores grossistas ou entidades transformadoras que, por sua vez, negociam com a grande distribuição. Esta configuração é particularmente visível em estruturas de segundo grau, onde a ausência de contacto direto com o mercado final reduz a capacidade de influenciar preços, condições contratuais ou estratégias de valorização. Essa realidade é expressa de forma clara quando se afirma: “Nós não vendemos ao cliente final, vendemos só a cooperativas” (UCANORTE, Portugal).

Esta configuração contribui para um elevado grau de dependência comercial, limitando a capacidade de influenciar preços finais, condições de fornecimento ou estratégias de valorização. Mesmo quando existe diferenciação produtiva (associada à qualidade, à origem territorial ou a práticas específicas), essa diferenciação nem sempre é reconhecida ou remunerada de forma proporcional, uma vez que a negociação com a grande distribuição ocorre noutro nível da cadeia. Em cooperativas de base portuguesas, a utilização de marcas próprias surge frequentemente como instrumento de afirmação identitária, mas com impacto comercial limitado, não constituindo um mecanismo eficaz de redução da dependência face a clientes dominantes. Este padrão é particularmente visível no setor apícola, onde, apesar da existência de marcas cooperativas, a comercialização permanece fortemente dependente de intermediários e grossistas, condicionando a captura de valor e a autonomia estratégica da cooperativa (CAPEMEL, Portugal).

De forma transversal, as entrevistas evidenciam que a grande distribuição alimentar constitui um ator central e estrutural na configuração das cadeias de valor agroalimentares, impondo constrangimentos significativos à autonomia estratégica das cooperativas. A capacidade de mitigar essa dependência varia substancialmente entre contextos nacionais e organizacionais. Nos casos em que existem arquiteturas coletivas robustas, marcas reconhecidas e mecanismos institucionais de coordenação, a dependência face aos supermercados é gerida e parcialmente compensada. Nos





contextos em que essas condições não estão reunidas, a dependência traduz-se em fragilidade negocial, compressão de margens e estratégias predominantemente defensivas.

Em síntese, o posicionamento na cadeia de distribuição, e, em particular, a dependência face a clientes específicos como a grande distribuição, constitui uma dimensão central para compreender as diferenças observadas na capacidade de valorização entre países. A evidência empírica sugere que a redução dessa dependência não depende exclusivamente da diferenciação produtiva ou da criação de marcas próprias, mas sobretudo da construção de soluções coletivas de escala, coordenação e negociação, capazes de reequilibrar relações estruturalmente assimétricas ao longo da cadeia de valor.

4. Articulação entre agricultura, turismo rural e outras atividades em espaço natural

A articulação entre agricultura e turismo rural surge nas entrevistas como uma dimensão complementar da valorização do setor agrícola, mas raramente como um eixo estratégico central das cooperativas analisadas. Em praticamente todos os contextos nacionais, esta articulação é reconhecida como potencialmente relevante para a valorização simbólica dos produtos e dos territórios, mas a sua concretização depende fortemente de enquadramentos institucionais, da escala organizacional e da existência de estratégias territoriais mais amplas.

Nos contextos italiano e francês, a articulação entre agricultura e turismo encontra-se, em alguns casos, integrada em estratégias territoriais relativamente estruturadas, que combinam valorização do produto, identidade local e experiência turística. Nestes contextos, os produtos cooperativos são intencionalmente inseridos em circuitos de restauração, alojamento, visitas a unidades produtivas ou eventos territoriais, contribuindo para uma narrativa integrada de origem, qualidade e autenticidade. Um exemplo particularmente claro desta lógica é observado no contexto francês analisado, onde a articulação entre produção agrícola, território e turismo é formalizada através de itinerários estruturados de visita e interpretação do sistema produtivo. Como refere um entrevistado ao descrever esta abordagem:

“On a un axe particulier qui est développé, et ce qu’on appelle, c’est les routes du Comté.” (Comté, França)

Este modelo assenta na criação das *routes du Comté*, que articulam visitas a explorações agrícolas, cooperativas de transformação, unidades de afinagem e espaços museológicos, integrando a experiência turística numa narrativa coletiva da fileira. Importa, contudo, sublinhar que esta articulação é maioritariamente coordenada por estruturas de fileira e organismos interprofissionais, funcionando como instrumento de valorização simbólica e territorial do produto, mais do que como fonte direta de receita para as cooperativas de base.





Uma lógica semelhante pode ser observada no caso italiano da Melinda, onde a articulação entre agricultura, território e experiência turística se encontra relativamente estruturada e institucionalizada. Neste contexto, a valorização da produção frutícola é complementada por iniciativas de visita às infraestruturas produtivas, ações de comunicação territorial e integração do produto em circuitos turísticos e gastronómicos regionais. A experiência turística é construída em torno da marca coletiva, da paisagem alpina e das soluções técnicas adotadas na produção e conservação, funcionando como mecanismo de reforço reputacional e de consolidação da identidade territorial. Tal como no caso francês, esta articulação não substitui a centralidade da atividade agrícola e da cadeia agroalimentar, mas atua como extensão simbólica e comunicacional da estratégia de valorização, com impacto económico direto limitado.

Em Espanha, observa-se uma maior diversidade de situações no que respeita à articulação entre agricultura e turismo rural. Coexistem experiências relativamente estruturadas e institucionalizadas, frequentemente associadas a territórios com forte identidade rural ou gastronómica, com práticas mais informais e descentralizadas, baseadas na iniciativa individual de produtores ou pequenos grupos locais.

Em alguns casos, como o da Viña Costeira, a articulação entre produção agrícola, valorização territorial e turismo assume uma configuração claramente estratégica, assente em estruturas organizacionais próprias e numa lógica de diversificação deliberada. A cooperativa desenvolveu atividades de enoturismo e restauração através de uma entidade jurídica autónoma, integrada no seu perímetro empresarial, como é explicitamente referido por um dos dirigentes: “sí, enoturismo lo tenemos en la SA, en la primera, en la misma que gestiona el restaurante” (Viña Costeira, Espanha).

Esta aposta não é residual nem meramente complementar, mas enquadra-se numa estratégia de médio e longo prazo, em que o turismo rural surge como um dos principais vetores de criação de valor. Nesse sentido, o mesmo entrevistado sublinha que o investimento no enoturismo constitui “en los próximos cinco o seis años, el proyecto junto con la diversificación de productos más importante que tengamos” (Viña Costeira, Espanha), evidenciando a centralidade desta dimensão na trajetória futura da cooperativa.

Em contraste, noutros contextos espanhóis analisados, a articulação entre agricultura e turismo rural tende a ser menos formalizada e mais dependente de redes locais, eventos pontuais ou iniciativas territoriais específicas, nas quais as cooperativas surgem frequentemente como participantes indiretas, beneficiando da visibilidade gerada pelo território, mas sem desempenhar um papel central na conceção ou coordenação das estratégias turísticas.



No contexto português, a ligação entre agricultura e turismo rural revela-se, de forma geral, mais frágil e indireta. As entrevistas sugerem que esta articulação depende sobretudo da iniciativa individual dos sócios ou de atores externos (operadores turísticos, autarquias ou entidades de promoção territorial) com um envolvimento limitado da estrutura cooperativa enquanto agente estratégico.

As cooperativas assumem, nestes casos, um papel essencialmente facilitador ou complementar, disponibilizando produtos, permitindo visitas pontuais ou integrando redes territoriais de promoção turística, mas raramente liderando ou estruturando essas dinâmicas. Um exemplo representativo é o da cooperativa de Silgueiros, integrada na Rota do Vinho do Dão, onde a valorização turística do território ocorre maioritariamente fora da esfera de decisão da cooperativa. Como refere um entrevistado, “a única coisa que podemos referir é que estamos enquadrados na chamada Rota do Vinho do Dão (...) mas nós não tomamos nenhuma iniciativa para o fazer. Normalmente somos mais confrontados” (Silgueiros, Portugal).

Esta configuração reflete limitações estruturais associadas à reduzida escala média das cooperativas, à concentração dos recursos na atividade agrícola principal e à ausência de competências específicas para a gestão de iniciativas turísticas, contribuindo para que a articulação entre agricultura e turismo permaneça dependente de enquadramentos externos e de lógicas territoriais mais amplas.

A articulação com outras atividades em espaço natural, como iniciativas ambientais, educativas ou culturais, apresenta um padrão semelhante. Embora amplamente reconhecidas como potencial estratégico, estas iniciativas permanecem pouco institucionalizadas na maioria dos contextos analisados. Surgem sobretudo como elementos de comunicação, identidade territorial ou sensibilização, e não como componentes estruturantes dos modelos de criação de valor das cooperativas. As atividades educativas, visitas pedagógicas ou ações de valorização ambiental são mencionadas como relevantes para a imagem pública do setor, mas o seu impacto económico direto é, em geral, limitado.

De forma transversal, as entrevistas indicam que a integração entre agricultura, turismo rural e outras atividades em espaço natural enfrenta constrangimentos estruturais importantes. A necessidade de competências específicas, a complexidade da coordenação entre múltiplos atores e a dificuldade em conciliar lógicas produtivas com lógicas turísticas limitam a institucionalização destas articulações. Mesmo nos contextos onde estas iniciativas estão mais desenvolvidas, elas tendem a assumir um papel complementar, reforçando a valorização simbólica e reputacional dos produtos agrícolas, mas sem alterar substancialmente a posição das cooperativas na cadeia de valor.





Em síntese, a articulação entre agricultura, turismo rural e outras atividades em espaço natural constitui uma dimensão relevante da valorização territorial, mas permanece, na maioria dos casos, periférica face às estratégias centrais das cooperativas. A evidência empírica sugere que o seu contributo mais significativo reside no reforço da identidade, da notoriedade e da ligação ao território, mais do que na geração direta de valor económico. Tal como noutros domínios analisados, a capacidade de transformar este potencial em estratégias estruturadas depende menos da existência de recursos territoriais e mais da capacidade institucional, organizacional e coletiva para os integrar de forma coerente e sustentável.

5. Participação em feiras, promoção e comunicação de mercado

A participação em feiras nacionais e internacionais é amplamente reconhecida, nas entrevistas, como um instrumento relevante de valorização, visibilidade e acesso a mercados. Contudo, a análise comparativa evidencia diferenças claras entre países quanto à regularidade, continuidade e orientação estratégica dessas iniciativas, bem como quanto à sua integração em estratégias de mercado mais amplas.

Nos contextos espanhol e italiano analisados, a participação em feiras surge, em geral, associada a uma presença ativa e recorrente, ainda que com orientações estratégicas distintas. Em particular, algumas cooperativas de maior dimensão evidenciam uma forte aposta na participação em feiras agrícolas e agroalimentares, tanto a nível nacional como internacional, encaradas como espaços privilegiados de contacto comercial, promoção institucional e afirmação da capacidade produtiva. Esta presença é assumida de forma explícita por alguns dirigentes, quando referem:

“Participación en ferias agrícolas nacionales e internacionales. ¿Participan mucho? – Mucho, mucho. A veces demasiado... Sí, sí. Estamos en todas a las que nos llaman.” (COVAP, Espanha)

Este excerto ilustra uma lógica de forte exposição em feiras, sustentada por capacidade organizacional e recursos suficientes para assegurar uma presença regular em múltiplos certames, incluindo feiras de referência nacionais e internacionais. A participação em feiras é, nestes casos, entendida como parte integrante da atividade comercial e promocional da cooperativa, articulando-se com estratégias de internacionalização e de consolidação de relações com compradores e distribuidores.

Para além da presença em feiras, nos casos espanhol e italiano mais estruturados a promoção não se esgota na participação em eventos, mas integra um conjunto mais amplo de instrumentos de comunicação. Estes incluem ações de marketing institucional, produção sistemática de materiais promocionais, comunicação digital orientada para públicos específicos e estratégias de marca claramente diferenciadas por mercado. Em alguns contextos, estas práticas traduzem-se ainda no



patrocínio regular de iniciativas culturais, desportivas ou educativas, bem como na criação de espaços próprios de visita e comunicação com o público, reforçando a visibilidade da marca e a associação entre produto, território e estilo de vida. A promoção é, assim, concebida como um instrumento estruturante de posicionamento de mercado, articulado com a estratégia comercial e não apenas como ação pontual de visibilidade.

Nos contextos italianos analisados, em particular, a comunicação de mercado tende a articular-se fortemente com narrativas de qualidade, origem e inovação, frequentemente associadas à valorização do território, à sustentabilidade ambiental e à identidade coletiva da produção. A publicidade assume um papel complementar à estratégia de valorização do produto, reforçando a reputação construída ao longo da cadeia e sustentando a presença em mercados externos. Ainda que nem sempre conduzida diretamente pelas cooperativas de base, estas beneficiam de arquiteturas coletivas e organizacionais que asseguram coerência comunicacional, continuidade da imagem projetada e alinhamento entre promoção, marca e estratégia comercial.

Em contraste, no contexto português, a participação em feiras apresenta um padrão mais limitado e predominantemente nacional. As entrevistas indicam que as cooperativas participam de forma regular em feiras agrícolas de âmbito nacional e regional, mas raramente marcam presença em certames internacionais. Esta limitação é expressa de forma clara quando se afirma:

“Participação em feiras nacionais e internacionais? – Nacionais, sobretudo. (...) Internacionais, alguma de registo? – Não temos, não.” (Agros, Portugal)

Este excerto evidencia um padrão de promoção centrado no mercado interno, com forte presença em eventos nacionais, mas com ausência de estratégias sistemáticas de internacionalização através de feiras. De forma coerente com este padrão, a publicidade e a comunicação de mercado no contexto português tendem a assumir um carácter mais institucional e setorial, frequentemente orientado para representação e visibilidade institucional, e menos para estratégias comerciais diferenciadas por mercado ou produto. A promoção internacional, quando existe, é frequentemente indireta ou realizada a jusante da cooperativa, fora do seu controlo estratégico, através de entidades transformadoras, marcas industriais ou parceiros comerciais.

De forma transversal, as entrevistas sugerem que a eficácia das feiras e das ações promocionais depende menos da sua intensidade isolada e mais da sua integração em estratégias organizacionais coerentes. Onde existem recursos dedicados, competências especializadas e continuidade estratégica, a participação em feiras, a publicidade e a comunicação contribuem para reforçar o posicionamento de mercado e a visibilidade internacional. Onde essas condições não estão



reunidas, estas ações tendem a produzir efeitos limitados e de curto prazo, funcionando sobretudo como instrumentos de visibilidade institucional.

Em síntese, a participação em feiras, bem como as estratégias de publicidade e promoção nacional e internacional, constituem dimensões relevantes da valorização do setor agrícola, mas apresentam graus muito distintos de institucionalização entre contextos nacionais. A evidência empírica sugere que a sua eficácia está fortemente dependente da capacidade organizacional para investir de forma continuada, articular promoção com objetivos comerciais claros e integrar estas ações numa estratégia de médio e longo prazo de posicionamento no mercado e de retenção de valor ao longo da cadeia.

6. Grau de afastamento estrutural de Portugal

A análise comparativa desenvolvida ao longo deste eixo permite concluir que o afastamento estrutural das cooperativas portuguesas face às experiências italianas, francesa e, em menor grau, espanholas é significativo e persistente no conjunto dos casos analisados no domínio da valorização do setor agrícola, embora com graus diferenciados entre cooperativas. Tal como evidenciado nas secções anteriores, este afastamento não resulta da ausência de recursos endógenos, de potencial produtivo ou de consciência quanto à importância da valorização, mas da dificuldade em transformar esses recursos em posicionamento efetivo de mercado, diferenciação sustentada e retenção de valor ao longo da cadeia agroalimentar.

Importa sublinhar que, nas entrevistas, as limitações legais não surgem como principal fator explicativo deste afastamento. Embora existam referências pontuais a constrangimentos regulamentares, a ênfase recai sobretudo sobre práticas organizacionais, modelos de coordenação e trajetórias institucionais acumuladas. O afastamento não deve, assim, ser interpretado como um atraso linear ou como mera insuficiência conjuntural, mas como expressão de uma trajetória institucional distinta, cuja convergência com modelos mais avançados exige processos graduais de transformação organizacional e estratégica.

Tal como no eixo da *governance*, importa controlar analiticamente o papel do setor de atividade enquanto variável contextual. As cooperativas analisadas inserem-se em setores produtivos distintos (leite, azeite, vinho, fruta, hortícolas, carne e apicultura) que apresentam diferenças relevantes em termos de intensidade de capital, regimes de qualidade, perecibilidade do produto, organização da fileira e enquadramento regulamentar. Estes fatores condicionam práticas específicas de valorização e promoção. No entanto, a evidência empírica recolhida indica de forma consistente que o setor de atividade não explica, por si só, as diferenças estruturais observadas ao nível da valorização.





Com efeito, cooperativas pertencentes ao mesmo setor produtivo, mas inseridas em contextos nacionais distintos, apresentam capacidades muito diferentes de valorização dos recursos endógenos, de posicionamento na cadeia de distribuição, de promoção e de comunicação de mercado. Inversamente, cooperativas de setores diferentes, no mesmo país, revelam frequentemente padrões semelhantes de valorização, dependência comercial e estratégias promocionais. Esta transversalidade empírica reforça a leitura de que o afastamento identificado é, sobretudo, institucional e organizacional, e não setorial.

Em primeiro lugar, trata-se de um afastamento institucional, e não legal. O enquadramento jurídico cooperativo português permite, em termos formais, a criação de marcas próprias, a adesão a regimes de certificação de origem, a integração vertical e a cooperação intercooperativa. A diferença face a outros contextos reside menos na norma e mais na forma como esta é apropriada e operacionalizada. Ao contrário do que se observa em Itália, França ou Espanha, a legislação e os instrumentos disponíveis tendem a ser mobilizados de forma limitada ou predominantemente defensiva, mais do que como alavanca estratégica deliberada.

Em segundo lugar, o afastamento é predominantemente organizacional e institucional, frequentemente descrito de forma difusa ou informal pelos entrevistados, mas que se revela, na evidência empírica, fortemente enraizado em modelos de organização da produção e da comercialização. A dificuldade em construir estratégias coletivas de valorização, a fragmentação da oferta, a dependência de clientes intermédios e a fraca articulação entre produção, transformação, promoção e mercado final limitam a capacidade de capturar valor, mesmo quando existe diferenciação produtiva reconhecida. A valorização tende, assim, a permanecer no plano discursivo ou simbólico, com impacto económico reduzido.

Este traço manifesta-se, por exemplo, na utilização limitada de marcas próprias com reconhecimento de mercado, na fraca institucionalização de estratégias de promoção internacional e na dependência indireta face à grande distribuição, frequentemente mediada por operadores a jusante da cooperativa. A ausência de controlo sobre a fase de comercialização e de comunicação com o mercado final dificulta a conversão da qualidade e da origem em poder negocial e em preços diferenciados, reforçando estratégias prudentes e defensivas.

Em terceiro lugar, o afastamento observado é estrutural, e não conjuntural. Não se trata de um desfasamento temporário explicável por crises recentes, ciclos económicos adversos ou limitações transitórias de recursos. Pelo contrário, os padrões identificados revelam uma continuidade histórica de práticas organizacionais que se reproduzem ao longo do tempo, mesmo em contextos de mudança externa significativa. Esta dimensão estrutural explica a dificuldade persistente em



consolidar estratégias de valorização de médio e longo prazo, apesar do reconhecimento generalizado da sua importância.

Entre os fatores estruturais mais relevantes destaca-se a fraca capacidade de coordenação coletiva em matéria de valorização. Ao contrário do que se observa em contextos onde consórcios, interprofissões ou estruturas de segundo grau asseguram coerência, continuidade e escala às estratégias de marca, promoção e comunicação, em Portugal estas funções permanecem dispersas ou inexistentes. A valorização tende a depender de iniciativas pontuais, projetos específicos ou esforços individuais, com reduzida capacidade de consolidação.

Associada a este fator surge a limitada profissionalização das funções de promoção e comunicação de mercado. A escassez de recursos dedicados, a ausência de competências especializadas e a fraca articulação entre cooperativas condicionam a eficácia das ações promocionais, que assumem frequentemente um carácter institucional ou representativo, com impacto reduzido no posicionamento comercial. Esta limitação é particularmente evidente na promoção internacional, que ocorre, na maioria dos casos, de forma indireta e fora do controlo estratégico da cooperativa.

Em síntese, o grau de afastamento estrutural das cooperativas portuguesas no domínio da valorização do setor agrícola resulta da combinação de fatores institucionais, organizacionais e estratégicos que se reforçam mutuamente. A superação deste afastamento não depende da criação de novos recursos ou da mera intensificação de ações promocionais, mas antes da construção gradual de capacidades coletivas de coordenação, diferenciação e comunicação de mercado. Tal como evidenciado noutros eixos do relatório, a valorização eficaz do setor agrícola exige arquiteturas organizacionais robustas, estratégias de longo prazo e uma integração coerente entre produção, mercado e território.

7. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

7.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do afastamento estrutural do caso português no domínio da valorização do setor agrícola, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo. O objetivo não é estabelecer modelos normativos de “boa valorização”, mas identificar configurações institucionais e organizacionais que, de forma recorrente nas entrevistas, se associam a maior capacidade de diferenciação, posicionamento de mercado e retenção de valor para os produtores.



A análise desenvolvida nas secções anteriores evidencia que a valorização do setor agrícola depende menos da qualidade intrínseca dos produtos ou da singularidade dos territórios (amplamente presentes em todos os contextos analisados) e mais da capacidade das cooperativas para estruturar, comunicar e sustentar essa valorização ao longo do tempo. As diferenças observadas entre países resultam de trajetórias institucionais distintas, da existência (ou ausência) de arquiteturas coletivas robustas e do grau de integração entre produção, mercado e estratégia de comunicação.

A Tabela 6.36 seguinte sintetiza os principais contrastes estruturais observados.

Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Valorização de recursos endógenos	Discursiva, com institucionalização limitada e desigual	Variável; mais estruturada em cooperativas de maior escala	Fortemente institucionalizada em consórcios	Altamente institucionalizada em fileiras (DOP/IGP)
Regimes de certificação (DOP/IGP)	Uso limitado e pouco estratégico	Utilização seletiva	Central na estratégia de valorização	Estruturante da identidade e do mercado
Posicionamento na cadeia de valor	Intermédio ou subordinado	Intermédio; mitigado por escala	Elevada integração vertical	Coordenação coletiva da fileira
Dependência de clientes específicos	Elevada e frequentemente indireta	Elevada, mas negociada coletivamente	Reduzida nos casos integrados	Mitigada por regulação e marca coletiva
Utilização de marcas	Marcas próprias fracas ou inexistentes	Marcas coletivas/intercooperativas	Marcas fortes e consolidadas	Marca coletiva dominante
Promoção e comunicação	Fragmentada e reativa	Funcional e comercial	Estratégica e integrada	Sistémica e institucional
Articulação com território/turismo	Pontual e individual	Heterogénea	Integrada em narrativas territoriais	Institucionalizada

Tabela 6.36 – Comparação estruturada entre países (valorização do setor agrícola)

A comparação evidencia que os contextos italiano e francês apresentam modelos de valorização mais institucionalizados, assentes em regimes de certificação robustos, integração vertical ou coordenação coletiva da fileira, e investimento continuado em marca e comunicação. O contexto espanhol revela uma configuração intermédia, marcada por heterogeneidade interna, com práticas



de valorização mais maduras sobretudo em cooperativas de maior escala ou integradas em estruturas de segundo grau.

Em contraste, o contexto português caracteriza-se por um padrão recorrente de valorização fragmentada, fortemente dependente de iniciativas pontuais, com fraca articulação entre diferenciação produtiva, posicionamento na cadeia de valor e estratégias de promoção. Este padrão contribui para menor capacidade de retenção de valor e maior vulnerabilidade face a pressões comerciais externas.

7.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A leitura comparada das entrevistas permite identificar um conjunto de práticas recorrentes nos contextos com maior robustez em matéria de valorização do setor agrícola. Estas práticas não surgem como soluções isoladas ou instrumentais, mas como elementos estruturantes de modelos institucionais consolidados, associados a trajetórias organizacionais de médio e longo prazo.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam-se:

(a) Institucionalização da valorização através de regimes de certificação e marcas coletivas

Nos contextos italiano e francês, a valorização dos recursos endógenos é sustentada por regimes de certificação (DOP/IGP) e marcas coletivas fortemente reconhecidas. Estes instrumentos funcionam como mecanismos de coordenação coletiva, alinhando práticas produtivas, controlando a qualidade e protegendo a reputação do produto no mercado.

(b) Integração entre valorização produtiva e posicionamento na cadeia de valor

As cooperativas mais robustas não tratam a valorização como dimensão simbólica isolada, mas articulam-na com estratégias de integração vertical ou coordenação da comercialização. Esta articulação permite converter diferenciação produtiva em poder negocial e em maior retenção de valor.

(c) Cooperação intercooperativa como alavanca de escala e comunicação

Em Espanha, Itália e França, estruturas de segundo grau, consórcios ou interprofissões desempenham um papel central na valorização, assegurando escala, coerência comunicacional e continuidade estratégica. A cooperação permite superar limitações individuais e reduzir dependências comerciais assimétricas.

(d) Promoção e comunicação entendidas como investimento de longo prazo

Nos contextos mais estruturados, a promoção não se limita à presença em feiras, mas integra estratégias continuadas de comunicação, marketing institucional, patrocínios e presença digital, orientadas para públicos e mercados específicos. A coerência entre promoção, marca e estratégia comercial reforça o reconhecimento e a confiança no produto.

(e) Articulação entre produto, território e narrativa de valor

A valorização mais eficaz associa produto, território e identidade coletiva numa narrativa consistente, frequentemente reforçada por iniciativas de turismo rural, visitas, eventos territoriais ou ações educativas. Estas práticas reforçam a dimensão simbólica e reputacional da valorização, ainda que com impacto económico direto limitado.

(f) Capacidade organizacional dedicada à valorização e comunicação

A existência de recursos humanos especializados, estruturas dedicadas e competências internas ou coletivas em promoção e comunicação emerge como condição essencial para sustentar estratégias de valorização. Onde estas capacidades não existem, a valorização tende a permanecer reativa e fragmentada.

Em síntese, a análise comparada confirma que a valorização do setor agrícola é um processo cumulativo, dependente de trajetórias institucionais consistentes e de opções estratégicas deliberadas. As melhores práticas observadas não assentam na criação de novos recursos, mas na capacidade de estruturar, coordenar e comunicar os recursos existentes de forma coerente ao longo do tempo. Tal como nos eixos da *governance* e da inovação, a superação do afastamento estrutural observado no contexto português exige menos soluções pontuais e mais a transformação gradual das capacidades organizacionais, estratégicas e coletivas das cooperativas, condição indispensável para que a valorização se traduza efetivamente em retenção de valor para os produtores.

8. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem pressupõem processos graduais de transformação organizacional, compatíveis com a diversidade de escalas, contextos territoriais e trajetórias históricas das cooperativas analisadas. Decorrem diretamente da análise comparativa desenvolvida ao longo deste eixo e devem ser entendidas como orientações estruturais, e não como soluções pontuais ou de curto prazo. Resultam da identificação de boas práticas empiricamente observadas em cooperativas de outros países, consideradas relevantes enquanto referenciais para adaptação ao contexto português.



O foco não está na correção de falhas individuais ou na replicação acrítica de modelos externos, mas na transformação progressiva das capacidades organizacionais, estratégicas e coletivas das cooperativas portuguesas, condição indispensável para que a valorização do setor agrícola se traduza efetivamente em retenção de valor para os produtores e em maior sustentabilidade económica no contexto agroalimentar contemporâneo.

8.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

8.1.1 – Institucionalização da valorização enquanto dimensão estratégica explícita da cooperativa

A primeira recomendação central consiste na institucionalização da valorização enquanto dimensão estratégica explícita da cooperativa. Em muitos casos portugueses, a valorização dos recursos endógenos, da origem territorial ou da qualidade produtiva permanece sobretudo no plano discursivo, sem se traduzir em estratégias formais, objetivos claros ou instrumentos organizacionais dedicados. A evidência comparada sugere a importância de integrar a valorização no planeamento estratégico da cooperativa, articulando-a com decisões relativas à produção, à transformação, à comercialização e à promoção.

8.1.2 – Reforço da coordenação coletiva da valorização

Uma segunda recomendação prende-se com o reforço da coordenação coletiva da valorização, através de mecanismos intercooperativos, consórcios ou estruturas de segundo grau. As experiências italiana, francesa e espanhola mostram que a valorização estruturada raramente é alcançada de forma isolada, dependendo antes da capacidade de alinhar práticas produtivas, regimes de qualidade, estratégias de marca e comunicação de mercado. Para muitas cooperativas portuguesas, a cooperação continua a ser encarada como opção defensiva ou circunstancial; a recomendação é inverter esta lógica e assumir a cooperação como instrumento estruturante da valorização, permitindo ganhar escala, coerência e poder negocial.

8.1.3 – Desenvolvimento de estratégias de marca e comunicação mais consistentes

Uma terceira recomendação relaciona-se com o desenvolvimento de estratégias de marca e comunicação mais consistentes, mesmo em contextos de pequena e média escala. A análise evidencia que a ausência de marcas próprias fortes ou de narrativas de valorização coerentes limita a capacidade de transformar diferenciação produtiva em valor económico. Sempre que a criação de marcas individuais não seja viável, a integração em marcas coletivas, regimes de certificação (DOP/IGP) ou plataformas intercooperativas pode constituir uma alternativa eficaz para reforçar o reconhecimento de mercado.

8.1.4 – Profissionalização das funções de promoção e comunicação de mercado

A quarta recomendação centra-se na profissionalização das funções de promoção e comunicação de mercado. Nos contextos mais robustos, a valorização é sustentada por recursos humanos especializados, competências dedicadas e continuidade estratégica. Em Portugal, a promoção tende a ser gerida de forma ad hoc, acumulada com outras funções ou dependente de projetos específicos. O investimento, mesmo gradual, em competências internas ou partilhadas de marketing, comunicação e posicionamento de mercado emerge como condição essencial para superar estratégias fragmentadas e reativas.

8.1.5 – Maior articulação entre valorização produtiva, território e mercado

Por fim, recomenda-se uma maior articulação entre valorização produtiva, território e mercado, evitando que iniciativas territoriais, turísticas ou promocionais permaneçam desconectadas da estratégia económica da cooperativa. A evidência empírica sugere que estas dimensões reforçam a valorização simbólica e reputacional quando integradas numa narrativa coerente, mas têm impacto limitado quando desenvolvidas de forma dispersa ou marginal.

8.2. Recomendações para políticas públicas

8.2.1 – Reorientar os instrumentos de apoio à valorização para critérios de continuidade, coordenação e cooperação institucional

Do ponto de vista das políticas públicas, a principal recomendação consiste em reorientar os instrumentos de apoio à valorização para critérios de continuidade, coordenação e capacidade institucional, e não apenas para a realização de ações pontuais. Os apoios à promoção, à participação em feiras ou à criação de marcas têm privilegiado, em muitos casos, a execução de iniciativas isoladas, sem assegurar a sua integração em estratégias de médio e longo prazo. A análise desenvolvida neste eixo sugere a necessidade de privilegiar projetos que demonstrem articulação estratégica, cooperação entre entidades e capacidade de sustentação no tempo.

8.2.2 – Apoio explícito à criação e consolidação de estruturas coletivas de valorização

Uma segunda recomendação prende-se com o apoio explícito à criação e consolidação de estruturas coletivas de valorização, como consórcios, plataformas de marca coletiva, organizações interprofissionais ou estruturas de segundo grau com competências em promoção e comunicação. A experiência comparada evidencia que estas arquiteturas não emergem apenas de dinâmicas espontâneas de mercado, sendo frequentemente apoiadas por enquadramentos institucionais estáveis e políticas públicas consistentes ao longo do tempo.

8.2.3 – Reforço do apoio à profissionalização das competências de valorização e comunicação

Uma terceira recomendação consiste no reforço do apoio à profissionalização das competências de valorização e comunicação, incluindo formação em marketing agroalimentar, gestão de marcas, comunicação internacional e posicionamento de mercado. A qualificação dos recursos humanos surge como fator crítico para transformar ações promocionais em estratégias eficazes de valorização.

8.2.4 – Maior articulação entre políticas de valorização, políticas territoriais e políticas de desenvolvimento rural

Por último, recomenda-se uma maior articulação entre políticas de valorização, políticas territoriais e políticas de desenvolvimento rural, evitando a fragmentação de instrumentos e objetivos. A valorização do setor agrícola beneficia quando os instrumentos de certificação, promoção, turismo rural e desenvolvimento territorial são concebidos de forma integrada, reforçando mutuamente os seus impactos económicos e simbólicos.

Em síntese, as recomendações estratégicas apresentadas apontam para a necessidade de passar de uma lógica de valorização pontual e reativa para uma lógica estrutural, coletiva e estratégica. Tal como evidenciado ao longo deste eixo, a valorização estruturada do setor agrícola não depende da criação de novos recursos, mas da capacidade de estruturar, coordenar e comunicar de forma consistente os recursos existentes, num quadro organizacional e institucional robusto e orientado para o longo prazo.

6.2.8 Eixo 7: Sustentabilidade ambiental

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa o modo como as cooperativas agroalimentares integram a sustentabilidade ambiental nas suas práticas organizacionais, na assistência técnica aos agricultores associados e na estruturação dos seus modelos produtivos. A sustentabilidade ambiental é aqui entendida num sentido amplo, englobando dimensões energéticas, climáticas, agronómicas, hídricas e ecológicas, bem como o papel da cooperativa enquanto agente coletivo de difusão, enquadramento e, em alguns casos, coordenação de práticas ambientalmente mais responsáveis.

A análise baseia-se numa leitura transversal das entrevistas realizadas em Portugal, Espanha, França e Itália, seguindo as questões do guião de entrevista e privilegiando uma abordagem comparativa. Tal como nos restantes eixos do relatório, não se pretende avaliar o desempenho individual das cooperativas nem aferir níveis absolutos de sustentabilidade ambiental, mas antes



identificar padrões recorrentes de atuação, graus diferenciados de institucionalização das práticas e contrastes estruturais entre contextos nacionais.

A sustentabilidade ambiental é analisada não apenas enquanto conjunto de práticas técnicas, mas sobretudo enquanto dimensão organizacional e institucional da ação cooperativa. Neste sentido, a atenção incide sobre a forma como estas preocupações são integradas, ou não, na estratégia da cooperativa, na assistência técnica regular, nos sistemas de certificação, na relação com os agricultores e na articulação com exigências regulamentares e de mercado.

A leitura comparada das entrevistas evidencia que, na maioria dos casos, a sustentabilidade ambiental não emerge como um eixo estratégico autónomo explicitamente formulado, mas antes como um conjunto de práticas, preocupações e constrangimentos incorporados de forma variável nos modelos produtivos e organizacionais. O foco analítico do eixo reside, assim, na identificação das condições institucionais que favorecem uma integração mais estrutural, contínua e coerente da sustentabilidade ambiental, bem como dos fatores que contribuem para abordagens mais fragmentadas, reativas ou dependentes de enquadramentos externos.

Este enquadramento permite, por um lado, compreender o posicionamento relativo do contexto português face aos restantes países analisados e, por outro, identificar práticas e configurações organizacionais que, mesmo não sendo explicitamente formuladas como estratégias ambientais, produzem efeitos ambientais mais consistentes e duradouros ao longo do tempo.

2. Autossustentabilidade energética e utilização de energias renováveis

A análise das entrevistas evidencia que a preocupação com a sustentabilidade energética está amplamente presente no discurso das cooperativas analisadas, embora se manifeste com graus muito diferenciados de concretização e institucionalização. De forma geral, esta preocupação surge associada tanto a considerações ambientais como, de forma muito significativa, a motivações económicas, nomeadamente à redução de custos energéticos e à diminuição da dependência face a fornecedores externos de energia.

No contexto português, a sustentabilidade energética assume, na maioria dos casos, um carácter mais prospetivo do que operativo. As entrevistas revelam uma consciência clara da relevância do tema, mas essa consciência traduz-se frequentemente em intenções futuras, projetos planeados ou reflexões internas, sem que se materialize ainda em investimentos estruturados ao nível da própria cooperativa. Esta distância entre preocupação assumida e implementação efetiva é ilustrada por afirmações como: *“Não utiliza, mas temos projetos para pôr”* (COOPERATIVA AGRÍCOLA DE ESPOSENDE), evidenciando uma lógica de adiamento associada a constrangimentos organizacionais e financeiros.



Quando existem iniciativas concretas, estas tendem a centrar-se na instalação de painéis solares para autoconsumo, configurando uma abordagem relativamente homogênea entre cooperativas. Trata-se, em regra, de soluções de pequena ou média escala, orientadas para a redução parcial da fatura energética, mais do que para uma lógica de autossuficiência plena, como ilustram afirmações recolhidas nas entrevistas, designadamente: “não utiliza, mas temos projetos para pôr” (CAESPOSENDE) e “energía fotovoltaica tenemos ya desde hace unos años 200 kilovatios aquí instalados en la cubierta” (Viña Costeira, Espanha). A adoção de viaturas elétricas ou de soluções energéticas tecnologicamente mais avançadas surge de forma residual, não constituindo um elemento estruturante da estratégia cooperativa.

Nos contextos estrangeiros analisados, em particular em Espanha, França e Itália, observam-se exemplos de cooperativas com projetos de autoprodução energética mais estruturados e consolidados, frequentemente integrados numa lógica organizacional mais estável e de médio/longo prazo. Nestes casos, a sustentabilidade energética aparece associada a estratégias de racionalização dos custos operacionais e de reforço da autonomia da cooperativa, sendo encarada como um investimento com retorno económico previsível. Ainda assim, mesmo nestes contextos, a sustentabilidade energética tende a ser mobilizada sobretudo como uma opção económica racional, e menos como um eixo ambiental explicitamente estratégico ou comunicacional.

A comparação entre países sugere, assim, que as diferenças não residem tanto na existência ou não de preocupação com a sustentabilidade energética, mas antes no grau de capacidade organizacional para transformar essa preocupação em investimento efetivo. As cooperativas estrangeiras analisadas operam, em geral, em contextos organizacionais de maior escala e com maior capacidade de planeamento e continuidade das decisões.

De forma transversal aos diferentes contextos nacionais, a difusão desta preocupação junto dos agricultores revela-se irregular e pouco sistematizada. Em muitos casos, a adoção de soluções energéticas renováveis pelos produtores resulta sobretudo de incentivos externos e políticas públicas, mais do que de uma ação estruturada e contínua da cooperativa. A cooperativa surge frequentemente como espaço de validação ou partilha informal de experiências, mas raramente como promotora ativa de soluções coletivas ou de estratégias energéticas integradas ao nível das explorações.

Importa, contudo, sublinhar que, no contexto português, apesar da ausência de estratégias energéticas plenamente institucionalizadas, existem práticas ambientais concretas já em curso, ainda que de natureza fragmentada e predominantemente orientadas por racionalidades económicas. A instalação de painéis solares para autoconsumo, bem como a difusão informal de



soluções energéticas entre agricultores, constitui uma base empírica real sobre a qual poderiam ser construídas abordagens mais estruturadas.

Em síntese, a análise comparada indica que a sustentabilidade energética, embora reconhecida como relevante em todos os contextos analisados, permanece em grande medida subordinada a lógicas económicas imediatas e a constrangimentos organizacionais. A sua integração enquanto eixo estratégico plenamente institucionalizado é ainda limitada, sendo este desfasamento particularmente visível no contexto português, onde se observa uma maior distância entre discurso, intenção e prática efetiva.

3. Fomento de práticas com capacidade de sequestro de carbono

O fomento de práticas agrícolas com forte capacidade de sequestro de carbono revela-se uma das dimensões menos desenvolvidas e menos institucionalizadas no conjunto das entrevistas analisadas. Embora a temática do carbono surja de forma recorrente no discurso sobre sustentabilidade ambiental, a sua tradução em linhas de ação explícitas, sistemáticas e orientadas para esse objetivo permanece limitada.

No contexto português, esta dimensão é frequentemente reconhecida como relevante em termos gerais, mas raramente se materializa em iniciativas concretas promovidas pela cooperativa junto dos agricultores. Quando questionadas diretamente, várias cooperativas admitem não desenvolver práticas especificamente orientadas para o sequestro de carbono, remetendo esta temática para um plano mais abstrato da sustentabilidade ambiental ou para enquadramentos futuros dependentes de políticas públicas e instrumentos regulamentares.

Quando existem referências a práticas com impacto no balanço carbónico, estas surgem, regra geral, de forma indireta, associadas a outras preocupações consideradas mais imediatas, como a eficiência produtiva, a redução de custos, a gestão dos solos ou o cumprimento de requisitos ambientais. Nestes casos, o sequestro de carbono constitui sobretudo um efeito colateral de práticas agrónomicas ou zootécnicas já existentes, e não o resultado de uma estratégia deliberadamente orientada para esse fim.

Nos contextos estrangeiros analisados, observa-se, em alguns casos, uma abordagem mais técnica e operacionalizada, sobretudo em setores específicos como o pecuário. Essa lógica é ilustrada pelo seguinte excerto, que identifica de forma concreta práticas associadas à redução de emissões e à melhoria do balanço carbónico:

“Bem, existem várias estratégias: algumas dizem respeito à alimentação, ou seja, à utilização de produtos que, no rúmen, fazem com que seja libertada menos quantidade, sobretudo de azoto, ou seja, amoníaco,



para ser mais claro. Mas depois há outras práticas, por exemplo, no que diz respeito aos terrenos, o enterramento imediato durante a espalhar do chorume, por exemplo, o mínimo de trabalho no solo, ou seja, não se faz mais uma lavoura demasiado profunda porque liberta CO2.” (Asprocarne)

Este excerto evidencia uma abordagem em que o sequestro de carbono e a redução de emissões são enquadrados de forma operacional e tecnicamente fundamentada, articulando práticas de alimentação animal, gestão do solo e manejo de efluentes. Importa, contudo, sublinhar que estas práticas tendem a estar circunscritas a determinados setores e contextos produtivos, não configurando ainda um padrão transversal ao conjunto das cooperativas analisadas.

A comparação entre países sugere, assim, que as diferenças não residem tanto na inexistência de práticas com impacto potencial no sequestro de carbono, mas antes no grau de intencionalidade, formalização e enquadramento estratégico dessas práticas. Nos contextos estrangeiros, sobretudo onde existe maior capacidade técnica e organizacional, estas ações tendem a ser mais claramente identificadas e integradas em abordagens técnicas e organizacionais mais estruturadas. Em Portugal, pelo contrário, predomina uma abordagem mais fragmentada, onde o sequestro de carbono permanece largamente implícito e pouco visível.

Em síntese, a análise comparada evidencia que o fomento de práticas com capacidade de sequestro de carbono constitui uma dimensão emergente, mas ainda incipiente, marcada por um défice de institucionalização e por uma forte dependência de enquadramentos externos. Este padrão é particularmente evidente no contexto português, onde se observa um maior afastamento face a abordagens mais técnicas e operacionalizadas identificadas nalguns casos estrangeiros, ainda que também nestes últimos o sequestro de carbono não assuma, de forma generalizada, um papel central na estratégia cooperativa.

4. Promoção da qualidade dos solos e prevenção da erosão

A promoção de práticas orientadas para a qualidade dos solos e prevenção da erosão surge de forma claramente desigual no conjunto das entrevistas analisadas, refletindo diferentes níveis de institucionalização da assistência técnica e de integração destas preocupações na ação cooperativa. Embora estas dimensões sejam amplamente reconhecidas como relevantes para a sustentabilidade ambiental e produtiva, a sua operacionalização apresenta-se frequentemente fragmentada e dependente de contextos específicos.

No contexto português, as questões relacionadas com a qualidade dos solos e a erosão são, na maioria dos casos, abordadas de forma reativa, no âmbito do aconselhamento técnico pontual ou em resposta a problemas concretos identificados pelos agricultores. As entrevistas indicam que a intervenção da cooperativa tende a ocorrer sobretudo quando surgem situações problemáticas,

como degradação do solo, dificuldades produtivas ou exigências regulamentares, mais do que como parte de uma estratégia preventiva e sistemática. Nestes casos, a melhoria da qualidade dos solos é frequentemente entendida como uma responsabilidade primariamente individual do produtor, com a cooperativa a assumir um papel de apoio circunstancial.

A existência de estratégias formalizadas e continuadas de promoção da qualidade dos solos é pouco evidente. Em vários casos, estas práticas são remetidas para entidades externas, como associações especializadas, técnicos independentes ou programas públicos, reforçando uma lógica de fragmentação da intervenção. Esta configuração limita a capacidade da cooperativa em atuar como agente estruturante na difusão de boas práticas agronómicas, contribuindo para uma abordagem mais dispersa e menos coerente, fortemente condicionada pela escala territorial e pelo número elevado de explorações a acompanhar.

No contexto português, a atuação técnica existente é ilustrada por intervenções baseadas na observação direta e na análise pontual das explorações, como se evidencia no seguinte excerto:

“Vão visitar as culturas dos sócios, fazem análises de solos, análises das folhas das árvores, portanto, fazem todo um conjunto de tarefas em que depois aconselham o associado a reagir em função dos resultados.” (CABEJABRINCHES)

Este excerto evidencia uma lógica de atuação assente na análise técnica e no aconselhamento dirigido aos agricultores, revelando que a preocupação com a qualidade dos solos e a sustentabilidade agronómica não está ausente no contexto português. No entanto, esta intervenção ocorre sobretudo de forma seletiva, adaptativa e reativa, respondendo a necessidades identificadas no terreno, sem enquadramento numa estratégia cooperativa sistemática e preventiva. A ausência de planos estruturados e universalizáveis limita, assim, a capacidade destas práticas produzirem efeitos ambientais consistentes e duradouros à escala territorial.

Nos contextos estrangeiros analisados, observa-se, com maior frequência, a integração destas preocupações em abordagens técnicas mais coerentes e continuadas, associados a sistemas de assistência técnica regular e a orientações produtivas mais exigentes. Nestes casos, a qualidade do solo e a prevenção da erosão surgem articuladas com práticas agronómicas concretas, nomeadamente opções de gestão da fertilidade, acompanhamento técnico continuado e adaptação das práticas às características específicas dos terrenos. A gestão do solo tende a ser encarada não apenas como resposta a problemas pontuais, mas como componente integrante de modelos produtivos mais estruturados, frequentemente associados a referenciais técnicos, normativos ou de certificação.



A comparação entre países sugere, assim, que as diferenças observadas não resultam tanto da inexistência de conhecimento técnico sobre práticas de conservação do solo, mas sobretudo do grau de institucionalização da intervenção cooperativa. Onde existem estruturas técnicas mais robustas e uma maior integração entre assistência, orientação produtiva e objetivos ambientais, a promoção da qualidade dos solos assume um carácter mais estruturado e preventivo. Em Portugal, pelo contrário, predomina uma lógica mais fragmentada, em que estas práticas dependem fortemente da iniciativa individual dos agricultores e da capacidade operacional da cooperativa.

Em síntese, a análise comparada evidencia que a promoção da qualidade dos solos e a prevenção da erosão constituem dimensões reconhecidas, mas insuficientemente sistematizadas, particularmente no contexto português. A ausência de estratégias continuadas e institucionalizadas contribui para um maior afastamento estrutural face a modelos onde estas práticas estão mais claramente integradas na ação cooperativa, ainda que também nos contextos estrangeiros se observe alguma heterogeneidade setorial e territorial.

5. Redução e substituição do uso de pesticidas

A redução do uso de pesticidas constitui uma preocupação transversal no conjunto das entrevistas analisadas, embora a sua concretização assuma formas diferenciadas consoante os contextos nacionais, os setores produtivos e o grau de institucionalização da assistência técnica. Em todos os países analisados, esta temática surge fortemente enquadrada por exigências regulamentares, requisitos de segurança alimentar e condicionalidades associadas à Política Agrícola Comum, o que condiciona significativamente as margens de atuação das cooperativas.

No contexto português, a atuação das cooperativas incide sobretudo na formação, sensibilização e controlo do uso correto de fitofármacos, privilegiando a conformidade com a legislação em vigor, o respeito pelos intervalos de segurança e a correta aplicação dos produtos. A preocupação central não é tanto a eliminação do uso de pesticidas, mas a prevenção de utilizações incorretas que possam comprometer a qualidade do produto, originar penalizações económicas para os agricultores ou gerar incumprimentos regulamentares. Esta orientação é ilustrada pelo seguinte excerto:

“A gente aqui só aplica os produtos que podemos aplicar. Aqueles que não podemos aplicar, não aplicamos.” (CABEJABRINCHES)

Este excerto evidencia uma abordagem fortemente regulamentar e defensiva, centrada no cumprimento estrito das normas e na mitigação do risco, mais do que na promoção ativa de alternativas aos pesticidas. A redução do uso surge, assim, sobretudo associada à boa prática e à



gestão do risco, e não como objetivo ambiental autónomo ou como eixo estratégico de inovação produtiva.

A substituição ativa dos pesticidas por soluções alternativas revela-se, neste contexto, muito limitada, em particular nos sistemas produtivos intensivos. As entrevistas sugerem que as cooperativas reconhecem constrangimentos técnicos e económicos significativos à adoção de alternativas, considerando que estas nem sempre asseguram níveis de eficácia compatíveis com as exigências de produtividade e de mercado. Consequentemente, a atuação tende a concentrar-se na otimização do uso, e não na sua substituição estrutural.

Nos contextos estrangeiros, em particular no espanhol, a redução do recurso a substâncias químicas surge com maior frequência enquadrada em programas formais, metas quantificadas e sistemas de acompanhamento institucionalizado, frequentemente associados a exigências de certificação, qualidade e acesso ao mercado. Essa lógica é ilustrada pelo seguinte excerto:

"Sí, y en nuestro caso más que pesticidas es la parte de antibióticos. Sí, que estamos dentro del programa de reducción de antibióticos nacional, el PRAN. Todos nuestros veterinarios están inscritos en el PRAN y tenemos unos objetivos de reducción anual." (COVAP)

Este excerto evidencia uma abordagem mais estruturada e programática, assente em compromissos formais, monitorização contínua e metas de redução definidas ao longo do tempo. Ainda que, neste caso, o enfoque empírico recaia sobretudo sobre substâncias de uso veterinário, a lógica subjacente é representativa de um modelo em que a redução do uso de químicos é integrada em estratégias institucionais mais amplas, com objetivos explícitos e mecanismos de acompanhamento.

Apesar destas diferenças, também nos contextos espanhol, francês e italiano a promoção de alternativas concretas aos pesticidas permanece fortemente condicionada pelo tipo de cultura, pelo enquadramento regulamentar e pelas exigências do mercado. A redução efetiva tende a ocorrer quando existe uma conjugação favorável de viabilidade técnica, aceitação por parte dos produtores, reconhecimento económico e pressão comercial, sendo menos frequente a adoção generalizada de soluções alternativas de forma independente desses fatores.

Em síntese, a análise comparada evidencia que a redução e substituição do uso de pesticidas constitui uma dimensão reconhecida e amplamente regulada, mas cuja operacionalização continua a privilegiar o controlo do uso em detrimento da substituição estrutural. O contexto português distingue-se por uma abordagem mais centrada na conformidade normativa e na gestão do risco, enquanto os contextos estrangeiros analisados revelam uma maior integração desta preocupação

em programas formais e estratégias institucionais, ainda que sem eliminar os constrangimentos técnicos e económicos associados a determinados sistemas produtivos.

6. Uso eficiente da água e proteção das linhas e cursos de água

As medidas de uso eficiente da água e de proteção das linhas e cursos de água surgem, no conjunto das entrevistas analisadas, sobretudo associadas a projetos específicos, a exigências regulatórias ou a sistemas de certificação, mais do que como resultado de estratégias transversais e sistematicamente institucionalizadas ao nível cooperativo. Trata-se de uma dimensão amplamente reconhecida como crítica, em particular em contextos de crescente escassez hídrica, mas cuja operacionalização apresenta níveis diferenciados de maturidade entre países e setores.

No contexto português, estas práticas são frequentemente referidas como preocupações gerais e consensuais, mas com fraca institucionalização ao nível da cooperativa. As entrevistas indicam que a gestão eficiente da água é, em larga medida, remetida para a responsabilidade individual dos agricultores, cabendo à cooperativa sobretudo um papel de enquadramento técnico, aconselhamento pontual e conformidade legal. A racionalidade subjacente a esta abordagem é ilustrada pela centralidade atribuída à contenção de custos, mais do que a objetivos ambientais estruturados.

“Minimizar custos implica consumir menos água, porque a água custa dinheiro.” (CABEJABRINCHES)

Este excerto ilustra que, no contexto português, a eficiência hídrica é frequentemente integrada na ação cooperativa por via de racionalidades económicas associadas à viabilidade da exploração. Embora esta abordagem produza efeitos ambientais relevantes, a sua dependência predominante de critérios de custo contribui para a fraca institucionalização da gestão da água enquanto eixo ambiental autónomo e integrado da estratégia cooperativa.

No que respeita especificamente à proteção das linhas e cursos de água, a análise das entrevistas mostra que esta dimensão surge quase sempre associada à gestão de efluentes agrícolas e agroindustriais, bem como à necessidade de evitar situações de contaminação que possam gerar sanções legais ou comprometer a atividade produtiva. Em Portugal, a atuação das cooperativas tende a concentrar-se no cumprimento das normas ambientais existentes, nomeadamente no encaminhamento adequado de resíduos, na aplicação controlada de chorumes e na observância das regras relativas a zonas sensíveis ou vulneráveis.

A proteção dos cursos de água não é, assim, abordada como um objetivo ambiental autónomo, mas como uma condição de conformidade regulatória. As entrevistas indicam que, sempre que possível, a gestão dos resíduos líquidos e sólidos é externalizada para entidades especializadas ou

integrada em soluções técnicas coletivas (por exemplo, unidades de tratamento ou valorização), reduzindo o risco de descargas diretas ou aplicações inadequadas nos solos. Esta abordagem reforça uma lógica de prevenção do incumprimento, mais do que de planeamento ecológico ativo do território.

Nos contextos estrangeiros, em particular no espanhol, observa-se uma maior integração entre gestão da água, proteção dos cursos de água e estratégias ambientais mais amplas, com um papel mais visível das cooperativas na coordenação técnica destas dimensões. Em alguns casos, a gestão de efluentes e a prevenção da poluição hídrica surgem articuladas com investimentos estruturais, sistemas de monitorização e soluções coletivas de valorização de resíduos, contribuindo simultaneamente para a redução de impactos ambientais e para a eficiência dos sistemas produtivos.

“O uso eficiente da água tem sido uma obsessão.” (COVAP)

Ainda assim, também nestes contextos a proteção dos cursos de água permanece fortemente condicionada pelo quadro regulatório, pelo tipo de atividade dominante e pela escala das explorações. A intervenção cooperativa assume sobretudo um papel de coordenação técnica, acompanhamento e enquadramento, sendo menos frequente a adoção de estratégias territoriais integradas explicitamente orientadas para a requalificação ecológica das linhas de água.

Em síntese, a análise comparada evidencia que o uso eficiente da água e a proteção das linhas e cursos de água constituem dimensões crescentemente valorizadas, mas ainda marcadas por uma forte dependência de exigências legais e soluções técnicas reativas. No contexto português, estas práticas permanecem pouco institucionalizadas ao nível cooperativo e fortemente ancoradas numa lógica de controlo de custos e cumprimento normativo. Nos contextos estrangeiros analisados, observa-se uma maior integração operacional e organizacional, embora persistam limites claros à afirmação da cooperativa como agente de liderança ambiental ativa nesta matéria.

7. Aproveitamento de resíduos agrícolas e promoção da biodiversidade

O aproveitamento de resíduos agrícolas surge nas entrevistas de forma pontual e pouco estruturada, sendo maioritariamente associado a práticas funcionais decorrentes do próprio processo produtivo, mais do que a estratégias ambientais explicitamente formuladas pelas cooperativas. A valorização de subprodutos é, em vários casos, apresentada como uma solução operacional ou económica, sem enquadramento numa lógica mais ampla de economia circular ou de sustentabilidade ambiental integrada.



Este carácter instrumental é particularmente evidente em alguns casos estrangeiros, nos quais a reutilização de resíduos resulta diretamente das necessidades energéticas ou operacionais das explorações associadas. Como refere um responsável italiano, a propósito dos subprodutos da transformação da azeitona: *“com os subprodutos da transformação, produzimos o caroço, que é um combustível que as nossas empresas utilizam nas suas atividades”* (Frantoio del Grevepesa, Itália). Este excerto ilustra uma prática de valorização de resíduos efetiva, mas cuja racionalidade permanece essencialmente funcional, não sendo acompanhada de referências a objetivos ambientais explícitos ou a uma estratégia deliberada de sustentabilidade.

No contexto português, as referências ao aproveitamento de resíduos revelam-se ainda mais escassas e fragmentadas. Quando presentes, tendem a estar associadas a práticas tradicionais ou a respostas pontuais a constrangimentos regulamentares, sem que se observe uma abordagem sistemática ou planeada da valorização de resíduos enquanto recurso estratégico. A ausência de menções a mecanismos de monitorização, investimento dedicado ou articulação com políticas ambientais mais amplas sugere que, na maioria dos casos, os resíduos continuam a ser percecionados sobretudo como um problema a gerir, e não como uma oportunidade de criação de valor económico, ambiental ou reputacional.

A promoção da biodiversidade surge de forma ainda mais residual no discurso dos entrevistados. Quando mencionada, aparece geralmente integrada em narrativas mais amplas sobre naturalidade, território ou identidade dos produtos, sobretudo nos contextos francês e italiano, e não como resultado de políticas ativas ou de práticas estruturadas de conservação. Nestes casos, a biodiversidade é frequentemente evocada como uma característica inerente ao sistema produtivo ou ao contexto geográfico, e não como um objetivo explícito da ação cooperativa.

De forma geral, a frequência, regularidade e grau de institucionalização das práticas associadas tanto ao aproveitamento de resíduos agrícolas como à promoção da biodiversidade variam significativamente entre os casos analisados. Não se identifica um padrão transversal nem um conjunto consistente de instrumentos de governação ou de orientação estratégica nestes domínios, mesmo entre cooperativas de maior dimensão ou com maior capacidade organizacional.

Em síntese, o aproveitamento de resíduos agrícolas e a promoção da biodiversidade emergem, no conjunto das entrevistas, como dimensões ainda pouco consolidadas enquanto eixos estratégicos autónomos da sustentabilidade ambiental. As práticas identificadas tendem a assumir um carácter disperso, reativo e funcional, refletindo uma integração ainda incipiente destas preocupações na estratégia central das cooperativas analisadas, em particular no contexto português.

8. Grau de afastamento estrutural de Portugal





A leitura comparada das entrevistas evidencia que Portugal apresenta um maior grau de afastamento estrutural no domínio da sustentabilidade ambiental quando comparado com os contextos espanhol, francês e italiano. Este afastamento não decorre da ausência de preocupação ou de consciência ambiental por parte das cooperativas portuguesas, mas antes de um conjunto de limitações estruturais que condicionam a tradução dessa preocupação em práticas institucionalizadas, sistemáticas e estrategicamente integradas.

Em primeiro lugar, observa-se no contexto português uma menor institucionalização das práticas ambientais ao nível da cooperativa. A sustentabilidade ambiental surge frequentemente como um conjunto de temas reconhecidos e partilhados no discurso (energia, solos, pesticidas, água, carbono) mas raramente como um eixo transversal de ação cooperativa, dotado de objetivos explícitos, instrumentos próprios e continuidade temporal. As práticas identificadas tendem a assumir um caráter fragmentado, dependente de projetos pontuais, iniciativas individuais ou respostas a exigências externas, nomeadamente regulamentares ou associadas a programas de apoio público.

Este padrão traduz-se numa atuação predominantemente reativa das cooperativas, em que a intervenção ambiental ocorre sobretudo em resposta a problemas concretos, constrangimentos legais ou oportunidades circunstanciais, mais do que como resultado de uma estratégia ambiental deliberada. A assistência técnica, quando existe, é frequentemente mobilizada para assegurar conformidade normativa, mitigar riscos ou responder a situações específicas no terreno, e menos para promover transformações estruturais nos modelos produtivos ou nas práticas dos agricultores associados.

Em contraste, nos contextos espanhol, francês e italiano, apesar de se observar uma heterogeneidade significativa entre setores e cooperativas, emerge uma maior integração entre sustentabilidade ambiental, assistência técnica, sistemas de certificação e valorização económica dos produtos. Nestes casos, a sustentabilidade tende a estar mais profundamente incorporada nos próprios modelos produtivos e institucionais, ainda que nem sempre explicitada enquanto estratégia ambiental autónoma. A ligação entre práticas ambientais, requisitos técnicos, orientação produtiva e posicionamento no mercado confere maior coerência e previsibilidade à ação cooperativa nestes contextos.

Este contraste não se traduz necessariamente numa maior retórica ambiental por parte das cooperativas estrangeiras. Pelo contrário, em muitos casos a sustentabilidade ambiental surge de forma implícita, integrada em referenciais técnicos, normas de produção, sistemas de qualidade ou modelos territoriais consolidados. A diferença face ao contexto português reside sobretudo no grau de integração estrutural destas dimensões, e não na sua visibilidade discursiva ou comunicacional.



O afastamento estrutural de Portugal manifesta-se, assim, numa combinação de fatores, associados, entre outros aspetos, a limitações de escala organizacional, recursos financeiros e capacidade de planeamento, bem como a uma maior dependência de enquadramentos externos. Estes constrangimentos limitam o papel da cooperativa enquanto agente estruturante da transição ambiental, reforçando uma lógica em que a sustentabilidade permanece frequentemente subordinada a objetivos económicos imediatos e à gestão do quotidiano operacional.

Em síntese, a análise comparada permite concluir que Portugal se distingue por um maior afastamento estrutural no domínio da sustentabilidade ambiental, caracterizado por uma integração ainda incipiente destas preocupações na estratégia central das cooperativas. Embora existam sinais de sensibilização e iniciativas relevantes, estas tendem a assumir um carácter disperso e pouco institucionalizado, contrastando com contextos onde a sustentabilidade ambiental, mesmo sem assumir sempre uma forma explicitamente estratégica, se encontra mais profundamente integrada nos modelos produtivos, técnicos e organizacionais das cooperativas.

9. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

9.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do afastamento estrutural do caso português, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo no domínio da sustentabilidade ambiental.

Com base na análise desenvolvida nas secções anteriores, é possível identificar um conjunto de dimensões centrais que estruturam a forma como a sustentabilidade ambiental é integrada na ação cooperativa. Esta síntese não tem como objetivo estabelecer tipologias normativas de “boa sustentabilidade ambiental”, mas antes evidenciar configurações organizacionais e institucionais associadas a maior grau de integração, previsibilidade e capacidade de ação coletiva neste domínio.

A Tabela 6.37 seguinte apresenta uma leitura comparada dessas dimensões, destacando diferenças observadas de forma consistente nas entrevistas realizadas.

Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Grau de institucionalização das práticas ambientais	Baixo e fragmentado	Médio, com heterogeneidade setorial	Médio-elevado	Elevado
Caráter das iniciativas ambientais	Pontual e reativo	Programático em alguns setores	Estrutural, integrado no modelo produtivo	Estrutural e normativo



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Integração com assistência técnica	Irregular e seletiva	Regular em cooperativas estruturadas	Regular e articulada	Sistemática
Papel da sustentabilidade na estratégia	Secundário	Instrumental	Integrado	Integrado
Relação com certificação e qualidade	Residual	Relevante	Estruturante	Central
Escala das iniciativas (coletiva vs. individual)	Predominantemente individual	Mista	Predominantemente coletiva	Predominantemente coletiva
Continuidade temporal das práticas	Baixa	Variável	Elevada	Elevada
Dependência de incentivos externos	Elevada	Moderada	Reduzida	Reduzida

Tabela 6.37 – Comparação estruturada entre países (sustentabilidade ambiental)

A comparação evidencia que os contextos francês e italiano apresentam níveis mais elevados de integração estrutural da sustentabilidade ambiental, assentes em modelos produtivos regulados, forte articulação entre práticas ambientais, assistência técnica e certificação, e maior continuidade temporal das iniciativas. Nestes contextos, a sustentabilidade ambiental tende a estar incorporada nos próprios referenciais produtivos e institucionais, ainda que nem sempre explicitada enquanto estratégia autónoma.

O contexto espanhol revela uma posição intermédia, marcada por forte heterogeneidade interna. Em cooperativas de maior escala ou integradas em estruturas de segundo grau, observa-se uma abordagem mais programática e institucionalizada, enquanto noutras prevalecem lógicas mais próximas das identificadas no caso português.

Em contraste, o contexto português caracteriza-se por um padrão recorrente de menor institucionalização, forte dependência de projetos pontuais e enquadramentos externos, e uma integração ainda incipiente da sustentabilidade ambiental na estratégia central das cooperativas. Este posicionamento contribui para uma maior vulnerabilidade organizacional e para uma capacidade limitada de mobilização coletiva em torno de objetivos ambientais de médio e longo prazo.

A leitura comparada apresentada nesta secção permite, assim, passar da análise detalhada das práticas nacionais para a identificação de padrões estruturais recorrentes, abrindo caminho à



sistematização de melhores práticas empiricamente observáveis no domínio da sustentabilidade ambiental, apresentadas no ponto seguinte.

9.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação entre países permite identificar um conjunto de práticas recorrentes nos contextos com maior robustez institucional e organizacional, que emergem de forma consistente nas entrevistas realizadas e que contribuem para explicar diferenças estruturais na integração da sustentabilidade ambiental na ação cooperativa.

Estas práticas não surgem como soluções isoladas ou instrumentais, mas como elementos estruturantes de modelos organizacionais consolidados, associados a trajetórias de longo prazo, maior capacidade técnica e integração entre objetivos económicos, produtivos e ambientais.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam-se:

(a) Integração da sustentabilidade ambiental em sistemas de certificação e diferenciação do produto

Nos contextos francês e italiano, e em parte do contexto espanhol, a sustentabilidade ambiental encontra-se fortemente integrada em sistemas de certificação, normas de produção e referenciais de qualidade. Esta integração confere previsibilidade às práticas, reforça a coerência organizacional e cria incentivos económicos claros para a sua adoção, evitando que a sustentabilidade dependa exclusivamente da iniciativa individual dos produtores.

(b) Articulação regular entre assistência técnica e práticas ambientais

As cooperativas com maior maturidade institucional encaram a sustentabilidade ambiental como parte integrante da assistência técnica regular. As práticas ambientais são difundidas, monitorizadas e ajustadas através de acompanhamento continuado, reduzindo a fragmentação e assegurando maior consistência territorial e setorial.

(c) Desenvolvimento de projetos coletivos e de escala cooperativa

A existência de projetos coletivos – nomeadamente no domínio da energia, da gestão de resíduos ou da gestão ambiental – constitui uma prática distintiva dos contextos mais avançados. A escala cooperativa permite diluir riscos, aumentar a eficiência económica e reduzir a dependência de iniciativas isoladas, reforçando o papel da cooperativa enquanto agente estruturante da transição ambiental.

(d) Integração implícita da biodiversidade e do território nos modelos produtivos

Nos contextos francês e italiano, a biodiversidade não surge como objeto de políticas cooperativas explícitas, mas encontra-se integrada estruturalmente nos modelos produtivos, nas regras de produção e na valorização territorial dos produtos, produzindo efeitos ambientais relativamente estáveis ao longo do tempo, ainda que sem formulação deliberada enquanto estratégia ambiental autónoma.

(e) Continuidade temporal e previsibilidade das práticas ambientais

As melhores práticas observadas caracterizam-se por uma forte continuidade temporal, resultante de estratégias de médio e longo prazo, estabilidade organizacional e menor dependência de ciclos de financiamento ou incentivos pontuais. Esta continuidade permite consolidar aprendizagens, ajustar práticas e reforçar a confiança dos agricultores.

(f) Sustentabilidade como dimensão transversal e não como eixo isolado

Nos contextos mais estruturados, a sustentabilidade ambiental não é tratada como um domínio autónomo e separado, mas como dimensão transversal da estratégia cooperativa, articulada com a qualidade, a eficiência produtiva, a certificação e o posicionamento no mercado.

Em síntese, a análise comparada evidencia que as melhores práticas em sustentabilidade ambiental estão associadas a elevados níveis de integração estrutural, capacidade organizacional e coerência institucional. O contraste com o contexto português reside menos na ausência de sensibilização ambiental e mais na dificuldade em transformar essa sensibilização em estratégias coletivas, contínuas e institucionalizadas, reforçando o diagnóstico de afastamento estrutural desenvolvido na secção anterior.

10. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem pressupõem processos graduais de transformação organizacional, compatíveis com a diversidade de escalas, setores e trajetórias históricas das cooperativas agroalimentares analisadas. Decorrem diretamente da análise comparativa desenvolvida ao longo deste eixo e devem ser entendidas como orientações estruturais, e não como soluções pontuais ou de curto prazo.

O foco não está na correção de práticas individuais ou na imposição de modelos exógenos, mas na redução progressiva do afastamento estrutural identificado no contexto português, aproximando a ação cooperativa de configurações institucionais mais robustas observadas nos contextos espanhol, francês e italiano, respeitando simultaneamente as especificidades do tecido cooperativo nacional.

10.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

10.1.1 – Reforçar a institucionalização da sustentabilidade ambiental enquanto dimensão estratégica da ação cooperativa

Uma primeira recomendação central consiste em reforçar a institucionalização da sustentabilidade ambiental enquanto dimensão estratégica da ação cooperativa. A análise evidencia que, em Portugal, a sustentabilidade surge frequentemente como um conjunto de preocupações reconhecidas, mas pouco integradas na estratégia central da organização. Recomenda-se, assim, que as cooperativas passem a enquadrar explicitamente a sustentabilidade ambiental nos seus documentos estratégicos, planos de atividade e processos deliberativos, ainda que de forma progressiva e adaptada à sua escala.

Esta institucionalização não implica a criação de estruturas autónomas ou excessivamente complexas, mas antes a clarificação de prioridades ambientais, a definição de linhas de ação consistentes e a sua articulação com objetivos económicos e produtivos já existentes. A sustentabilidade ambiental deve deixar de ser tratada como domínio acessório ou reativo, passando a constituir um referencial orientador da ação cooperativa.

10.1.2 – Integração sistemática das práticas ambientais na assistência técnica aos agricultores

Uma segunda recomendação fundamental prende-se com a integração sistemática das práticas ambientais na assistência técnica aos agricultores. A análise mostra que, nos contextos mais estruturados, a sustentabilidade ambiental é difundida sobretudo através da assistência técnica regular, e não por via de iniciativas isoladas. Recomenda-se, por isso, que as cooperativas portuguesas reforcem o papel da assistência técnica como veículo privilegiado de incorporação de práticas ambientais, articulando-as com aconselhamento produtivo, gestão de custos e cumprimento regulamentar.

Esta abordagem permite reduzir a fragmentação das intervenções, aumentar a coerência territorial das práticas e evitar que a sustentabilidade dependa exclusivamente da iniciativa individual dos produtores ou de projetos pontuais. A assistência técnica surge, assim, como instrumento-chave de institucionalização gradual da sustentabilidade ambiental.

10.1.3 – Promoção de soluções coletivas de investimento em energia renovável e eficiência energética

Uma terceira recomendação estratégica consiste na promoção de soluções coletivas de investimento em energia renovável e eficiência energética. A análise comparada evidencia que os



projetos mais robustos neste domínio tendem a assumir uma escala coletiva, permitindo diluir riscos financeiros, aumentar a viabilidade económica e reforçar a autonomia organizacional. Recomenda-se que as cooperativas portuguesas explorem progressivamente soluções coletivas, próprias ou em parceria, evitando uma abordagem exclusivamente individualizada ou dependente de oportunidades conjunturais de financiamento.

Esta orientação é particularmente relevante num contexto de forte pressão sobre os custos energéticos, permitindo simultaneamente ganhos económicos e ambientais, sem exigir uma retórica ambiental explícita ou investimentos desproporcionados.

10.1.4 – Articulação entre sustentabilidade ambiental e estratégias de diferenciação e valorização dos produtos

Uma quarta recomendação prende-se com a articulação entre sustentabilidade ambiental e estratégias de diferenciação e valorização dos produtos. Nos contextos francês e italiano, a sustentabilidade surge frequentemente integrada em sistemas de qualidade, certificação e valorização territorial, funcionando como elemento estrutural do posicionamento no mercado. Recomenda-se que as cooperativas portuguesas explorem de forma mais consistente esta articulação, enquadrando práticas ambientais como parte integrante da qualidade do produto, da identidade territorial e da reputação coletiva.

Esta abordagem permite criar incentivos económicos claros à adoção de práticas ambientais, reduzindo a perceção da sustentabilidade como custo adicional ou obrigação externa, e reforçando a coerência entre objetivos ambientais e estratégicos.

10.1.5 – Reduzir a dependência estrutural de iniciativas pontuais

Por fim, uma recomendação transversal consiste em reduzir a dependência estrutural de iniciativas pontuais, promovendo abordagens mais continuadas e previsíveis. A análise mostra que grande parte das práticas ambientais no contexto português depende de projetos específicos, programas temporários ou exigências regulamentares externas. Recomenda-se uma evolução gradual para modelos de intervenção mais estáveis, assentes em rotinas organizacionais, acompanhamento regular e integração nos processos normais de decisão da cooperativa.

Esta orientação não pressupõe a eliminação de projetos ou incentivos externos, mas a sua integração numa lógica estratégica mais ampla, capaz de assegurar continuidade e aprendizagem organizacional ao longo do tempo.

10.2. Recomendações para políticas públicas



10.2.1 – Reforçar os incentivos à institucionalização da sustentabilidade ambiental ao nível cooperativo

Do ponto de vista das políticas públicas, uma primeira recomendação central consiste em reforçar os incentivos à institucionalização da sustentabilidade ambiental ao nível cooperativo, indo além do financiamento de projetos isolados. A análise sugere que a eficácia das políticas públicas depende menos da multiplicação de iniciativas pontuais e mais da sua capacidade de promover estruturas organizacionais capazes de integrar a sustentabilidade de forma contínua.

Neste sentido, recomenda-se que os instrumentos de apoio valorizem critérios como a existência de estratégias ambientais integradas, a articulação com assistência técnica regular ou a adoção de soluções coletivas, contribuindo para a consolidação de práticas estruturais e duradouras.

10.2.2 – Apoio ativo à criação e consolidação de projetos coletivos

Uma segunda recomendação prende-se com o apoio ativo à criação e consolidação de projetos coletivos, nomeadamente nos domínios da energia, da gestão de resíduos e da eficiência ambiental. A experiência internacional evidencia que muitas destas iniciativas exigem escala, estabilidade e coordenação, dificilmente alcançáveis por cooperativas isoladas. Políticas públicas orientadas para a cooperação intercooperativa e para soluções partilhadas podem desempenhar um papel decisivo na superação das limitações estruturais do contexto português.

10.2.3 – Articulação mais estreita entre políticas ambientais, políticas agrícolas e políticas de qualidade e certificação

Por último, recomenda-se uma articulação mais estreita entre políticas ambientais, políticas agrícolas e políticas de qualidade e certificação. A análise comparada demonstra que a sustentabilidade ambiental tende a ser mais eficaz quando integrada em sistemas coerentes de regras, incentivos e valorização económica. Políticas públicas que promovam esta integração podem contribuir para reduzir o afastamento estrutural identificado, reforçando simultaneamente a competitividade e a resiliência das cooperativas portuguesas.

6.2.9 Eixo 8: Segurança alimentar

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa a forma como as cooperativas agroalimentares asseguram a segurança alimentar dos produtos por si processados ou comercializados, considerando os mecanismos de controlo implementados, os sistemas de monitorização adotados e o grau de institucionalização destas práticas na ação cooperativa. A segurança alimentar é entendida, neste contexto, como um



requisito estrutural e transversal da atividade agroalimentar, integrando dimensões de controlo sanitário, rastreabilidade, conformidade regulamentar, qualidade dos processos produtivos e informação prestada ao consumidor.

Importa sublinhar que este eixo não aborda a segurança alimentar numa perspetiva estritamente técnica ou normativa, nem se centra na verificação do cumprimento de requisitos legais específicos. Pelo contrário, a análise privilegia uma leitura organizacional e institucional, procurando compreender de que forma a segurança alimentar é incorporada nas rotinas, nos modelos de governação e nas estratégias das cooperativas, bem como o modo como estas práticas se articulam com outras dimensões da ação cooperativa, como a qualidade, a certificação, a governação da fileira e a relação com os mercados.

A análise baseia-se numa leitura transversal das entrevistas realizadas em Portugal, Espanha, França e Itália, seguindo as questões do guião de entrevista comum a todo o projeto. Tal como nos restantes eixos, não se pretende avaliar o desempenho individual das cooperativas, nem aferir níveis absolutos de segurança alimentar ou comparar resultados técnicos entre organizações. O objetivo consiste, antes, em identificar padrões recorrentes de atuação, graus diferenciados de formalização e integração dos sistemas de controlo, bem como contrastes estruturais entre contextos nacionais no modo como a segurança alimentar é concebida, operacionalizada e institucionalizada.

Neste sentido, a segurança alimentar surge, em praticamente todos os casos analisados, como uma dimensão fortemente regulada e amplamente institucionalizada, enquadrada por normas nacionais e europeias exigentes e por sistemas de fiscalização robustos. A existência de mecanismos formais de controlo, planos de autocontrolo, análises laboratoriais regulares e sistemas de rastreabilidade é referida de forma consistente nos diferentes contextos nacionais analisados, refletindo a centralidade desta dimensão no setor agroalimentar contemporâneo.

Consequentemente, o foco analítico do eixo reside menos na presença ou ausência de mecanismos de segurança alimentar, que se encontram, de forma geral, assegurados, e mais na forma como estes mecanismos são operacionalizados, na sua integração na rotina organizacional da cooperativa e na capacidade de serem mobilizados para além do estrito cumprimento legal. A análise procura, assim, distinguir entre abordagens predominantemente funcionais e defensivas, centradas na conformidade normativa, e abordagens mais estruturais e integradas, nas quais a segurança alimentar se articula com sistemas coletivos de qualidade, modelos de governação da fileira e estratégias de valorização do produto.



Este enquadramento permite situar a segurança alimentar não apenas como um requisito técnico inevitável, mas como uma dimensão reveladora do grau de maturidade institucional das cooperativas, da sua capacidade de coordenação interna e da forma como se posicionam nos mercados e nas cadeias de valor agroalimentares. É a partir desta perspetiva comparativa e organizacional que o eixo é desenvolvido nas secções seguintes.

2. Medidas adotadas para garantir a segurança alimentar

A análise das entrevistas evidencia que a segurança alimentar constitui uma preocupação transversal e amplamente institucionalizada no conjunto das cooperativas analisadas, independentemente do contexto nacional. Em todos os países considerados, as cooperativas referem a adoção de sistemas formais de controlo, assentes em procedimentos normalizados e em mecanismos técnicos claramente definidos, em conformidade com os requisitos legais nacionais e europeus.

Ao contrário de outros domínios analisados no relatório, a segurança alimentar tende a não surgir como um campo de experimentação livre ou de inovação discricionária, mas antes como um requisito estrutural da atividade agroalimentar, fortemente enquadrado por normas externas e por sistemas de fiscalização exigentes. As diferenças observadas entre países residem, assim, menos na existência dos mecanismos de controlo e mais na forma como estes são integrados na organização da cooperativa e na articulação com outros domínios, como a qualidade, a certificação e a governação da fileira.

2.1. Sistemas de controlo e mecanismos adotados

De forma geral, as medidas adotadas para garantir a segurança alimentar incluem a implementação de planos de autocontrolo e sistemas HACCP, a realização de análises laboratoriais aos produtos e às matérias-primas, o controlo das condições de processamento, armazenamento e transporte e a verificação da conformidade dos produtos fornecidos pelos agricultores associados.

Estas práticas são descritas, nas entrevistas, como parte integrante do funcionamento quotidiano da cooperativa, não sendo encaradas como iniciativas excecionais ou facultativas, mas como condições básicas e incontornáveis para a colocação dos produtos no mercado. A segurança alimentar surge, assim, como um domínio fortemente institucionalizado, associado não apenas ao cumprimento legal, mas também à viabilidade económica e à reputação das organizações.

No contexto português, os sistemas de controlo descritos revelam um elevado grau de conformidade com os requisitos regulamentares, sendo frequentemente apresentados como respostas diretas a exigências legais e a obrigações impostas pelos mercados. A iniciativa da



cooperativa no desenho destes sistemas tende a ser mais limitada quando comparada com os contextos francês e italiano, prevalecendo uma lógica de adaptação a referenciais externos.

Nos contextos espanhol, francês e italiano, embora o enquadramento legal seja igualmente central, observa-se, com maior frequência, a integração dos mecanismos de segurança alimentar em sistemas coletivos de qualidade, certificações estruturantes ou modelos produtivos regulados. Nestes casos, os sistemas de controlo surgem menos como dispositivos isolados e mais como componentes de arquiteturas organizacionais mais amplas, associadas à governação da fileira e à identidade do produto.

2.2. Periodicidade dos controlos e tipo de amostragem

No que respeita à periodicidade, as entrevistas indicam que os controlos de segurança alimentar são realizados de forma regular e sistemática, de acordo com planos previamente definidos. A frequência das análises varia em função do tipo de produto, do volume processado e das exigências regulamentares ou de certificação aplicáveis, mas assume, na maioria dos casos, um carácter contínuo ao longo do ano.

A amostragem adotada é predominantemente parcial, baseada em critérios técnicos e de avaliação do risco, e não total. As cooperativas referem a realização de análises por lote, por período temporal ou por tipologia de produto, seguindo protocolos definidos por entidades certificadoras, laboratórios externos ou serviços oficiais. Em setores específicos e produtos com regras próprias, surgem exceções pontuais, com níveis de controlo mais próximos da totalidade.

Esta lógica de amostragem parcial é comum aos diferentes contextos nacionais analisados e corresponde às práticas consagradas nos referenciais legais e técnicos do setor agroalimentar. Não se observam diferenças significativas entre países ao nível da frequência ou da lógica da amostragem, sendo as variações sobretudo explicadas por fatores setoriais e produtivos.

2.3. Tipologia dos controlos: análises, observação e rastreabilidade

Os mecanismos de controlo combinam diferentes instrumentos, destacando-se as análises laboratoriais aos produtos e às matérias-primas, a observação direta dos processos produtivos, a verificação documental e os sistemas de rastreabilidade ao longo da fileira.

Em vários casos, as análises laboratoriais são realizadas por entidades externas acreditadas, assegurando independência, fiabilidade dos resultados e conformidade com os requisitos legais. A rastreabilidade é apresentada de forma recorrente como elemento central da segurança alimentar,



permitindo identificar a origem dos produtos, acompanhar os fluxos internos e responder de forma célere a eventuais não conformidades ou reclamações do mercado. No caso português, esta dimensão surge frequentemente explicitada como uma obrigação legal plenamente assegurada, independentemente de a cooperativa operar como produtora direta ou como entidade gestora de marcas coletivas, denominações ou produtos certificados. A rastreabilidade é mobilizada sobretudo enquanto requisito regulamentar transversal aos diferentes produtos enquadrados pela cooperativa, como ilustra o seguinte excerto:

“É assim, os nossos produtos todos eles têm rastreabilidade assegurada. Nós ao colocarmos um produto no mercado, seja ele qual for, sabemos qual é a origem. Tudo isto está assegurado. Ou seja, é obrigatório, por lei, a rastreabilidade dos produtos é obrigatória.” (CAPOLIB, Portugal)

Este excerto ilustra uma abordagem em que a rastreabilidade é mobilizada predominantemente como instrumento de controlo e mitigação do risco, fortemente ancorada no cumprimento regulamentar. Nos contextos francês e italiano, a rastreabilidade surge, com maior frequência, integrada em sistemas mais amplos de controlo da fileira, associados a certificações, denominações de origem e regras produtivas coletivas, reforçando a articulação entre segurança alimentar, qualidade e governação do sistema produtivo.

Em síntese, as entrevistas evidenciam um elevado grau de convergência entre países no que respeita aos instrumentos técnicos de segurança alimentar, coexistindo com diferenças mais subtis ao nível da sua integração organizacional e estratégica. Enquanto em Portugal predomina uma abordagem funcional e regulamentar, nos contextos francês e italiano observa-se uma maior incorporação destes mecanismos em modelos produtivos e institucionais mais amplos, ainda que sempre claramente enquadrados por exigências legais externas.

3. Informação ao consumidor e evolução da rotulagem

A informação disponibilizada ao consumidor através dos rótulos surge, no conjunto das entrevistas, fortemente enquadrada pelo quadro legal e regulamentar, sendo a conformidade com a legislação o principal referencial orientador da atuação das cooperativas. Em todos os contextos nacionais analisados, as cooperativas referem cumprir os requisitos obrigatórios em matéria de rotulagem, incluindo informação nutricional, origem, composição, lote e condições de conservação dos produtos.

De forma geral, e sobretudo nos contextos português e espanhol, a rotulagem não é apresentada como um domínio autónomo de decisão estratégica no âmbito da segurança alimentar, mas como um instrumento de conformidade regulamentar, indissociável dos sistemas de controlo e rastreabilidade. A preocupação central expressa nas entrevistas prende-se com a correção da



informação, a redução do risco de não conformidades e a salvaguarda da confiança dos clientes, consumidores e entidades fiscalizadoras.

Nos contextos francês e italiano, observa-se, contudo, com maior frequência, uma valorização adicional da rotulagem enquanto elemento de comunicação com o consumidor. Nestes casos, para além do cumprimento legal, a informação presente nos rótulos tende a integrar referências à origem territorial, à fileira produtiva e aos sistemas de qualidade, frequentemente associadas a estratégias de diferenciação e valorização do produto. Esta utilização da rotulagem surge enquadrada em referenciais normativos formais e articulada com sistemas de certificação e de controlo da fileira, ainda que não seja apresentada como um instrumento autónomo de reforço da segurança alimentar.

No contexto espanhol, a situação revela alguma heterogeneidade. Em cooperativas de maior dimensão ou integradas em estruturas de segundo grau, a rotulagem surge frequentemente articulada com programas de qualidade, certificações e exigências de clientes mais estruturados, refletindo uma maior profissionalização da comunicação ao consumidor. Em cooperativas de menor escala, a rotulagem tende a assumir um carácter mais funcional, centrado no cumprimento dos requisitos legais.

No contexto português, a rotulagem surge maioritariamente enquadrada como obrigação legal, sendo menos frequentes as referências a iniciativas deliberadas de ir além das imposições regulamentares. As entrevistas indicam que a preocupação com a informação ao consumidor existe e é reconhecida como relevante, mas raramente é apresentada como eixo estratégico autónomo ou como instrumento ativo de diferenciação. A melhoria da rotulagem tende a ocorrer sobretudo em resposta a alterações legislativas, exigências de clientes ou entrada em mercados mais regulados, e não como resultado de uma estratégia proativa e continuada. Neste contexto, a informação ao consumidor parece desempenhar sobretudo uma função de reforço da confiança, associada à perceção de controlo e proximidade, como ilustra o seguinte excerto: *“Muita gente vem comprar porque sabem que são frescas e pelo menos sabem que a qualidade é controlada.”* (CAESPOSENDE, Portugal).

Em termos evolutivos, a maioria das cooperativas reconhece que a informação presente nos rótulos se tem tornado progressivamente mais exigente e detalhada ao longo do tempo, acompanhando a evolução do enquadramento legal e das expectativas dos consumidores. No entanto, esta evolução é descrita predominantemente como reativa e induzida externamente, e não como resultado de iniciativas internas sistemáticas orientadas para a inovação na rotulagem.



De forma geral, a ida além das imposições legais em matéria de rotulagem é pouco referida nas entrevistas, surgindo sobretudo em contextos onde a informação ao consumidor é mobilizada como instrumento de diferenciação e valorização do produto, e não como componente autónoma da segurança alimentar.

4. Iniciativas para melhoria da qualidade e reforço da segurança alimentar

Para além dos mecanismos diretos de controlo, as cooperativas referem um conjunto de iniciativas orientadas para a melhoria da qualidade dos produtos e, de forma indireta, para o reforço da segurança alimentar. Estas iniciativas refletem uma abordagem mais estrutural e preventiva, procurando assegurar a conformidade ao longo da cadeia produtiva e reduzir riscos desde a origem, em articulação com os sistemas formais de controlo.

De forma transversal aos diferentes contextos nacionais, estas iniciativas não são apresentadas como alternativas aos mecanismos regulamentares de segurança alimentar, mas como instrumentos complementares, que reforçam a robustez dos sistemas existentes e contribuem para uma maior previsibilidade e estabilidade da qualidade dos produtos colocados no mercado.

4.1. Certificações, formação e acompanhamento técnico

Entre as principais iniciativas referidas destacam-se a adesão a certificações de qualidade, a formação dos agricultores, o acompanhamento técnico regular das práticas produtivas e a adoção de referenciais normativos mais exigentes. Nos contextos espanhol, francês e italiano, estas iniciativas surgem frequentemente integradas em sistemas coletivos de certificação e em modelos produtivos fortemente regulados, nos quais a segurança alimentar é entendida como um resultado esperado da organização da fileira e da aplicação consistente de regras comuns.

Nestes contextos, a certificação e a rastreabilidade assumem um papel estruturante, funcionando simultaneamente como instrumentos de controlo e como mecanismos de organização da produção. Como refere um responsável italiano: *“Noi siamo certificati biologici e abbiamo una certificazione del sistema di tracciabilità di filiera.”* (Conaproa, Itália). Este excerto ilustra uma abordagem em que a certificação e a rastreabilidade estão institucionalizadas ao nível da cooperativa, integrando-se num sistema formal de garantia da qualidade e da segurança alimentar desde a origem.

A formação e o acompanhamento técnico dos produtores são igualmente apresentados como instrumentos essenciais para assegurar a conformidade das práticas produtivas, harmonizar procedimentos e reduzir a probabilidade de não conformidades ao longo da cadeia. Estas ações





tendem a assumir um carácter contínuo e estruturado nos contextos estrangeiros, sendo frequentemente articuladas com exigências de certificação e com regras produtivas coletivas.

No contexto português, embora estas iniciativas estejam presentes, assumem, em geral, um carácter mais fragmentado e fortemente dependente de exigências externas. A formação e o acompanhamento técnico existem, mas surgem muitas vezes associados a requisitos regulamentares específicos ou a necessidades pontuais, mais do que integrados numa estratégia global de qualidade. Esta lógica é ilustrada por um entrevistado português ao referir: *“É mais em termos de higiene, do HACCP.”* (CAESPOSENDE, Portugal). O excerto evidencia uma abordagem centrada no cumprimento técnico-regulamentar, com menor integração destas iniciativas numa lógica estratégica mais ampla.

Ainda assim, as entrevistas indicam que estas ações desempenham um papel relevante na consolidação da confiança dos consumidores e dos clientes, contribuindo para a reputação das cooperativas, mesmo quando não são formalmente enquadradas como estratégias estruturadas de reforço da segurança alimentar.

4.2. Grau de institucionalização da segurança alimentar

A análise comparada evidencia que a segurança alimentar é, entre todos os eixos analisados, aquele que apresenta maior grau de institucionalização transversal. Em todos os contextos nacionais, as cooperativas dispõem de mecanismos formais de controlo, procedimentos definidos e práticas estabilizadas, refletindo a forte regulação do setor agroalimentar e a centralidade desta dimensão na atividade cooperativa.

As diferenças entre países residem menos na existência dos sistemas e mais na forma como estes são integrados na organização e articulados com outras dimensões da ação cooperativa. Nos contextos francês e italiano, a segurança alimentar surge profundamente incorporada nos modelos produtivos, nos sistemas de qualidade e nas estruturas coletivas de governação da fileira, funcionando como elemento estruturante da identidade do produto e da organização da cadeia de valor.

No contexto espanhol, observa-se uma situação intermédia, com níveis elevados de institucionalização da segurança alimentar em cooperativas de maior dimensão ou integradas em estruturas de segundo grau, coexistindo com abordagens mais técnicas e funcionais em organizações de menor escala.

No contexto português, embora os sistemas de controlo estejam implementados e funcionem de forma eficaz, a segurança alimentar tende a ser tratada sobretudo como um domínio



técnico-regulamentar, fortemente orientado para o cumprimento das normas e para a mitigação do risco. A sua articulação com estratégias de diferenciação, comunicação ao consumidor ou valorização do produto surge de forma menos sistemática, refletindo uma integração organizacional mais limitada quando comparada com os contextos francês e italiano.

Em síntese, as iniciativas de melhoria da qualidade e reforço da segurança alimentar estão presentes em todos os países analisados, mas assumem configurações distintas. Enquanto nos contextos estrangeiros tendem a integrar-se em arquiteturas coletivas mais amplas e institucionalizadas, no contexto português predominam abordagens mais funcionais e reativas, ainda que eficazes do ponto de vista do cumprimento regulamentar.

5. Afastamento estrutural de Portugal

A leitura comparada das entrevistas evidencia que, no domínio da segurança alimentar, Portugal apresenta um grau de afastamento estrutural mais reduzido do que aquele observado noutros eixos analíticos do relatório. Ao contrário de dimensões como a sustentabilidade ambiental, a inovação ou a governação, a segurança alimentar surge amplamente institucionalizada no contexto português, refletindo a forte regulação do setor agroalimentar e a centralidade deste tema na atividade quotidiana das cooperativas.

De forma generalizada, as cooperativas portuguesas dispõem de sistemas formais de controlo, planos de autocontrolo, análises regulares e mecanismos de rastreabilidade, em linha com as exigências legais nacionais e europeias. Estes dispositivos são descritos nas entrevistas como parte integrante do funcionamento normal da organização, não sendo apresentados como iniciativas facultativas, experimentais ou dependentes da vontade individual dos dirigentes. A segurança alimentar é, assim, entendida como um requisito básico de acesso ao mercado e de continuidade da atividade.

No entanto, o afastamento estrutural de Portugal manifesta-se de forma mais subtil, sobretudo ao nível da integração organizacional e estratégica da segurança alimentar. Em muitos casos, esta dimensão é tratada predominantemente como um domínio técnico-regulamentar, fortemente orientado para o cumprimento das normas e para a mitigação do risco, mas menos articulado com estratégias mais amplas de diferenciação, comunicação ao consumidor ou valorização do produto. A segurança alimentar surge, assim, como uma condição necessária, mas raramente como um ativo estratégico explicitamente mobilizado.

Em contraste, nos contextos francês e italiano, a segurança alimentar surge frequentemente integrada em modelos coletivos de governação da fileira, sistemas de qualidade e referenciais produtivos mais abrangentes, associados a denominações de origem, certificações estruturantes e

regras produtivas exigentes. Nestes casos, a segurança alimentar não é apenas um requisito legal a cumprir, mas um elemento intrínseco da identidade do produto, da organização da cadeia de valor e da relação com o território e com o mercado.

O contexto espanhol apresenta uma posição intermédia. Em cooperativas de maior escala ou integradas em estruturas de segundo grau, observam-se níveis elevados de institucionalização e integração da segurança alimentar em sistemas de qualidade e certificação. Em organizações de menor dimensão, contudo, persistem abordagens mais técnicas e defensivas, próximas das identificadas no contexto português.

Em síntese, o afastamento estrutural de Portugal no domínio da segurança alimentar não se traduz numa fragilidade dos sistemas de controlo, numa menor conformidade normativa ou numa redução do nível de segurança dos produtos. Pelo contrário, os mecanismos técnicos encontram-se amplamente consolidados. O afastamento reside, sobretudo, numa menor integração sistemática desta dimensão em estratégias organizacionais mais amplas de diferenciação, valorização e governação coletiva da fileira. Trata-se, assim, de um afastamento de natureza organizacional e estratégica, e não de um défice técnico ou operacional.

6. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

6.1. Síntese comparada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do afastamento estrutural do caso português, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo no domínio da segurança alimentar.

Com base na análise desenvolvida nas secções anteriores, é possível sistematizar um conjunto de dimensões centrais que estruturam a forma como a segurança alimentar é integrada na ação cooperativa. Esta síntese não tem como objetivo estabelecer tipologias normativas de “boa segurança alimentar”, mas antes identificar configurações organizacionais e institucionais associadas a maior grau de integração, previsibilidade e coerência dos sistemas de controlo.

A Tabela 6.38 seguinte apresenta uma leitura comparada dessas dimensões, destacando diferenças observadas de forma consistente nas entrevistas realizadas.

Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Grau de institucionalização dos sistemas de segurança alimentar	Elevado	Elevado (heterogéneo)	Elevado	Elevado



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Caráter dominante da abordagem	Técnico-regulamentar	Programático em estruturas de maior escala	Estrutural e integrado	Estrutural e normativo
Integração com sistemas de qualidade	Limitada	Variável	Elevada	Elevada
Articulação com governação da fileira	Reduzida	Funcional	Estrutural	Sistémica
Continuidade e previsibilidade dos controlos	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada
Mobilização estratégica da segurança alimentar	Residual	Instrumental	Integrada	Integrada
Relação com valorização do produto	Indireta	Variável	Direta	Direta

Tabela 6.38 – Comparação estruturada entre países (segurança alimentar)

A comparação evidencia que a segurança alimentar apresenta elevados níveis de institucionalização de forma transversal em todos os países analisados, refletindo a força do enquadramento regulamentar europeu. A existência de mecanismos formais de controlo, análises laboratoriais, rastreabilidade e procedimentos normalizados é comum a todos os contextos, não se identificando diferenças relevantes ao nível da conformidade técnica.

As diferenças observadas entre países dizem menos respeito à presença ou ausência de sistemas de segurança alimentar e mais ao modo como estes são integrados nos modelos produtivos e organizacionais. Nos contextos francês e italiano, a segurança alimentar surge frequentemente como parte integrante de sistemas coletivos de qualidade, fortemente associados à identidade do produto, ao território e à governação da fileira. Nestes casos, os mecanismos de controlo são acompanhados por regras produtivas exigentes, supervisão coletiva e uma articulação estreita entre produtores, cooperativas e estruturas interprofissionais.

No contexto espanhol, observa-se uma integração significativa da segurança alimentar em cooperativas de maior dimensão ou integradas em estruturas de segundo grau, frequentemente associada a certificações, programas formais e sistemas de monitorização institucionalizados. Contudo, esta integração revela heterogeneidade setorial e organizacional, coexistindo com abordagens mais técnicas em cooperativas de menor escala.

Em Portugal, apesar da elevada conformidade técnica e da robustez dos mecanismos de controlo, a segurança alimentar tende a assumir um carácter mais funcional e defensivo, centrado no cumprimento das normas e na prevenção do risco. A sua articulação com estratégias de diferenciação, comunicação ao consumidor ou valorização do produto surge de forma menos sistemática, refletindo uma integração organizacional mais limitada.



A leitura comparada apresentada nesta secção permite, assim, passar da descrição detalhada das práticas nacionais para a identificação de padrões estruturais recorrentes, abrindo caminho à sistematização de melhores práticas empiricamente observáveis no domínio da segurança alimentar, apresentadas no ponto seguinte.

6.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação entre países permite identificar um conjunto de práticas recorrentes nos contextos com maior robustez institucional e organizacional, que emergem de forma consistente nas entrevistas realizadas e que contribuem para uma integração mais estruturada da segurança alimentar na ação cooperativa.

Estas práticas não surgem como soluções pontuais ou instrumentais, mas como elementos estruturantes de modelos organizacionais consolidados, associados a trajetórias de longo prazo, maior capacidade institucional e articulação entre controlo técnico, qualidade e governação da fileira.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam-se:

(a) Integração da segurança alimentar em sistemas coletivos de qualidade

Nos contextos francês e italiano, a segurança alimentar encontra-se profundamente integrada em sistemas coletivos de qualidade, certificações estruturantes e referenciais produtivos exigentes. Esta integração reforça a coerência organizacional, reduz a fragmentação das práticas e assegura uma abordagem preventiva ao longo de toda a fileira.

(b) Articulação entre controlo sanitário e governação da fileira

A segurança alimentar surge, nestes contextos, associada a mecanismos coletivos de supervisão, definição de regras produtivas e acompanhamento técnico continuado, permitindo uma abordagem estrutural e preventiva, em vez de meramente reativa ou defensiva.

(c) Rastreabilidade como eixo central do sistema de controlo

A rastreabilidade é tratada como elemento estruturante da segurança alimentar, permitindo assegurar transparência, responder rapidamente a não conformidades e reforçar a confiança dos mercados e dos consumidores.

(d) Continuidade e previsibilidade dos controlos

As melhores práticas observadas caracterizam-se por controlos regulares, sistemáticos e previsíveis, plenamente integrados na rotina organizacional, e não dependentes de ações pontuais ou excecionais.

(e) Articulação entre segurança alimentar e valorização do produto

Em vários casos estrangeiros, a segurança alimentar é mobilizada como parte integrante da estratégia de valorização do produto, da comunicação ao consumidor e do posicionamento no mercado, indo além do estrito cumprimento legal sem comprometer o rigor técnico.

7. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem pressupõem processos graduais de transformação organizacional, compatíveis com a diversidade de escalas, setores, contextos produtivos e trajetórias históricas das cooperativas agroalimentares analisadas. Decorrem diretamente da análise comparativa desenvolvida ao longo deste eixo e devem ser entendidas como orientações estruturais, e não como soluções pontuais ou de curto prazo.

Estas recomendações resultam da identificação de boas práticas empiricamente observadas em cooperativas de outros países, consideradas relevantes enquanto referenciais para adaptação ao contexto português. O foco não reside na correção de falhas técnicas individuais, dado que a segurança alimentar se encontra amplamente assegurada, mas antes na transformação progressiva da forma como esta dimensão é integrada na organização, na governação da fileira e na estratégia cooperativa, com vista ao reforço da robustez institucional, da capacidade estratégica e da sustentabilidade organizacional das cooperativas portuguesas.

7.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

7.1.1 – Reforço da integração organizacional da segurança alimentar

A primeira recomendação central prende-se com o reforço da integração organizacional da segurança alimentar, ultrapassando uma abordagem predominantemente técnico-regulamentar. A análise evidenciou que, no contexto português, os mecanismos de controlo, rastreabilidade e conformidade legal se encontram amplamente implementados e funcionam de forma eficaz. No entanto, esta dimensão tende a ser tratada sobretudo como um domínio funcional, orientado para o cumprimento das normas e para a mitigação do risco, com fraca articulação com outras áreas estratégicas da organização.

No contexto atual, esta configuração limita o potencial da segurança alimentar enquanto elemento estruturante da identidade organizacional da cooperativa. A recomendação consiste, assim, em



promover uma maior articulação entre segurança alimentar, qualidade, certificação, comunicação e posicionamento estratégico, integrando esta dimensão de forma mais explícita nas rotinas organizacionais e nos processos de decisão. Esta integração não implica um aumento da carga normativa, mas antes uma reinterpretação estratégica de práticas já existentes, à semelhança do que se observa em contextos mais institucionalizados nos casos francês e italiano.

7.1.2 – Articulação mais sistemática entre segurança alimentar, assistência técnica e formação dos agricultores

Uma segunda recomendação prende-se com a articulação mais sistemática entre segurança alimentar, assistência técnica e formação dos agricultores. A análise comparativa mostra que os sistemas mais robustos são aqueles que asseguram a conformidade e a redução do risco desde a origem, através de acompanhamento técnico continuado, regras produtivas claras e processos de harmonização das práticas ao longo da fileira.

No contexto português, embora a assistência técnica exista e desempenhe um papel relevante, esta articulação surge frequentemente de forma fragmentada ou reativa, associada a exigências específicas de mercado ou de certificação. Recomenda-se, assim, uma abordagem mais estruturada e preventiva, na qual a segurança alimentar seja entendida como o resultado de práticas produtivas acompanhadas, monitorizadas e continuamente ajustadas, e não apenas como um conjunto de controlos a jusante.

7.1.3 – Mobilização seletiva da segurança alimentar como ativo estratégico

A terceira recomendação consiste na mobilização seletiva da segurança alimentar como ativo estratégico, sempre que tal seja compatível com a identidade do produto, da cooperativa e dos mercados de destino. A análise evidencia que, em vários casos estrangeiros, a segurança alimentar não é apenas um requisito implícito, mas um elemento integrado em estratégias de diferenciação, valorização do produto e comunicação ao consumidor, particularmente em contextos associados a denominações de origem, certificações estruturantes ou sistemas coletivos de qualidade.

No caso português, esta mobilização surge de forma menos sistemática. A recomendação não implica uma generalização indiscriminada desta abordagem, mas sim a exploração consciente e contextualizada do potencial estratégico da segurança alimentar em segmentos de mercado onde a confiança, a rastreabilidade e a previsibilidade constituem fatores críticos de valorização.

7.1.4 – Reforço da cooperação intercooperativa no domínio da segurança alimentar

Por fim, uma recomendação transversal consiste no reforço da cooperação intercooperativa no domínio da segurança alimentar, sobretudo em cooperativas de menor escala. A partilha de

recursos técnicos, serviços de controlo, sistemas de rastreabilidade ou ações de formação permite reduzir custos, aumentar a eficiência e reforçar a capacidade organizacional, sem comprometer a autonomia das organizações.

A análise comparativa evidencia que, nos contextos mais integrados, a robustez dos sistemas de segurança alimentar resulta, em grande medida, da sua inserção em arquiteturas coletivas mais amplas, assentes em economias de escala, harmonização de práticas e maior previsibilidade dos processos de controlo. Para muitas cooperativas portuguesas, esta cooperação deve ser encarada não como uma solução contingente, mas como uma estratégia estrutural de médio e longo prazo.

7.2. Recomendações para políticas públicas

7.2.1 – Valorizar explicitamente a integração estrutural da segurança alimentar

Do ponto de vista das políticas públicas, a principal recomendação consiste em valorizar explicitamente a integração estrutural da segurança alimentar nos instrumentos de apoio ao setor cooperativo. Historicamente, os apoios públicos têm privilegiado critérios de conformidade técnica e produtiva, assumindo a segurança alimentar como um requisito dado e homogêneo, sem diferenciar modelos organizacionais em função do seu grau de integração institucional.

A análise desenvolvida neste eixo sugere que a sustentabilidade de médio e longo prazo das cooperativas depende não apenas do cumprimento normativo, mas da forma como a segurança alimentar se articula com sistemas de qualidade, governação da fileira e estratégias de valorização. A introdução de critérios que reconheçam esta integração poderia contribuir para uma utilização mais eficiente dos recursos públicos e para a promoção de modelos organizacionais mais robustos.

7.2.2 – Incentivo ativo à cooperação intercooperativa e interprofissional

Uma segunda recomendação prende-se com o incentivo ativo à cooperação intercooperativa e interprofissional em matéria de segurança alimentar. A experiência de outros países demonstra que estruturas coletivas de controlo, certificação e rastreabilidade não emergem apenas de dinâmicas espontâneas, sendo frequentemente apoiadas por enquadramentos institucionais favoráveis e políticas públicas consistentes ao longo do tempo.

No contexto português, uma política mais assertiva neste domínio poderia desempenhar um papel relevante na superação da fragmentação estrutural do setor, criando condições para ganhos de escala, especialização funcional e maior capacidade de investimento.

7.2.3 – Articulação mais estreita entre políticas de segurança alimentar, políticas de qualidade e políticas de valorização territorial



Por último, recomenda-se uma articulação mais estreita entre políticas de segurança alimentar, políticas de qualidade e políticas de valorização territorial, promovendo abordagens integradas que permitam transformar requisitos regulamentares em ativos estratégicos para o setor cooperativo. A análise comparativa evidencia que esta articulação reforça a coerência dos sistemas produtivos, a confiança dos mercados e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

6.2.10 Eixo 9: Coesão territorial

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa a contribuição das cooperativas agroalimentares para a coesão territorial, entendida como a capacidade de gerar emprego, sustentar atividades económicas locais, valorizar recursos endógenos, preservar paisagens e ecossistemas rurais e reforçar os laços sociais, culturais e económicos nos territórios onde estas organizações se inserem. A coesão territorial é, assim, abordada como uma dimensão multidimensional, que articula efeitos económicos, sociais, ambientais e culturais, e que se manifesta de forma diferenciada consoante os contextos institucionais, produtivos e territoriais.

Neste enquadramento, a contribuição das cooperativas para a coesão territorial não é entendida como um efeito automático ou inerente ao modelo cooperativo, mas como o resultado de formas específicas de organização, de integração territorial e de articulação entre produção, fileira e comunidade local. A presença económica da cooperativa no território pode gerar impactos relevantes, mas estes dependem do modo como a atividade produtiva se estrutura, da escala da organização, do grau de formalização das práticas e da existência, ou ausência, de estratégias deliberadas orientadas para a valorização territorial.

O eixo procura, assim, compreender de que forma as cooperativas contribuem para a vitalidade dos territórios rurais, distinguindo entre contributos explícitos, resultantes de políticas, instrumentos ou dispositivos formalmente assumidos, e contributos implícitos, decorrentes da própria inserção económica e social da cooperativa no território. Esta distinção permite captar tanto os efeitos estruturais de longo prazo associados à manutenção da atividade agrícola e agroalimentar, como as dinâmicas relacionais e comunitárias que emergem da proximidade entre cooperativas, produtores e populações locais.

A análise incide sobre um conjunto alargado de dimensões que, em articulação, permitem caracterizar o papel territorial das cooperativas: a criação de emprego direto e indireto; o apoio (formal ou informal) às pequenas explorações agrícolas; a atração de jovens e a renovação geracional; a utilização de recursos e matérias-primas locais; a preservação das paisagens rurais e a prevenção de riscos territoriais; a existência de lojas cooperativas e a valorização de produtos



regionais; e a promoção das tradições e da cultura locais. Estas dimensões não são tratadas como eixos normativos de desempenho, mas como áreas analíticas que permitem observar padrões de atuação e contrastes entre contextos.

Tal como nos restantes eixos do relatório, a análise baseia-se numa leitura transversal das entrevistas realizadas em Portugal, Espanha, França e Itália, privilegiando o discurso dos próprios atores cooperativos. Não se pretende medir impactos quantitativos nem estabelecer hierarquias normativas entre modelos nacionais ou organizacionais, mas identificar regularidades empíricas, diferenças estruturais e distintos graus de institucionalização da dimensão territorial na ação cooperativa.

Deste modo, o eixo contribui para uma compreensão mais fina do papel das cooperativas agroalimentares na coesão territorial, evidenciando tanto o seu potencial estruturante em contextos rurais como os limites e condicionantes que moldam essa contribuição. A análise comparada permite, ainda, situar o caso português face a outros contextos europeus, clarificando em que medida as dinâmicas observadas resultam de especificidades institucionais, de opções organizacionais ou de enquadramentos territoriais diferenciados.

2. Capacidade de criação de emprego direto e indireto

A análise das entrevistas evidencia que as cooperativas agroalimentares desempenham um papel relevante na criação, manutenção e estabilização do emprego em territórios rurais, assumindo frequentemente a condição de empregador estruturante em contextos marcados por reduzida densidade económica e escassez de alternativas laborais. Esta contribuição manifesta-se, em primeiro lugar, através da criação de emprego direto, associado às atividades centrais da cooperativa, mas estende-se também à geração de emprego indireto, decorrente da dinamização da economia local e da organização da fileira produtiva.

O emprego direto criado pelas cooperativas abrange um conjunto diversificado de funções, incluindo atividades de transformação agroalimentar, armazenagem, logística, controlo de qualidade, serviços administrativos, assistência técnica e comercialização. Em vários casos, as entrevistas referem que a cooperativa constitui um dos principais (ou mesmo o principal) empregador local, desempenhando um papel determinante na fixação de população ativa e na redução da vulnerabilidade económica dos territórios.

Para além do volume de emprego criado, importa sublinhar a estabilidade relativa destes postos de trabalho. As cooperativas são frequentemente descritas como organizações com forte enraizamento territorial e horizontes de longo prazo, o que se traduz em relações laborais mais duradouras e menos expostas à volatilidade conjuntural. Esta estabilidade assume particular



relevância em territórios rurais sujeitos a processos de despovoamento, envelhecimento demográfico e precarização do emprego.

A criação de emprego indireto surge associada à capacidade da cooperativa para estruturar e dinamizar cadeias de valor locais, envolvendo atividades complementares como transportes, manutenção de equipamentos, fornecimento de fatores de produção, serviços técnicos especializados e trabalho sazonal associado aos ciclos agrícolas. Em contextos rurais portugueses, este impacto indireto ultrapassa frequentemente o perímetro formal da organização, assumindo uma dimensão relacional e comunitária fortemente enraizada no território, como ilustra o seguinte excerto:

“Direto, indiretamente nós temos um impacto muito grande em termos de mão de obra, de trabalho. Por exemplo, na altura das vindimas, a interajuda entre os associados, ou seja, vais vindimar comigo, vocês vêm num grupo e vêm vindimar comigo, depois vamos nós vindimar com vocês... tudo isso tem que haver... é quase como uma máquina muito alinhada que está...” (Silgueiros, Portugal)

Este excerto evidencia uma conceção do emprego indireto que vai além da relação laboral formal, integrando formas de cooperação produtiva, ajuda mútua e mobilização de trabalho no território, particularmente relevantes em contextos de pequena agricultura e forte proximidade social.

Nos contextos italianos, a criação de emprego surge frequentemente associada a uma maior especialização funcional e institucionalização interna, incluindo a afetação explícita de recursos humanos a áreas técnicas que servem simultaneamente a cooperativa e os seus associados. Esta lógica é ilustrada pelo seguinte excerto:

“Abbiamo un’area, una persona dedicata alla Ricerca e Sviluppo, che fa progetti di ricerca e sviluppo per la cooperativa, ma anche per i soci della cooperativa.” (Conaproa, Itália)

Este exemplo evidencia a existência de emprego direto qualificado, formalmente integrado na estrutura organizacional da cooperativa, com efeitos indiretos sobre o território através da prestação continuada de serviços técnicos, do apoio à inovação produtiva e da articulação com entidades externas.

No contexto espanhol, a criação de emprego indireto surge de forma particularmente visível em cooperativas de grande dimensão e fortemente integradas em estruturas de segundo grau, onde os impactos territoriais são objeto de medição explícita. Esta realidade é ilustrada pelo seguinte excerto:



“Siempre hemos dicho que se genera mucho indirecto, inducido, y hace unos años, hace creo que tres años, se le encargó a la Universidad de Loyola un estudio donde nos dijo que, aparte de los 1.000 empleos directos, generábamos unos 11.000 empleos indirectos, indirectos e inducidos.” (COVAP, Espanha)

Este excerto evidencia uma capacidade significativa de geração de emprego indireto e induzido, associada à escala da cooperativa, à sua posição central na organização da fileira e à sua articulação com o território envolvente. Trata-se de um caso ilustrativo de grande dimensão, que não deve ser generalizado ao conjunto das cooperativas, mas que permite evidenciar o potencial estrutural deste tipo de organização em contextos territoriais específicos.

Em síntese, a capacidade de criação de emprego constitui uma das dimensões mais consistentes da contribuição das cooperativas para a coesão territorial em todos os países analisados. As diferenças entre contextos nacionais residem menos na existência destes efeitos e mais no grau de formalização, qualificação e escala da criação de emprego direto e indireto. Enquanto no contexto português o emprego indireto surge sobretudo como efeito relacional e comunitário, nos contextos italiano e espanhol observa-se uma maior explicitação de funções, recursos humanos dedicados e, em casos de grande escala, impactos territoriais quantificados.

3. Apoio às pequenas explorações agrícolas

O apoio às pequenas explorações agrícolas constitui, à partida, uma dimensão central da contribuição das cooperativas para a coesão territorial, atendendo ao papel histórico destas organizações na mitigação das limitações estruturais associadas à pequena escala produtiva. Contudo, a análise detalhada das entrevistas realizadas revela um resultado empírico consistente e relevante: a inexistência de políticas ou dispositivos explicitamente diferenciados de apoio às pequenas explorações no discurso dos próprios atores cooperativos.

Sempre que a questão das pequenas explorações é colocada de forma direta aos entrevistados, a resposta converge na negação de qualquer diferenciação por dimensão, remetendo o apoio para uma lógica transversal de tratamento igualitário dos associados. Este padrão é claramente ilustrado no contexto português, como evidencia o seguinte excerto:

“Em termos do tipo de apoio fornecido às pequenas explorações, só às pequenas, há um apoio específico para as pequenas explorações? Não, é igual aos grandes. Não há diferenciação nenhuma.” (Esposende, Portugal)

Este excerto demonstra de forma inequívoca que, mesmo quando a pequena exploração é explicitamente nomeada enquanto categoria, não é reconhecida como público-alvo específico de



políticas ou instrumentos diferenciados, sendo integrada numa lógica geral de funcionamento cooperativo.

O mesmo padrão surge de forma consistente noutras cooperativas portuguesas analisadas. A inexistência de apoio específico por dimensão é afirmada de forma direta e sem ambiguidades, reforçando a leitura de que a escala da exploração não constitui critério de diferenciação na ação cooperativa:

“Em termos de pequenas explorações agrícolas, tem algum tipo de apoio para pequenos sócios específico ou para pequenos agricultores específico? Não. Não temos nada disso. Não é por dimensão.” (Portugal) (Beja e Brinches)

A convergência destas respostas reforça a leitura de que o apoio às explorações de menor dimensão não é conceptualizado como política autónoma, mas antes diluído no conjunto de serviços e práticas gerais da cooperativa. Estes incluem, de forma recorrente nas entrevistas, a garantia de escoamento da produção, o acesso a infraestruturas de transformação e comercialização, o apoio administrativo e o aconselhamento técnico pontual — dispositivos que beneficiam estruturalmente as pequenas explorações, mas sem reconhecimento explícito da sua especificidade.

Nos contextos espanhóis, embora surjam referências mais explícitas à pequena escala, estas não se traduzem igualmente em políticas de apoio diferenciadas. Pelo contrário, a pequena exploração é frequentemente enquadrada como ponto de partida para processos de integração, concentração ou ganho de escala, e não como categoria a proteger enquanto tal, como ilustra o seguinte excerto:

“Fomentar la integración y el trabajo colectivo del entorno de esas pequeñas explotaciones para que sean explotaciones un poquito más grandes y puedan obtener una mayor rentabilidad.” (Jaencoop, Espanha)

Este excerto é particularmente elucidativo, na medida em que evidencia uma abordagem em que a pequena exploração não é tratada como destinatária de apoio específico, mas como realidade transitória a ser superada através de processos coletivos de integração e aumento de escala. Esta lógica, embora distinta da observada em Portugal no plano organizacional, converge no resultado analítico: a pequena exploração não emerge como categoria explícita de intervenção cooperativa.

Nos contextos francês e italiano analisados, apesar de um maior grau de institucionalização e de organização da fileira, observa-se igualmente a ausência de uma linguagem orientada para a pequena exploração enquanto público-alvo diferenciado. O discurso centra-se na organização

coletiva, na qualidade do produto e na eficiência do sistema, reforçando a diluição da questão da escala no interior do coletivo cooperativo.

Em síntese, a análise das entrevistas permite concluir que o apoio às pequenas explorações agrícolas existe de forma efetiva, mas manifesta-se sobretudo através de dispositivos gerais de apoio cooperativo, e não de políticas explícitas ou diferenciadas. A consistência com que os entrevistados negam a existência de apoio específico por dimensão, ou enquadram a pequena escala como condição a ultrapassar, reforça a leitura de que, particularmente em Portugal, este eixo permanece pouco formalizado e pouco visível enquanto prioridade estratégica autónoma, constituindo um elemento relevante para a análise do posicionamento estrutural do modelo cooperativo. Importa sublinhar que esta ausência de políticas diferenciadas não resulta de uma desvalorização da pequena agricultura, mas da limitação prática das cooperativas para operar critérios de diferenciação por dimensão sem comprometer princípios de equidade interna, viabilidade económica e coerência organizacional.

4. Atração de jovens e renovação geracional

A atração de jovens para a agricultura e para os sistemas cooperativos surge, de forma transversal, como um dos desafios mais críticos identificados ao longo das entrevistas. Contudo, a forma como este problema é conceptualizado e, sobretudo, operacionalizado varia significativamente entre os contextos nacionais analisados.

No caso português, a dificuldade de renovação geracional surge nas entrevistas de forma recorrente, mas pouco sistematizada, sendo apresentada mais como um problema estrutural amplamente reconhecido do que como um eixo de intervenção claramente definido ao nível cooperativo. O discurso dos entrevistados evidencia a perceção de que a permanência ou entrada de jovens na agricultura depende de fatores que extravasam largamente a esfera de atuação da cooperativa, nomeadamente as condições económicas gerais do setor, a viabilidade das explorações e o enquadramento das políticas públicas.

Esta leitura traduz uma abordagem dominante nas cooperativas portuguesas, na qual a renovação geracional é entendida sobretudo como um desafio exógeno ao modelo cooperativo, e não como uma dimensão plenamente internalizada na estratégia organizacional. A intervenção cooperativa tende, assim, a assumir um carácter indireto, difuso e pouco institucionalizado, surgindo frequentemente subordinada a iniciativas externas ou a políticas públicas nacionais e municipais, sem a existência de dispositivos próprios, formais e continuados desenhados ao nível da cooperativa.



Nos contextos estrangeiros, em particular no caso francês, observa-se uma abordagem substancialmente distinta. A atração de jovens não é tratada apenas como um problema demográfico ou social, mas como uma questão estrutural de sustentabilidade do próprio modelo produtivo e cooperativo. No sistema do Comté, a instalação de jovens agricultores é apoiada através de mecanismos internos da fileira, que procuram reduzir as barreiras de entrada e garantir condições mínimas de viabilidade económica desde o início da atividade. Nesse sentido, a atribuição de direitos de produção específicos constitui um instrumento central:

“La filière Comté attribue un droit de production supplémentaire aux jeunes qui s’installent, afin de leur permettre de démarrer dans des conditions viables.” (Comté)

Este tipo de mecanismo evidencia uma lógica de governação coletiva mais integrada, em que a renovação geracional é assumida como responsabilidade do sistema no seu conjunto, e não apenas como resultado de incentivos externos. A entrada de jovens é enquadrada por regras claras, previsíveis e institucionalizadas, reforçando a estabilidade económica inicial e a integração progressiva no modelo cooperativo.

O contexto espanhol aproxima-se, em parte, do diagnóstico observado no caso português, embora com uma maior explicitação, ao nível do discurso, dos constrangimentos económicos associados à continuidade da atividade agrícola. As entrevistas evidenciam que a dificuldade de atrair jovens para determinados setores agrícolas é frequentemente associada a problemas estruturais de viabilidade económica, intensidade do trabalho e condições de mercado, que extravasam largamente a capacidade de intervenção direta das cooperativas.

Neste caso, tal como em Portugal, a renovação geracional é reconhecida como um problema central para a sustentabilidade dos sistemas produtivos, mas a resposta permanece largamente condicionada por fatores externos, nomeadamente a evolução dos mercados, a rentabilidade das explorações e o enquadramento das políticas públicas. A capacidade de intervenção autónoma das cooperativas surge, assim, como limitada, com a renovação geracional a ser entendida sobretudo como um desafio estrutural do setor, e não como um eixo plenamente internalizado na estratégia cooperativa.

Em síntese, a análise comparada revela um contraste claro entre contextos onde a atração de jovens permanece uma preocupação difusa, pouco operacionalizada ao nível cooperativo, e contextos onde esta dimensão é integrada de forma explícita nos instrumentos de regulação e governação do sistema produtivo. Enquanto em Portugal e Espanha a renovação geracional surge sobretudo como um constrangimento estrutural reconhecido, mas dificilmente controlável, no caso francês observa-se uma maior capacidade de resposta endógena, assente em mecanismos



coletivos que articulam acesso à produção, estabilidade económica e integração progressiva dos jovens agricultores no modelo cooperativo.

5. Utilização de recursos e matérias-primas locais

A utilização de recursos e matérias-primas locais surge de forma recorrente nas entrevistas como um elemento central da identidade cooperativa e da sua relação com o território. Na grande maioria dos contextos analisados, a base produtiva das cooperativas assenta maioritariamente em produção local ou regional, refletindo não apenas constrangimentos logísticos, mas sobretudo a própria natureza associativa do modelo cooperativo, fundado na agregação de produtores inseridos num espaço territorial relativamente delimitado.

A proximidade geográfica entre produtores e cooperativas contribui, de forma implícita, para a organização dos fluxos produtivos e logísticos, para a coordenação da atividade agrícola e para o controlo da origem das matérias-primas. Contudo, estes efeitos raramente são formulados nas entrevistas como objetivos explícitos ou como elementos de uma estratégia territorial deliberada, surgindo antes como consequências funcionais da estrutura organizacional e territorial das cooperativas.

No contexto português, esta lógica é particularmente evidente, uma vez que a ancoragem territorial decorre diretamente da relação entre a cooperativa e os seus associados, concentrados num espaço geográfico relativamente circunscrito. A utilização de recursos locais resulta, assim, mais da própria configuração do modelo cooperativo e da base associativa do que da existência de dispositivos normativos específicos ou de estratégias explicitamente orientadas para a valorização territorial formalizada. A origem local da produção emerge como um dado estrutural do funcionamento cooperativo, mas permanece, na maioria dos casos, implícita e pouco institucionalizada enquanto eixo estratégico autónomo.

Nos contextos francês e italiano, esta utilização de recursos locais assume frequentemente uma natureza mais formalizada. A origem territorial das matérias-primas encontra-se inscrita em cadernos de especificações, denominações de origem e sistemas de certificação, que definem de forma explícita os perímetros geográficos de produção, os limites de aprovisionamento e, em alguns casos, as práticas produtivas admissíveis. Neste quadro, o território deixa de ser apenas um dado operacional e passa a constituir um elemento normativo estruturante do modelo produtivo. No caso francês, esta lógica é expressa de forma clara no enquadramento das fileiras com denominação de origem:

“95% des fourrages doivent provenir de l’exploitation, et s’il y a des achats, ils doivent obligatoirement venir de la zone définie par le cahier des charges.” (Comté)





Esta formalização confere maior previsibilidade às relações entre produtores e cooperativas, enquanto reforça a capacidade de diferenciação do produto no mercado. A utilização de matérias-primas locais transforma-se, assim, num ativo estratégico coletivo, simultaneamente económico, simbólico e regulatório.

No contexto português, embora a utilização de recursos locais seja igualmente predominante, esta dimensão tende a ser menos institucionalizada. A proximidade territorial resulta sobretudo da escala das cooperativas e da concentração geográfica dos associados, surgindo mais como consequência funcional do modelo cooperativo do que como um eixo estratégico explicitamente formalizado. A ausência de dispositivos normativos específicos limita, contudo, a capacidade de mobilizar esta ancoragem territorial como instrumento estruturado de valorização económica e simbólica, à semelhança do que se observa noutros contextos europeus.

Em síntese, a análise comparada evidencia que a utilização de recursos e matérias-primas locais constitui uma constante transversal aos diferentes contextos cooperativos, mas assume configurações distintas em função do grau de formalização. Enquanto nos modelos francês e italiano esta dimensão é integrada em instrumentos normativos que reforçam a articulação entre território, produto e mercado, no contexto português ela permanece maioritariamente implícita, operando como fundamento estrutural do modelo cooperativo, mas com menor tradução em mecanismos formais de valorização territorial.

6. Preservação das paisagens rurais e prevenção de incêndios

As questões da preservação das paisagens rurais e da prevenção de incêndios surgem nas entrevistas de forma desigual, refletindo diferenças claras entre contextos territoriais, enquadramentos institucionais e níveis de responsabilização atribuídos às cooperativas. De um modo geral, estas dimensões são abordadas mais como efeitos indiretos da manutenção da atividade agrícola do que como resultado de estratégias explícitas ou de investimentos dedicados por parte das organizações cooperativas.

Em vários contextos mediterrânicos, a continuidade da atividade agrícola é reconhecida como um fator estruturante de gestão do território. A presença ativa dos agricultores contribui para a ocupação do espaço rural, para a fragmentação do contínuo florestal e para a redução do abandono, limitando a acumulação de biomassa e, de forma indireta, o risco de incêndio. A agricultura surge, assim, como um elemento funcional de ordenamento do território, ainda que essa função não seja, na maioria dos casos, formalmente enquadrada ou planeada ao nível cooperativo.



No contexto português, esta leitura está presente de forma implícita ao longo das entrevistas, associada à importância da atividade agrícola na ocupação do território e à proximidade dos agricultores ao espaço rural. As cooperativas reconhecem o contributo indireto da agricultura para a preservação da paisagem e para a mitigação de riscos, mas tendem a encarar estas dimensões como resultantes da própria existência da atividade produtiva, e não como um domínio de intervenção estratégica autónoma. A prevenção de incêndios é, neste enquadramento, maioritariamente entendida como responsabilidade das políticas públicas, dos municípios ou de entidades especializadas, com um papel cooperativo limitado à continuidade da atividade agrícola.

Esta leitura encontra eco no contexto espanhol, onde a problemática dos incêndios rurais surge de forma mais explícita, mas igualmente enquadrada como um domínio que extravasa a capacidade de intervenção direta das cooperativas. Mesmo quando existe consciência do risco e da importância da gestão da paisagem, as cooperativas sublinham a ausência de instrumentos próprios e remetem a ação para outras entidades territoriais:

“Tenemos preocupación, pero no podemos hacer gran cosa. Es que no tenemos herramientas para fomentar... Digamos que eso está en manos del ayuntamiento y de otras instituciones.” (Montemiel)

Este posicionamento evidencia uma conceção partilhada em diferentes contextos mediterrânicos, na qual a relação entre agricultura, paisagem e incêndios é reconhecida, mas a capacidade de ação cooperativa permanece limitada. A gestão ativa do território e a prevenção do risco são percecionadas como responsabilidades externas ao modelo cooperativo, apesar do contributo indireto da atividade agrícola para a manutenção do espaço rural.

Nos contextos francês e italiano, embora a preservação da paisagem esteja fortemente integrada em políticas territoriais, práticas agrícolas reguladas e dispositivos institucionais mais amplos, a prevenção de incêndios surge sobretudo como um efeito estrutural desses sistemas de organização do território. A regulação das práticas agrícolas, a manutenção de usos do solo e a gestão coletiva do espaço contribuem para a estabilidade paisagística e para a mitigação de riscos, sem que estas dimensões sejam necessariamente formuladas como eixos de intervenção cooperativa autónoma.

Em síntese, a análise comparada revela que a preservação das paisagens rurais e a prevenção de incêndios são reconhecidas como dimensões relevantes, mas predominantemente tratadas de forma indireta. Tanto em Portugal como em Espanha, o contributo das cooperativas resulta sobretudo da manutenção da atividade agrícola e da presença dos agricultores no território, sem tradução consistente em estratégias próprias ou investimentos específicos. Nos contextos francês e italiano, estas funções encontram-se mais integradas em enquadramentos regulatórios e políticas



territoriais amplas, reforçando a ligação entre práticas agrícolas, paisagem e gestão do espaço rural, ainda que sem centralidade explícita no discurso cooperativo.

7. Lojas cooperativas, produtos regionais e ligação ao território

A existência de lojas cooperativas abertas ao público surge, em várias entrevistas, como um elemento relevante de ligação ao território e de aproximação entre a cooperativa, os produtores e a comunidade local. Estas lojas desempenham, em primeiro lugar, uma função de escoamento da produção própria e de contacto direto com o consumidor, permitindo reduzir a distância entre produção e consumo e reforçar a visibilidade da cooperativa no espaço local.

De forma geral, as lojas cooperativas funcionam como pontos físicos de ancoragem territorial da cooperativa, contribuindo para a afirmação da sua presença no território e para a construção de relações de proximidade com os consumidores. Através da venda direta, estas lojas permitem comunicar a origem dos produtos e a ligação à produção local, ainda que com graus distintos de formalização e ambição estratégica.

No contexto português, a presença de lojas cooperativas é referida sobretudo enquanto extensão funcional da atividade produtiva e comercial da cooperativa. Estas lojas concentram-se maioritariamente na comercialização dos produtos da própria organização, desempenhando um papel relevante no escoamento da produção e no contacto direto com o mercado local. A integração sistemática de outros produtos alimentares da região surge de forma mais limitada, não sendo frequentemente enquadrada como uma estratégia deliberada de promoção territorial alargada, mas antes como prática pontual ou complementar.

No contexto espanhol, as lojas cooperativas aparecem de forma clara como ponto físico central da relação entre a cooperativa e o território. A existência da loja é assumida como um elemento identitário da organização e como principal interface com o público, reforçando a ligação direta com consumidores e residentes:

“La cooperativa tiene una tienda, es la única tienda que tenemos.” (Montemiel)

Nos contextos francês e italiano, as entrevistas evidenciam sobretudo a importância das estratégias de valorização do produto, da origem e da identidade associada ao território, mais do que uma descrição detalhada do papel das lojas enquanto dispositivos territoriais multifuncionais. A ligação ao território é construída prioritariamente através do produto e da sua associação a uma origem reconhecida, sendo a loja apresentada como um canal de contacto com o consumidor, mas não como eixo central explicitado de uma estratégia territorial alargada.



Paralelamente, em alguns destes contextos estrangeiros, a loja física surge articulada com canais complementares de comercialização à distância, nomeadamente através da venda online. Esta opção é apresentada nas entrevistas como um prolongamento da função da loja cooperativa, permitindo alcançar consumidores fora do território imediato sem perder a referência à origem, à identidade do produto e à ligação à produção local. Quando integrada numa narrativa territorial consistente, esta combinação entre presença física e venda à distância tende a reforçar a visibilidade do território e a ampliar o alcance económico da cooperativa, sem comprometer a sua ancoragem local.

Em síntese, as lojas cooperativas constituem um instrumento relevante de ligação ao território, mas com configurações distintas entre os contextos analisados. Em Portugal, a loja surge sobretudo como extensão comercial da produção cooperativa; em Espanha, assume um papel claro de ancoragem local da cooperativa; nos contextos francês e italiano, a ligação territorial é mais frequentemente afirmada através do produto e da origem do que através de uma explicitação do papel das lojas enquanto espaços de promoção territorial alargada.

8. Promoção das tradições e cultura locais

O apoio às tradições e à cultura local surge nas entrevistas sobretudo de forma implícita e relacional, mais do que através de estratégias formais explicitamente orientadas para esse fim. Esta dimensão manifesta-se, em particular, através da participação das cooperativas em eventos locais, do apoio a festividades e iniciativas comunitárias, da preservação de produtos tradicionais e da valorização de saberes produtivos associados ao território.

De forma geral, a ligação às tradições culturais aparece integrada no funcionamento quotidiano das cooperativas e na sua relação com o território, refletindo a proximidade histórica entre produção agrícola, práticas culturais e organização coletiva. A promoção da cultura local não é, na maioria dos casos, apresentada como um objetivo autónomo, mas antes como um efeito indireto da própria inserção territorial da cooperativa e da sua relação continuada com produtores, comunidades locais e espaços rurais.

No contexto português, esta ligação cultural ao território é amplamente reconhecida nas entrevistas, mas tende a assumir um carácter informal e pouco estruturado. O apoio a festas, eventos e iniciativas locais surge associado a práticas de proximidade e continuidade, mais do que a estratégias deliberadas de promoção cultural. As cooperativas participam regularmente em atividades comunitárias, contribuindo para a manutenção das tradições locais e para a coesão social do território, ainda que sem enquadramento formal num plano cultural explícito:

“Festas de Brinches apoiamos, festas de Serpa apoiamos, festas de Pias apoiamos, festas de Ficalho apoiamos, festas em Beja apoiamos.” (Beja e Brinches)

Nestes casos, a promoção da cultura local emerge como parte integrante do papel social da cooperativa no território, sendo entendida como uma responsabilidade implícita associada à sua presença e à sua história local, mais do que como uma dimensão estratégica autonomizada.

No contexto espanhol, observa-se uma lógica semelhante de proximidade e envolvimento comunitário, com participação direta das cooperativas em festas populares e iniciativas locais, frequentemente através do fornecimento de produtos ou do apoio a associações locais. Esta participação reforça a ligação entre produção agrícola, práticas culturais e vida comunitária, mantendo um carácter relacional e pouco institucionalizado:

“En las fiestas populares, muchas veces las asociaciones nos piden carne a nosotros.” (Carqueixa)

Nos contextos francês e italiano, as entrevistas evidenciam sobretudo a importância das estratégias de valorização do produto, da origem e da identidade associada ao território, mais do que uma descrição detalhada da participação em eventos culturais locais. A ligação à cultura local é construída prioritariamente através do produto e da sua associação a uma origem reconhecida, integrando-se em narrativas territoriais mais formalizadas, frequentemente associadas a denominações de origem e a sistemas de valorização cultural institucionalizados. Nestes contextos, a cultura local manifesta-se de forma particularmente evidente na definição coletiva de regras produtivas, de práticas partilhadas e de modelos de governança que incorporam saberes tradicionais e uma forte consciência histórica do território.

A loja, os eventos ou outras iniciativas culturais, quando referidos, surgem sobretudo como canais de contacto com o consumidor, e não como o eixo central explicitado da estratégia cultural.

Em síntese, a promoção das tradições e da cultura locais constitui uma dimensão transversal da ação cooperativa nos diferentes contextos analisados, ainda que com graus distintos de formalização e visibilidade. Em Portugal e em Espanha, esta dimensão manifesta-se sobretudo de forma implícita e relacional, ancorada na participação em eventos locais e no apoio continuado à vida comunitária; nos contextos francês e italiano, a ligação cultural ao território é mais frequentemente afirmada através do produto, da origem e dos sistemas de regras e narrativas territoriais que estruturam a ação cooperativa, do que através da promoção direta de iniciativas culturais locais.

9. Grau de afastamento estrutural de Portugal



A análise comparada evidencia que, no domínio da coesão territorial, Portugal apresenta um grau de afastamento estrutural mais significativo do que aquele observado no eixo da segurança alimentar. Este afastamento não decorre da ausência de contributos territoriais por parte das cooperativas portuguesas, mas sobretudo do menor grau de formalização, institucionalização e explicitação estratégica dessas contribuições no discurso e na prática organizacional.

As cooperativas portuguesas desempenham, de facto, um papel relevante na manutenção da atividade económica local, na criação e estabilização de emprego, no apoio ao funcionamento das pequenas explorações agrícolas e na utilização predominante de recursos e matérias-primas locais. Contudo, estes contributos surgem, na maioria dos casos, como efeitos estruturais indiretos da presença económica da cooperativa no território, mais do que como componentes explicitamente integradas numa estratégia territorial deliberada. A coesão territorial manifesta-se, assim, de forma implícita, relacional e pouco formalizada, assente na proximidade social, na continuidade da atividade produtiva e na inserção histórica das cooperativas nos seus territórios.

Este padrão contrasta de forma clara com os contextos francês e italiano, onde a dimensão territorial se encontra frequentemente incorporada em arquiteturas institucionais mais amplas e, em vários casos, fortemente formalizadas. Nestes contextos, a coesão territorial é mediada por instrumentos normativos, dispositivos de governação coletiva, certificações de origem, consórcios intercooperativos e políticas públicas articuladas, que enquadram explicitamente a relação entre produção, território e comunidade. A valorização dos recursos locais, a preservação das paisagens, a renovação geracional e a identidade cultural surgem integradas em sistemas regulados, previsíveis e institucionalizados, nos quais a ação cooperativa se articula com outros atores territoriais de forma estruturada.

O contexto espanhol apresenta uma posição intermédia neste continuum. Por um lado, observam-se cooperativas de grande dimensão e elevado grau de integração territorial, capazes de medir e explicitar os seus impactos económicos e sociais, bem como de articular a sua ação com universidades, políticas públicas e estruturas de segundo grau. Por outro lado, coexistem modelos mais funcionais e menos institucionalizados, nos quais a contribuição territorial resulta sobretudo da escala económica e da centralidade da cooperativa na fileira produtiva, sem uma estratégia territorial autónoma claramente formulada.

O afastamento estrutural observado no caso português não deve, contudo, ser interpretado como um défice absoluto de coesão territorial, mas antes como a expressão de um modelo distinto de integração territorial. Em Portugal, a ação cooperativa assenta fortemente em lógicas de proximidade, em relações interpessoais e comunitárias e na continuidade histórica da atividade

agrícola, produzindo efeitos territoriais relevantes, ainda que pouco visíveis, pouco mensurados e raramente enquadrados como objetivos estratégicos explícitos.

Esta menor institucionalização da dimensão territorial limita, porém, a capacidade das cooperativas portuguesas de mobilizar esses contributos como recursos estratégicos, seja no diálogo com políticas públicas, seja na valorização económica e simbólica dos seus produtos e do território. A comparação com outros contextos europeus evidencia, assim, que o grau de afastamento estrutural de Portugal reside menos na ausência de práticas territoriais e mais na sua reduzida formalização, explicitação e articulação com dispositivos coletivos de governação territorial.

Em síntese, o eixo da coesão territorial revela um contraste claro entre modelos em que a dimensão territorial é assumida como eixo estratégico explícito da ação cooperativa e modelos em que essa dimensão emerge sobretudo como efeito estrutural indireto da presença económica e social das cooperativas. O caso português situa-se claramente neste segundo grupo, o que constitui simultaneamente uma fonte de resiliência territorial e um limite à afirmação estratégica da coesão territorial enquanto prioridade autonomizada da ação cooperativa.

10. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

10.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico específico do grau de afastamento estrutural do caso português, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais contrastes estruturais observados ao longo do eixo no domínio da coesão territorial.

Com base na análise desenvolvida nas secções anteriores, é possível sistematizar um conjunto de dimensões centrais da forma como a coesão territorial é integrada, de modo explícito ou implícito, na ação das cooperativas agroalimentares analisadas. Esta síntese não tem como objetivo estabelecer hierarquias normativas entre modelos nacionais, nem definir tipologias abstratas de “boa integração territorial”, mas antes identificar configurações organizacionais e institucionais associadas a maior visibilidade, previsibilidade e capacidade estratégica da contribuição territorial das cooperativas.

A comparação evidencia diferenças estruturais persistentes entre contextos nacionais, não tanto ao nível da existência de impactos territoriais, mas sobretudo no grau de formalização, institucionalização e articulação desses impactos com arquiteturas coletivas mais amplas. A Tabela 6.39 seguinte apresenta uma leitura comparada dessas dimensões, tal como emergem de forma consistente nas entrevistas realizadas.



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Grau de explicitação da contribuição territorial	Predominantemente implícito	Variável; mais explícito em cooperativas de maior escala	Elevado	Elevado
Formalização de estratégias territoriais	Reduzida	Intermédia	Elevada	Elevada
Integração em arquiteturas territoriais coletivas	Limitada	Funcional	Estrutural	Sistémica
Apoio às pequenas explorações	Não diferenciado	Orientado para integração e ganho de escala	Diluição no coletivo	Diluição no coletivo
Renovação geracional	Preocupação difusa	Preocupação económica explicitada	Integrada no sistema	Institucionalizada
Valorização de recursos e identidade territorial	Funcional	Mista	Formalizada	Fortemente institucionalizada
Relação entre produção, paisagem e território	Indireta	Indireta	Parcialmente estruturada	Estruturada

Tabela 6.39 – Comparação estruturada entre países (coesão territorial)

A comparação evidencia que os contextos italiano e francês apresentam modelos de integração territorial mais institucionalizados, nos quais a coesão territorial se encontra incorporada em dispositivos normativos, sistemas de certificação, mecanismos de governação coletiva e articulação com políticas públicas. Nestes contextos, a relação entre produção, território e comunidade é explicitada, regulada e mobilizada como recurso estratégico.

O contexto espanhol revela uma posição intermédia, marcada por heterogeneidade interna. Coexistem cooperativas de grande dimensão e maior capacidade de explicitação dos seus impactos territoriais com modelos mais funcionais, nos quais a contribuição territorial resulta sobretudo da escala económica e da centralidade da cooperativa na fileira produtiva, sem uma estratégia territorial autónoma claramente formulada.

Em contraste, o contexto português apresenta um padrão recorrente de integração territorial implícita, assente em lógicas de proximidade, continuidade da atividade agrícola e inserção comunitária, mas com reduzida formalização estratégica e fraca articulação com arquiteturas coletivas de governação territorial. Este padrão contribui para a menor visibilidade e mobilização estratégica da coesão territorial, apesar da existência de impactos efetivos relevantes.

A leitura comparada apresentada nesta secção permite, assim, passar da análise detalhada das práticas nacionais para a identificação de padrões estruturais recorrentes, abrindo caminho à sistematização de melhores práticas empiricamente observáveis no domínio da coesão territorial, apresentadas no ponto seguinte.



10.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A comparação entre países permite identificar um conjunto de práticas associadas a maior integração da dimensão territorial na ação cooperativa, que emergem de forma consistente nos contextos com maior grau de institucionalização e robustez organizacional. Estas práticas não surgem como soluções pontuais ou instrumentais, mas como elementos estruturantes de modelos institucionais consolidados, associados a trajetórias de longo prazo e a opções deliberadas de governação territorial.

Entre as principais melhores práticas empiricamente observáveis destacam-se:

(a) Integração da cooperativa em sistemas territoriais organizados

Nos contextos francês e italiano, a ação cooperativa encontra-se integrada em arquiteturas territoriais mais amplas, envolvendo consórcios, interprofissões, sistemas de certificação e articulação com políticas públicas. Esta integração permite alinhar objetivos produtivos, económicos e territoriais, reforçando a coerência e a previsibilidade da contribuição para a coesão territorial.

(b) Formalização da valorização dos recursos endógenos e da identidade territorial

A utilização de recursos locais e a associação do produto a uma origem reconhecida são enquadradas por dispositivos formais que reforçam simultaneamente a diferenciação económica e a ligação ao território. Esta formalização transforma a ancoragem territorial num ativo estratégico coletivo, mobilizável no mercado e no diálogo institucional.

(c) Integração da renovação geracional em mecanismos coletivos do sistema produtivo

Nos contextos mais institucionalizados, a atração e instalação de jovens agricultores é assumida como responsabilidade do sistema no seu conjunto, sendo apoiada por regras claras, direitos de produção e mecanismos de integração progressiva. Esta abordagem contrasta com modelos onde a renovação geracional permanece uma preocupação difusa e pouco operacionalizada ao nível cooperativo.

(d) Articulação entre produção, paisagem e governação do território

A preservação da paisagem e a gestão do território são integradas em enquadramentos regulatórios ou em práticas produtivas e organizacionais partilhadas, permitindo que os efeitos territoriais e ambientais da agricultura sejam estabilizados e reconhecidos, mesmo quando não constituem eixos explícitos da estratégia cooperativa.



(e) Explicitação estratégica da contribuição territorial

As cooperativas com maior integração territorial tendem a reconhecer, comunicar e enquadrar explicitamente os seus impactos territoriais, reforçando a sua capacidade de interlocução com políticas públicas, atores institucionais e mercados. Esta explicitação contribui para transformar efeitos indiretos em recursos estratégicos.

Em síntese, a análise comparada evidencia que a diferença entre contextos não reside na existência ou ausência de contributos territoriais, mas no modo como estes são formalizados, institucionalizados e articulados com sistemas coletivos de governação. As melhores práticas identificadas apontam para a importância da integração da dimensão territorial na arquitetura organizacional e estratégica das cooperativas, permitindo reforçar simultaneamente a coesão territorial e a sustentabilidade de longo prazo do modelo cooperativo.

11. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem decorrem diretamente da análise empírica desenvolvida ao longo do eixo e pressupõem processos graduais de transformação organizacional e institucional. Devem ser entendidas como orientações estruturais de médio e longo prazo, e não como soluções imediatas ou universalmente aplicáveis. A sua pertinência depende dos contextos territoriais, da escala das cooperativas e dos enquadramentos institucionais em que estas se inserem.

11.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

A análise evidencia que as cooperativas portuguesas já produzem contributos relevantes para a coesão territorial, ainda que de forma maioritariamente implícita e pouco formalizada. Neste contexto, as recomendações seguintes visam reforçar a visibilidade, a previsibilidade e a capacidade estratégica dessas contribuições, sem desconsiderar as especificidades do modelo cooperativo nacional.

11.1.1 – Reforço da formalização da dimensão territorial da ação cooperativa

Em primeiro lugar, recomenda-se o reforço da formalização da dimensão territorial da ação cooperativa, tornando explícitas práticas e impactos que já existem de forma difusa. A explicitação da contribuição territorial, ao nível do emprego, da utilização de recursos locais, da ligação à comunidade e da manutenção da atividade agrícola, pode reforçar a capacidade de interlocução das cooperativas com políticas públicas, parceiros institucionais e mercados, transformando efeitos indiretos em recursos estratégicos reconhecidos.

11.1.2 – Desenvolvimento de estratégias mais estruturadas de apoio à renovação geracional



Em segundo lugar, revela-se pertinente o desenvolvimento de estratégias mais estruturadas de apoio à renovação geracional. Embora as cooperativas reconheçam amplamente a dificuldade de atrair jovens para a agricultura, esta dimensão permanece, em grande medida, externa à sua ação estratégica. A experiência de outros contextos europeus sugere a importância de enquadrar a renovação geracional em mecanismos coletivos mais previsíveis, articulando apoio técnico, estabilidade económica inicial e integração progressiva no sistema produtivo.

11.1.3 – Valorização mais sistemática dos recursos locais, dos produtos regionais e das narrativas territoriais

Em terceiro lugar, recomenda-se uma valorização mais sistemática dos recursos locais, dos produtos regionais e das narrativas territoriais. A ancoragem territorial, que já caracteriza grande parte das cooperativas portuguesas, poderia ser mobilizada de forma mais estruturada enquanto elemento de diferenciação económica e simbólica, reforçando a ligação entre produto, território e identidade coletiva.

11.1.4 – Reforço da cooperação intercooperativa como instrumento de escala territorial

Por fim, recomenda-se o reforço da cooperação intercooperativa como instrumento de escala territorial. A integração em estruturas de segundo grau, parcerias territoriais ou redes intercooperativas pode permitir ultrapassar limitações associadas à escala, reforçar a capacidade estratégica e facilitar a articulação com políticas públicas e outros atores territoriais, sem comprometer a autonomia das cooperativas de base.

11.2. Recomendações para políticas públicas

A análise comparada evidencia que os contextos com maior integração da dimensão territorial na ação cooperativa beneficiam de enquadramentos institucionais estáveis e de políticas públicas que reconhecem explicitamente o papel das cooperativas no desenvolvimento territorial. Neste sentido, as recomendações dirigidas às políticas públicas incidem sobretudo na criação de condições favoráveis à articulação entre cooperativas, território e sistemas de governação.

11.2.1 – Reconhecimento explícito do papel territorial das cooperativas nos instrumentos de apoio público

Em primeiro lugar, recomenda-se o reconhecimento explícito do papel territorial das cooperativas nos instrumentos de apoio público, indo além de uma leitura estritamente setorial ou produtiva. A incorporação da dimensão territorial nos critérios de elegibilidade, avaliação e acompanhamento



pode contribuir para valorizar contributos que atualmente permanecem pouco visíveis, como a criação de emprego local, a manutenção da atividade agrícola e a coesão social em territórios rurais.

11.2.2 – Promover enquadramentos institucionais que incentivem a articulação entre cooperativas, território e políticas públicas

Em segundo lugar, revela-se importante promover enquadramentos institucionais que incentivem a articulação entre cooperativas, território e políticas públicas, nomeadamente através de instrumentos que favoreçam a cooperação intercooperativa, a integração em sistemas territoriais organizados e a articulação com outros atores locais. A experiência de contextos mais institucionalizados demonstra que a coesão territorial resulta frequentemente da ação concertada de múltiplos níveis e entidades, e não da atuação isolada das cooperativas.

11.2.3 – Apoio a modelos integrados que articulem produção, paisagem, emprego e coesão social

Por último, recomenda-se o apoio a modelos integrados que articulem produção, paisagem, emprego e coesão social, reconhecendo o papel estrutural da agricultura e das cooperativas na gestão do território. Políticas que valorizem a continuidade da atividade agrícola, a utilização sustentável dos recursos e a estabilidade económica local podem reforçar simultaneamente a resiliência dos territórios rurais e a sustentabilidade de longo prazo do modelo cooperativo.

6.2.11 Eixo 10: Sustentabilidade social e interesse pela comunidade

1. Enquadramento analítico do eixo

O presente eixo analisa a dimensão da sustentabilidade social e do interesse pela comunidade na ação das cooperativas agroalimentares, entendida como o conjunto de práticas, relações e contributos que ultrapassam a esfera estritamente económica e produtiva. Esta dimensão abrange, em particular, a ligação às comunidades locais, o apoio social a instituições e iniciativas do território, as formas de comunicação com a população em geral e a atenção, explícita ou implícita, a questões associadas à equidade, igualdade e inclusão.

Tal como nos restantes eixos do relatório, a sustentabilidade social não é abordada como um atributo automático ou intrínseco do modelo cooperativo, mas como o resultado de práticas concretas, mais ou menos estruturadas, que variam significativamente em função do contexto territorial, da escala organizacional das cooperativas e do grau de institucionalização da sua ação.

A análise parte do pressuposto de que a existência de uma ligação histórica ao território ou de uma identidade cooperativa forte não garante, por si só, a presença de práticas sociais deliberadas, formalizadas ou estrategicamente assumidas.

As entrevistas evidenciam que, na maioria dos casos, a sustentabilidade social surge de forma implícita, relacional e pouco formalizada, estando frequentemente integrada no funcionamento quotidiano das cooperativas e na sua inserção histórica nas comunidades locais. Em vez de políticas explícitas ou dispositivos organizacionais específicos, predominam práticas informais, reativas e contextualizadas, fortemente dependentes da proximidade territorial, das relações pessoais e das solicitações concretas dos atores locais. Esta característica atravessa os diferentes contextos nacionais analisados, ainda que se manifeste segundo configurações distintas. Importa sublinhar que esta informalidade e proximidade social não constituem apenas uma fragilidade organizacional, mas um traço distintivo do modelo cooperativo, permitindo elevados níveis de confiança, capacidade de resposta contextualizada e enraizamento territorial da ação social.

O eixo procura, assim, compreender de que modo as cooperativas manifestam interesse pela comunidade envolvente, distinguindo entre ações deliberadas e explicitamente assumidas e práticas informais ou naturalizadas, frequentemente percecionadas pelos próprios atores como parte integrante do “funcionamento normal” da cooperativa. Esta distinção é central para evitar leituras normativas ou idealizadas da sustentabilidade social, permitindo analisar criticamente tanto a existência de práticas efetivas como a sua visibilidade, formalização e enquadramento estratégico.

A análise incide sobre um conjunto de dimensões articuladas, selecionadas com base no guião de entrevistas e na recorrência empírica dos temas abordados pelos entrevistados:

- (i) a comunicação com a comunidade em geral;
- (ii) o apoio social a escolas, instituições de solidariedade e iniciativas locais;
- (iii) o aproveitamento ou doação de produtos não conformes ou em fim de prazo;
- (iv) a existência – ou ausência – de políticas explícitas de igualdade e não discriminação.

Estas dimensões permitem captar diferentes modalidades de relação entre cooperativas e comunidades, desde práticas quotidianas de proximidade até formas pontuais e incipientes de formalização social ou normativa.

A leitura comparada das entrevistas realizadas em Portugal, Espanha, França e Itália constitui um elemento central do eixo, permitindo identificar padrões estruturais comuns, bem como diferenças



relevantes no modo como a sustentabilidade social é conceptualizada, praticada e institucionalizada. Em particular, a comparação evidencia que as diferenças entre contextos nacionais não residem tanto na existência ou inexistência de práticas sociais, mas sobretudo no grau de formalização, de explicitação discursiva e de articulação dessas práticas com arquiteturas institucionais mais amplas, como políticas públicas, sistemas de certificação ou estruturas interprofissionais.

Deste modo, o eixo contribui para uma compreensão mais fina da sustentabilidade social no contexto cooperativo agroalimentar, evidenciando que esta dimensão se constrói frequentemente à margem de políticas explícitas, através de práticas implícitas, relacionais e territorialmente enraizadas. Ao mesmo tempo, a análise permite problematizar os limites desta informalidade, nomeadamente em termos de visibilidade estratégica, reconhecimento institucional e capacidade de articulação com outros atores e níveis de governação, abrindo caminho às leituras comparadas e às recomendações estratégicas desenvolvidas nas secções finais do eixo.

2. Comunicação com a comunidade em geral

As entrevistas evidenciam que a comunicação das cooperativas com a comunidade em geral assume, na maioria dos casos, um carácter marcadamente local, informal e relacional, fortemente ancorado na presença física da organização no território. Em Portugal, esta comunicação não é conceptualizada como uma função estratégica autónoma, nem como um domínio formalizado da ação cooperativa, surgindo antes como prolongamento natural da atividade quotidiana da cooperativa e da sua inserção histórica na comunidade local.

Os destinatários da comunicação tendem a ser amplos e pouco diferenciados, abrangendo a população local no seu conjunto, sem segmentação explícita. Em vários casos, a distinção entre comunicação dirigida aos cooperadores e comunicação dirigida à comunidade em geral é ténue, refletindo a sobreposição entre estes universos em contextos rurais de pequena e média escala. A cooperativa é percecionada como um ator central da vida local, e a comunicação ocorre frequentemente de forma implícita, através da reputação, do reconhecimento social e do contacto direto.

Os canais privilegiados são predominantemente presenciais e de proximidade. O contacto direto nas instalações da cooperativa, a loja cooperativa quando existente, a participação em eventos locais e a circulação informal de informação em espaços comunitários assumem um papel central. Em alguns casos, a ausência de estratégias explícitas de comunicação com a comunidade é justificada pela própria notoriedade local da cooperativa, como ilustra o seguinte excerto:

“Aqui no nosso concelho já toda a gente conhece a cooperativa.” (Cooperativa Agrícola de Esposende)

O recurso a meios digitais ou a estratégias de comunicação estruturadas dirigidas à comunidade em geral é, de um modo geral, limitado no contexto português. Quando existem iniciativas de divulgação através de redes sociais ou outros canais, estas surgem sobretudo como instrumentos complementares, sem enquadramento numa estratégia deliberada de comunicação social ou de sustentabilidade social.

Nos contextos espanhol, italiano e francês, observa-se uma maior diversidade de canais de comunicação em cooperativas de maior dimensão ou mais institucionalizadas. Ainda assim, mesmo nestes casos, a comunicação com a comunidade em geral surge predominantemente associada à promoção do produto, à afirmação da identidade territorial e à relação com consumidores e visitantes, mais do que a uma lógica explícita de intervenção social. A comunicação tende, portanto, a assumir um carácter funcional e contextual, orientado para a visibilidade económica e simbólica da cooperativa, e não enquadrado numa estratégia formal de sustentabilidade social.

Em síntese, a comunicação com a comunidade em geral constitui uma dimensão presente na ação das cooperativas, mas raramente formalizada ou tematizada como tal. Em Portugal, ela assenta essencialmente em lógicas de proximidade, reconhecimento social e presença territorial; nos restantes contextos, embora se observe maior diversidade de canais, a comunicação continua a ser instrumental e orientada para o produto. Em nenhum dos casos analisados esta dimensão surge plenamente integrada numa estratégia explícita de sustentabilidade social, reforçando a leitura de que o interesse pela comunidade se manifesta sobretudo através de práticas relacionais implícitas, e não de políticas ou dispositivos comunicacionais estruturados.

3. Apoio social à comunidade local: escolas, IPSS e iniciativas locais

O apoio social à comunidade local constitui uma dimensão recorrente nas entrevistas, embora marcada por fraca formalização, elevada heterogeneidade e forte dependência do contexto territorial específico de cada cooperativa. Em Portugal, as cooperativas referem com frequência o apoio a escolas, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), Santas Casas da Misericórdia, associações locais e iniciativas comunitárias, sobretudo através de doações em espécie, apoio pontual a eventos ou colaboração ocasional em atividades de interesse local:

“Damos apoio às Santas Casas com o azeite mais barato, às escolas...” (Beja e Brinches)

Estas práticas surgem maioritariamente de forma reativa e contextual, muitas vezes descritas como resposta a pedidos concretos de entidades locais ou como continuidade de hábitos enraizados na



relação histórica entre a cooperativa e o território. O apoio assume, assim, uma lógica de proximidade e solidariedade, baseada no conhecimento direto dos atores locais e na perceção da cooperativa como parte integrante da comunidade, mais do que como resultado de uma política social explicitamente definida.

O apoio a escolas e a instituições de solidariedade social é raramente enquadrado numa estratégia formal de responsabilidade social ou num plano estruturado de intervenção comunitária. Pelo contrário, estas ações são apresentadas como práticas habituais, associadas à presença continuada da cooperativa no território e à sua responsabilidade moral enquanto organização coletiva local. A ausência de critérios formais de seleção, de metas definidas ou de mecanismos de monitorização reforça o carácter informal e relacional deste tipo de apoio.

Nos contextos espanhol e italiano, o apoio social direto a escolas, IPSS ou associações locais surge de forma menos visível nas entrevistas. Esta menor visibilidade não deve ser interpretada como ausência de práticas, mas antes como resultado de uma deslocação do foco discursivo para outras dimensões da ação cooperativa, nomeadamente a organização da fileira produtiva, a valorização económica e simbólica do produto e a governação coletiva. Quando existem referências a ações com impacto comunitário, estas tendem a estar associadas a eventos de promoção do produto, atividades com consumidores ou iniciativas articuladas com entidades intermédias, mais do que a apoios sociais diretos de carácter assistencial ou educativo.

No caso francês, a dimensão social aparece mais frequentemente mediada por sistemas institucionais e interprofissionais, com forte enquadramento normativo e articulação com políticas públicas. Neste contexto, o apoio à comunidade local não é habitualmente descrito ao nível da ação direta das cooperativas junto de escolas ou instituições sociais, surgindo antes integrado em dispositivos coletivos mais amplos que estruturam a relação entre produção, território e sociedade.

Em síntese, o apoio social à comunidade local é identificado ou inferido em todos os contextos analisados, mas manifesta-se segundo lógicas distintas. Em Portugal, assume particular relevância enquanto prática informal, relacional e territorialmente enraizada, fortemente dependente da proximidade e da história local da cooperativa. Nos restantes contextos, esta dimensão tende a ser menos explicitada no discurso dos entrevistados, sendo frequentemente subsumida a enquadramentos institucionais mais amplos ou a estratégias centradas no produto e na fileira. Em nenhum dos casos analisados o apoio social emerge como eixo estratégico plenamente formalizado da ação cooperativa, reforçando a leitura de que a sustentabilidade social se constrói sobretudo através de práticas implícitas e contextualizadas, e não de políticas sociais estruturadas.



4. Aproveitamento de produtos não conformes ou em fim de prazo

O aproveitamento ou a doação de produtos não conformes ou em fim de prazo surge de forma marginal e pouco desenvolvida no conjunto das entrevistas analisadas. Quando esta dimensão é mencionada, aparece associada a práticas pontuais, informais e reativas, frequentemente condicionadas por exigências sanitárias, legais e de rastreabilidade, e não enquadrada como política estruturada, sistematizada ou estrategicamente assumida no âmbito da sustentabilidade social das cooperativas.

No contexto português, algumas cooperativas referem de forma implícita a possibilidade de doação de produtos a instituições sociais ou a sua utilização em iniciativas comunitárias, sobretudo em situações excecionais. Contudo, estas referências são vagas e pouco detalhadas, não sendo acompanhadas por informação sobre procedimentos formais, critérios de elegibilidade, volumes envolvidos ou regularidade das práticas. O discurso dos entrevistados sugere que, quando ocorrem, estas ações resultam mais de relações de proximidade e de pedidos concretos do que de uma lógica organizada de gestão social dos excedentes ou dos produtos não conformes.

Importa sublinhar que estas práticas surgem frequentemente subordinadas a constrangimentos legais e sanitários, sendo os entrevistados cautelosos quanto à possibilidade de reutilização ou doação de produtos que não cumpram integralmente os requisitos de comercialização. Esta cautela contribui para que o tema não seja desenvolvido de forma explícita, reforçando a ideia de que o aproveitamento de produtos não conformes é percecionado como um domínio sensível e potencialmente problemático, mais do que como uma oportunidade estruturada de intervenção social.

Nos restantes países analisados, Espanha, Itália e França, esta dimensão está praticamente ausente do discurso dos entrevistados. Tal ausência não deve ser interpretada como evidência de inexistência absoluta de práticas pontuais de reaproveitamento ou doação, mas antes como sinal de que estas não ocupam um lugar relevante na forma como as cooperativas conceptualizam a sua relação com a comunidade ou a sua sustentabilidade social. Nestes contextos, a atenção dos entrevistados centra-se predominantemente noutras dimensões da ação cooperativa, como a organização da fileira produtiva, a qualidade e valorização do produto, a governação coletiva ou a articulação institucional, relegando a gestão social de produtos não conformes para um plano residual ou implícito.

Em particular, nos contextos mais institucionalizados, como o francês, a forte regulação da produção, da transformação e da comercialização, bem como a integração em sistemas coletivos e interprofissionais, tende a reduzir estruturalmente a visibilidade de produtos não conformes



enquanto questão social autónoma. Nesses casos, eventuais desvios ou excedentes são tratados sobretudo no quadro de mecanismos técnicos e normativos da fileira, e não através de ações sociais diretas promovidas pelas cooperativas.

O silêncio relativo que atravessa as entrevistas sobre o aproveitamento ou doação de produtos não conformes constitui, assim, um resultado empírico relevante. Ele indica que esta dimensão não é percecionada como eixo estruturante da sustentabilidade social das cooperativas agroalimentares analisadas, nem como campo privilegiado de intervenção comunitária. A sustentabilidade social emerge, antes, associada a outras práticas (de proximidade, apoio institucional ou inserção territorial) consideradas mais centrais, recorrentes e coerentes com a identidade e o funcionamento quotidiano das cooperativas.

5. Igualdade, não discriminação e políticas formais

As entrevistas revelam uma baixa formalização discursiva e organizacional de políticas explícitas de igualdade e não discriminação no seio das cooperativas agroalimentares analisadas. Quando a questão é abordada, tende a surgir associada a princípios genéricos de tratamento igualitário, frequentemente expressos na ideia de que “é igual para todos”, sem enquadramento formal, normativo ou procedimental. Esta baixa formalização não deve ser interpretada como inexistência de práticas, mas antes como expressão de uma abordagem predominantemente implícita, naturalizada e pouco tematizada desta dimensão no funcionamento cooperativo. A igualdade e a não discriminação são, assim, concebidas sobretudo como pressupostos tácitos da ação coletiva, raramente traduzidos em políticas explícitas, dispositivos organizacionais ou instrumentos de monitorização, configurando um padrão transversal aos diferentes contextos nacionais analisados.

Esta ausência é transversal aos diferentes contextos nacionais. Mesmo em cooperativas mais institucionalizadas, a igualdade e a não discriminação não surgem como domínios explicitamente tematizados, regulados ou monitorizados, sendo antes entendidas como pressupostos implícitos do funcionamento cooperativo. Tal como noutros eixos do relatório, a inexistência de políticas formais não deve ser interpretada como evidência de práticas discriminatórias, mas como indicador de baixa formalização e de reduzida tematização estratégica desta dimensão.

Uma exceção pontual surge num contexto italiano, onde um entrevistado refere explicitamente que a cooperativa se encontra a trabalhar na implementação de uma política de igualdade de género, ainda que esta não esteja formalmente em vigor no momento da entrevista. O próprio enquadramento dado pelo entrevistado é elucidativo da lógica subjacente a esta iniciativa:



*«Sì, che stiamo lavorando per la certificazione di genere. Ora ancora no.»
«Anche perché nei fatti non c'è discriminazione e quindi non abbiamo bisogno di politiche.»
«Però siccome il mercato vuole una certificazione anche del genere, ci arriveremo presto.» (Conaproa)*

Este excerto ilustra de forma clara que a introdução de uma política formal de igualdade não decorre de uma problematização interna da discriminação, mas antes de pressões externas associadas a exigências de mercado e de certificação. A igualdade é apresentada como um facto dado (“non c'è discriminazione”), sendo a formalização entendida como resposta instrumental a critérios de valorização externa, e não como prioridade estratégica endógena.

No conjunto das entrevistas, este caso confirma o padrão dominante: a igualdade e a não discriminação são concebidas sobretudo como valores implícitos, raramente traduzidos em políticas formais, dispositivos organizacionais ou instrumentos de monitorização. A sustentabilidade social, neste domínio, permanece assim pouco institucionalizada, emergindo mais como pressuposto cultural do modelo cooperativo do que como campo autónomo de ação estratégica.

6. Grau de afastamento estrutural de Portugal

A análise comparada evidencia que Portugal apresenta um padrão distintivo de sustentabilidade social, marcado por um grau de afastamento estrutural relativamente aos contextos mais institucionalizados, não por ausência de práticas, mas pela forma como estas são concebidas, enquadradas e institucionalizadas. Este afastamento não decorre da inexistência de práticas sociais nem de uma menor ligação das cooperativas ao território, mas antes da baixa formalização, visibilidade estratégica e articulação institucional dessas práticas no funcionamento cooperativo.

As cooperativas portuguesas mantêm, de forma consistente, uma relação estreita e quotidiana com as comunidades locais, apoiando instituições sociais, colaborando com escolas e associações, participando em iniciativas comunitárias e comunicando de modo próximo com a população. Contudo, estas práticas surgem predominantemente como prolongamento natural da inserção territorial da cooperativa, ancoradas em relações pessoais, históricas e de proximidade, e não como resultado de estratégias explícitas de sustentabilidade social ou de políticas formalmente assumidas.

Este padrão traduz-se numa baixa visibilidade organizacional e discursiva da dimensão social, que raramente é nomeada, sistematizada ou comunicada enquanto tal. A sustentabilidade social aparece, assim, diluída no funcionamento quotidiano da cooperativa, sendo percecionada como algo “normal”, quase evidente, e não como um campo autónomo de intervenção, planeamento ou avaliação. A ausência de dispositivos formais (planos, critérios, indicadores ou políticas) reforça esta



leitura, contribuindo para que a ação social das cooperativas portuguesas permaneça largamente implícita e pouco explorada.

Em contraste, nos contextos francês e, em menor grau, italiano, a dimensão social surge menos explicitada no discurso dos entrevistados enquanto conjunto de ações sociais diretas promovidas pelas cooperativas a nível local. As entrevistas tendem a centrar-se na organização da fileira, nos sistemas de qualidade, nas regras produtivas e nos enquadramentos coletivos que estruturam a relação entre produção, território e sociedade, deixando a dimensão social num plano mais implícito.

Esta menor centralidade do discurso sobre práticas sociais informais pode ser interpretada, à luz da análise comparada, como reflexo de modelos mais institucionalizados, nos quais a relação entre cooperativas, território e comunidade é amplamente enquadrada por dispositivos coletivos, referenciais normativos e articulações institucionais mais amplas. Nesses contextos, os efeitos sociais da ação cooperativa tendem a ser mediados por estas arquiteturas, reduzindo a visibilidade de ações sociais diretas enquanto tal, sem que isso implique a inexistência de contributos sociais relevantes.

O contexto espanhol apresenta uma posição intermédia, combinando modelos altamente institucionalizados, sobretudo em cooperativas de grande dimensão, com práticas mais informais e territorialmente ancoradas em cooperativas de menor escala. Em alguns casos, observa-se uma maior visibilidade de ações dirigidas à comunidade, frequentemente associadas à promoção do produto, à valorização do território ou à relação com consumidores, coexistindo com formas de intervenção social menos estruturadas e dependentes da iniciativa local.

O afastamento estrutural do caso português reside, assim, menos na natureza das práticas e mais na sua reduzida formalização e articulação estratégica. Enquanto noutros contextos a sustentabilidade social tende a ser absorvida por dispositivos institucionais ou enquadramentos normativos mais amplos, em Portugal ela permanece sobretudo assente em lógicas de proximidade, reciprocidade e responsabilidade moral, fortemente dependentes das pessoas, das relações locais e da história da cooperativa no território.

Em síntese, o caso português caracteriza-se por uma sustentabilidade social empiricamente rica, mas estrategicamente pouco explicitada, cuja força reside na densidade relacional e territorial, mas cuja fragilidade decorre da ausência de reconhecimento formal, de visibilidade externa e de articulação com enquadramentos institucionais mais amplos, sugerindo que os desafios identificados não exigem a substituição destas práticas informais, mas antes a sua tradução progressiva em dispositivos de reconhecimento, articulação e comunicação estratégica. Este

padrão ajuda a compreender o grau de afastamento estrutural observado, enquanto evidencia que tal afastamento não corresponde a um défice de compromisso social, mas antes a uma forma específica, e historicamente enraizada, de exercer o interesse pela comunidade.

7. Síntese comparada e identificação de melhores práticas

7.1. Comparação estruturada entre países

Ao contrário da secção anterior, centrada no diagnóstico do grau de afastamento estrutural do caso português, esta secção procede a uma leitura comparada e transversal entre países, sintetizando os principais padrões estruturais observados no domínio da sustentabilidade social e do interesse pela comunidade.

Com base na análise desenvolvida nas secções anteriores, é possível identificar um conjunto de dimensões centrais através das quais a sustentabilidade social se manifesta, de forma explícita ou implícita, na ação das cooperativas agroalimentares analisadas. Tal como noutros eixos do relatório, esta síntese não tem como objetivo estabelecer hierarquias normativas entre modelos nacionais, nem definir tipologias abstratas de “boa sustentabilidade social”, mas antes identificar configurações organizacionais e institucionais associadas a maior visibilidade, previsibilidade e capacidade estratégica da relação entre cooperativas e comunidades.

A comparação evidencia diferenças estruturais persistentes entre contextos nacionais, não tanto ao nível da existência de práticas sociais, mas sobretudo no grau de formalização, institucionalização e articulação estratégica dessas práticas com arquiteturas coletivas mais amplas. A leitura apresentada resulta de uma sistematização analítica dos discursos dos entrevistados, sendo sintetizada na Tabela 6.40 seguinte.

Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Grau de explicitação da ação social	Predominantemente implícito	Variável; mais explícito em cooperativas de maior escala	Intermédio	Elevado
Formalização de práticas sociais	Reduzida	Intermédia	Intermédia	Elevada
Comunicação com a comunidade	Local e informal	Funcional e orientada ao produto	Identitária	Institucional
Apoio social direto	Frequente e relacional	Pontual	Residual	Mediado por sistemas coletivos



Dimensão	Portugal	Espanha	Itália	França
Integração da dimensão social em políticas	Muito limitada	Parcial	Parcial	Estrutural
Articulação com políticas públicas	Fraca	Funcional	Funcional	Sistémica
Igualdade e não discriminação	Valor implícito	Valor implícito	Emergente por pressão externa	Integrada em enquadramentos normativos

Tabela 6.40 – Comparação estruturada entre países (sustentabilidade social e interesse pela comunidade)

A leitura comparada mostra que os contextos francês e italiano apresentam modelos de sustentabilidade social mais institucionalizados, nos quais a relação entre cooperativas, território e sociedade é mediada por dispositivos coletivos, normas, certificações e articulação com políticas públicas. Nestes contextos, a sustentabilidade social tende a estar incorporada nos sistemas de governação da fileira, reduzindo a centralidade de ações sociais diretas e pontuais promovidas pelas cooperativas.

O contexto espanhol revela, mais uma vez, uma posição intermédia, marcada por heterogeneidade interna. Coexistem cooperativas de grande dimensão, com maior capacidade de formalização e visibilidade das suas práticas sociais, com modelos mais pequenos e funcionais, onde o interesse pela comunidade decorre sobretudo da centralidade económica e produtiva da cooperativa no território, sem enquadramento estratégico explícito.

Em contraste, o contexto português apresenta um padrão recorrente de sustentabilidade social implícita, assente em práticas diretas, informais e relacionalmente densas, mas com fraca formalização e reduzida articulação estratégica. A ligação à comunidade é forte e efetiva, mas raramente traduzida em políticas, dispositivos organizacionais ou discursos estruturados sobre sustentabilidade social, o que limita a sua visibilidade externa e a sua mobilização enquanto recurso estratégico.

Esta comparação permite, assim, passar da descrição detalhada das práticas nacionais para a identificação de padrões estruturais recorrentes, abrindo caminho à sistematização de melhores práticas empiricamente observáveis no domínio da sustentabilidade social, apresentadas no ponto seguinte.



7.2. Identificação de melhores práticas com evidência empírica

A análise comparada permite identificar um conjunto de melhores práticas empiricamente observáveis associadas a maior integração da dimensão social na ação cooperativa. Estas práticas não surgem como soluções pontuais ou modelos transferíveis, mas como elementos estruturantes de configurações institucionais e organizacionais consolidadas, associadas a trajetórias de longo prazo e a opções deliberadas de governação coletiva.

Entre as principais melhores práticas identificadas destacam-se:

(a) Integração da sustentabilidade social em arquiteturas institucionais coletivas

Nos contextos mais institucionalizados, a dimensão social não depende da iniciativa isolada da cooperativa, mas está integrada em sistemas coletivos mais amplos, envolvendo interprofissões, consórcios, certificações e políticas públicas. Esta integração permite estabilizar e tornar previsíveis os efeitos sociais da ação cooperativa, mesmo quando estes não são explicitamente comunicados como tal.

(b) Mediação institucional da relação com a comunidade

A sustentabilidade social é frequentemente mediada por dispositivos regulatórios e organizacionais que estruturam a relação entre produção, território e sociedade. Esta mediação reduz a dependência de práticas informais e pessoais, conferindo maior coerência e continuidade à ação social, ainda que à custa de menor visibilidade de iniciativas pontuais.

(c) Coerência entre escala organizacional e grau de formalização

As entrevistas evidenciam que a formalização das práticas sociais tende a aumentar com a escala organizacional e com o grau de institucionalização da cooperativa. As melhores práticas observáveis não decorrem da simples adoção de políticas formais, mas da adequação entre práticas sociais, capacidade organizacional e enquadramento institucional.

(d) Explicitação estratégica da contribuição social quando relevante

Nos contextos onde a sustentabilidade social é mais visível, as cooperativas tendem a reconhecer e enquadrar explicitamente a sua contribuição para a comunidade, reforçando a sua capacidade de interlocução com políticas públicas, mercados e outros atores institucionais. Esta explicitação não cria necessariamente novas práticas, mas transforma contributos implícitos em recursos estratégicos reconhecíveis.

(e) Formalização reativa induzida por pressões externas

Algumas práticas emergem por pressão de mercados, sistemas de certificação ou exigências regulatórias, como ilustrado no caso italiano da igualdade de género. Embora reativa, esta

formalização contribui para tornar visíveis dimensões sociais previamente naturalizadas, abrindo espaço à sua integração progressiva na governação cooperativa.

Em síntese, a análise comparada evidencia que as diferenças entre contextos não residem na existência ou ausência de interesse pela comunidade, mas no modo como esse interesse é formalizado, institucionalizado e articulado com sistemas coletivos de governação. As melhores práticas identificadas apontam para a importância de alinhar práticas sociais, escala organizacional e enquadramento institucional, contribuindo para reforçar simultaneamente a sustentabilidade social e a robustez de longo prazo do modelo cooperativo.

8. Recomendações estratégicas

As recomendações que se seguem decorrem diretamente da análise empírica desenvolvida ao longo deste eixo e devem ser entendidas como orientações estruturais de médio e longo prazo, e não como soluções imediatas, prescrições normativas ou modelos universalmente aplicáveis. A sua pertinência e operacionalização dependem dos contextos territoriais, da escala organizacional das cooperativas e dos enquadramentos institucionais em que estas se inserem.

De forma consistente com os resultados apresentados nas secções anteriores, as recomendações incidem sobretudo na explicitação, reconhecimento e articulação estratégica de práticas sociais que já existem de forma implícita, evitando a imposição de lógicas externas ou excessivamente formalizadas que possam colidir com a identidade e o funcionamento do modelo cooperativo.

8.1. Recomendações para cooperativas portuguesas

A análise evidencia que as cooperativas portuguesas já desempenham um papel social relevante nos territórios onde se inserem, através de práticas de proximidade, apoio a instituições locais, comunicação informal com a comunidade e participação na vida social do território. No entanto, estes contributos permanecem, em grande medida, implícitos, pouco visíveis e fracamente articulados do ponto de vista estratégico. As recomendações seguintes visam reforçar a capacidade das cooperativas para reconhecer, comunicar e mobilizar esse papel social, sem comprometer a sua natureza relacional e territorialmente enraizada.

8.1.1 – Maior explicitação da dimensão social da ação cooperativa

Em primeiro lugar, recomenda-se uma maior explicitação da dimensão social da ação cooperativa, tornando visíveis práticas e impactos que já existem de forma difusa. Esta explicitação não implica a criação de novas ações sociais, nem a adoção de modelos formais de responsabilidade social empresarial, mas antes a capacidade de nomear, enquadrar e comunicar contributos que resultam

do funcionamento quotidiano da cooperativa, como o apoio a instituições locais, a manutenção do emprego, a estabilidade económica do território ou a proximidade com a comunidade.

8.1.2 – Articulação mais clara entre práticas sociais e discurso estratégico

Em segundo lugar, revela-se pertinente promover uma articulação mais clara entre práticas sociais e discurso estratégico, ainda que de forma gradual e adaptada à escala organizacional. A integração da sustentabilidade social em documentos orientadores, planos de atividades ou narrativas institucionais pode reforçar a coerência interna da ação cooperativa e a sua capacidade de interlocução com parceiros institucionais, financiadores e políticas públicas, transformando efeitos implícitos em recursos estratégicos reconhecíveis.

8.1.3 – Cautela relativamente à formalização excessiva da dimensão social

Em terceiro lugar, recomenda-se cautela relativamente à formalização excessiva da dimensão social. A análise empírica sugere que grande parte da força da ação social das cooperativas portuguesas reside precisamente na sua informalidade, flexibilidade e ancoragem relacional. Assim, qualquer processo de formalização deverá ser seletivo, proporcional e funcional, evitando a introdução de dispositivos burocráticos que possam fragilizar práticas de proximidade ou gerar custos organizacionais desproporcionados.

8.1.4 – Reforço de dinâmicas de cooperação intercooperativa

Por fim, recomenda-se o reforço de dinâmicas de cooperação intercooperativa como forma de ganhar escala social e institucional. A partilha de experiências, a articulação em estruturas de segundo grau ou a participação em redes territoriais podem permitir às cooperativas portuguesas reforçar a visibilidade e a previsibilidade da sua ação social, sem comprometer a autonomia das cooperativas de base.

8.2. Recomendações para políticas públicas

A análise comparada evidencia que os contextos com maior institucionalização da sustentabilidade social beneficiam de enquadramentos institucionais estáveis e políticas públicas sensíveis ao papel social das cooperativas. Neste sentido, as recomendações dirigidas às políticas públicas incidem sobretudo na criação de condições que reconheçam, valorizem e articulem a ação social das cooperativas, sem impor modelos externos ou normativos inadequados à diversidade do tecido cooperativo.



8.2.1 – Reconhecimento explícito do papel social das cooperativas

Em primeiro lugar, recomenda-se o reconhecimento explícito do papel social das cooperativas nos instrumentos de apoio público, indo além de uma leitura estritamente produtiva ou económica. A incorporação da dimensão social, como o apoio à comunidade, a manutenção da atividade agrícola, a coesão social local ou a proximidade territorial, nos critérios de elegibilidade, avaliação e acompanhamento pode contribuir para tornar visíveis contributos que atualmente permanecem subvalorizados.

8.2.2 – Promover enquadramentos institucionais flexíveis

Em segundo lugar, revela-se importante promover enquadramentos institucionais flexíveis, capazes de valorizar práticas sociais informais e territorialmente ancoradas. Políticas públicas excessivamente orientadas por modelos formais de responsabilidade social ou por indicadores estandardizados correm o risco de penalizar cooperativas de menor escala ou fortemente enraizadas em lógicas de proximidade. A experiência comparada sugere a importância de reconhecer a diversidade de formas através das quais a sustentabilidade social se manifesta no contexto cooperativo.

8.2.3 – Articulação entre cooperativas, políticas públicas e outros atores territoriais

Em terceiro lugar, recomenda-se o apoio à articulação entre cooperativas, políticas públicas e outros atores territoriais, favorecendo abordagens integradas que liguem produção, comunidade e coesão social. Instrumentos que incentivem parcerias territoriais, cooperação intercooperativa e integração em sistemas coletivos mais amplos podem reforçar simultaneamente a eficácia das políticas públicas e a capacidade das cooperativas para estruturar o seu papel social.

8.2.4 – Atenção particular aos processos de formalização induzidos por pressões externas

Por último, recomenda-se uma atenção particular aos processos de formalização induzidos por pressões externas, como mercados ou sistemas de certificação. Embora estes processos possam contribuir para tornar visíveis dimensões sociais anteriormente implícitas, importa garantir que a sua adoção não substitui nem desvaloriza práticas sociais efetivas, mas antes as reconhece e enquadra de forma proporcional.

Em síntese, a sustentabilidade social nas cooperativas agroalimentares analisadas constrói-se predominantemente através de práticas implícitas, relacionais e territorialmente enraizadas, mais do que por via de políticas explícitas, dispositivos formais ou estratégias autonomizadas. Esta

configuração confere densidade social e proximidade à relação entre cooperativas e comunidades locais, mas limita simultaneamente a sua visibilidade estratégica, a sua formalização organizacional e a sua articulação com enquadramentos institucionais mais amplos. Tal como evidenciado no eixo dedicado à coesão territorial, estas práticas assentam sobretudo na inserção histórica e funcional das cooperativas nos territórios, configurando um modelo de interesse pela comunidade empiricamente relevante, mas ainda pouco institucionalizado enquanto dimensão estratégica autónoma.

6.3 Conclusão

6.3.1 Conclusão das entrevistas

Tal como já referido, um dos principais resultados desta análise foi que a estrutura de eixos utilizada no guião de entrevistas revelou-se globalmente adequada e eficaz para captar dimensões estruturais do funcionamento das cooperativas agrícolas, permitindo organizar a recolha de informação de forma comparável entre diferentes países, setores e níveis organizacionais. A organização temática, centrada em dimensões como governação, organização interna, relação com os sócios, inovação, cooperação intercooperativa e inserção territorial, permitiu cobrir simultaneamente aspetos institucionais, operacionais e estratégicos das cooperativas. Esta abordagem facilitou a identificação de padrões organizacionais recorrentes e permitiu observar de forma sistemática as diferenças entre cooperativas portuguesas e cooperativas internacionais.

Adicionalmente, a estrutura por eixos demonstrou ser particularmente útil para equilibrar a comparabilidade analítica com a flexibilidade qualitativa própria das entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados puderam desenvolver livremente exemplos e experiências concretas, enquanto os eixos garantiram que todas as entrevistas abordavam dimensões centrais da organização cooperativa. Este equilíbrio permitiu produzir um conjunto consistente de evidências empíricas, facilitando posteriormente a comparação entre contextos nacionais e a identificação de boas práticas transferíveis. De forma geral, a estrutura adotada mostrou-se adequada para sustentar uma análise comparativa institucional das cooperativas agrícolas.

Em termos de resultados, a metodologia adotada permitiu também construir um enquadramento bastante estruturado da realidade das cooperativas agrícolas nacionais versus as suas contrapartes internacionais, centrando o foco de análise na avaliação do grau de afastamento entre ambas, nas boas práticas que se fazem sentir em ambos os lados e nas recomendações propostas. Mais



concretamente, os eixos que se destacaram em cada vertente foram os seguintes, tal como se pode observar no gráfico 6.17 e nas respetivas considerações detalhadas sobre o mesmo abaixo:

de forma exaustiva todos os eixos abordados no guião de entrevista, surge abaixo a tabela 6.41:



Eixo estratégico	Afastamento	Magnitude do afastamento	Boas práticas nacionais	Boas práticas internacionais	Recomendações
1) Governance	Em PT prevalece governação personalista, fraca separação entre órgãos e gestão, decisões informais; ES/IT/FR mostram liderança institucionalizada, papéis claros e <i>reporting</i> regular.	Alto	AGROS com governação estável e disciplina; existência de organogramas formais (ainda que por vezes pouco operativos).	Separação clara governação/gestão, direções executivas mandatadas e prestação de contas periódica (p.ex., estruturas de 2.º grau em ES; casos IT/FR).	Profissionalizar: delegação formal, descrição de funções, planos de sucessão, rotinas de decisão/prestação de contas e AG preparadas com informação prévia.
2) Sustentabilidade financeira	Rentabilidades baixas, autonomia e liquidez heterogéneas, dependência de subsídios e curto prazo; ES/IT/FR utilizam capitalização coletiva e controlo analítico sistemático.	Médio-Alto	AGROS: autonomia >90% na maior parte dos anos; CAB eliminou financiamento bancário (2023).	Fundos intercooperativos, reservas reforçadas e contabilidade analítica por atividade/canal (ex.: referências comparativas do ficheiro).	Implementar contabilidade analítica, cenários de tesouraria, fundos intercooperativos e políticas de reservas; reduzir dependência de subsídios/curto prazo.
3) Eixo público-legal	Cumprimento técnico-regulamentar em PT, mas menor densidade institucional (interprofissões/consórcios) face a FR/IT; ES/IT/FR articulam melhor níveis nacional-regional e instrumentos setoriais.	Médio-Alto	Uso de apoios públicos e enquadramento legal cumprido; experiência de OPs e estruturas intermédias (p.ex., AGROS/UCANORTE XXI).	Interprofissões/consórcios regulam fileiras (regras, certificação, promoção), alinhando políticas e <i>governance</i> setorial.	Valorizar arquiteturas coletivas (consórcios/2.º grau), recentrar apoios em capacidades estruturais (<i>governance</i> , capitalização, qualificação) e articular níveis público-legais.



Eixo estratégico	Afastamento	Magnitude do afastamento	Boas práticas nacionais	Boas práticas internacionais	Recomendações
4) Eixo inovação	Inovação em PT é muitas vezes pontual e reativa; ES/IT/FR institucionalizam inovação via estruturas coletivas (2.º grau/consórcios) e equipas técnicas.	Médio	CAPEMEL: reposicionamento para retalho e crescimento recente; CABB: investimento e modernização no azeite; UCANORTE XXI: reestruturação do portefólio.	Inovação organizacional antes da tecnológica; parcerias estáveis com centros técnicos; digitalização integrada em sistemas coletivos.	Criar <i>roadmaps</i> de inovação intercooperativos, equipas dedicadas (partilhadas) e parcerias estáveis; medir impacto por eixo/atividade.
5) Apoio aos agricultores	Em PT o apoio é fragmentado e dependente de proximidade/pessoas-chave; ES/IT/FR oferecem portefólios integrados (técnico, formação, certificação) com especialização funcional.	Médio-Alto	CAPOLIB: forte atuação territorial (floresta, certificações) e serviços diversos; AGROS: serviços técnicos setoriais.	Equipas técnicas dedicadas, formação contínua e assistência organizada ao nível de 2.º grau/consórcios.	Institucionalizar o apoio como “direito cooperativo”: serviços partilhados (técnicos, formação), descritivos claros e métricas de satisfação do sócio.
6) Valorização do setor agrícola	Em PT a valorização é frequentemente fragmentada (marcas próprias com peso médio baixo, pouca promoção coletiva); ES/IT/FR operam marcas coletivas, campanhas e certificação integradas.	Alto	CAB: portefólio de marcas e disciplina comercial; CABB: exportações em alta; CAPOLIB: BIO/DOP/IGP e narrativa territorial.	DOP/IGP como pilar, marcas coletivas e promoção sistémica coordenada por estruturas coletivas (ES/IT/FR).	Construir marcas coletivas e narrativas produto-território; usar certificação como estratégia (não só conformidade); presença sistemática em mercados externos.



Eixo estratégico	Afastamento	Magnitude do afastamento	Boas práticas nacionais	Boas práticas internacionais	Recomendações
7) Sustentabilidade ambiental	Práticas ambientais existem mas são pouco institucionalizadas em PT; noutros países há integração com certificação/regras de fileira e apoio técnico continuado.	Médio	CAPOLIB: gestão florestal, certificações e projetos de baldios; iniciativas setoriais (leite/azeite) com requisitos ambientais.	Metas ambientais ligadas a consórcios/interprofissões e a regimes de qualidade; monitorização e assistência técnica estruturadas.	Integrar ambiente em planos de fileira: projetos coletivos (energia, água, resíduos), métricas e auditorias conjuntas; ligar sustentabilidade a valorização.
8) Segurança alimentar	Em PT há conformidade técnica robusta, mas a articulação com valorização/mercado é menos frequente; em ES/IT/FR QA e rastreabilidade são ativos de mercado integrados.	Médio	Cumprimento de requisitos e rastreabilidade em setores como leite/vinho; rotinas consistentes de controlo.	Integração de QA com certificação e narrativa de origem; controlos regulares em estruturas coletivas e comunicação ao mercado.	Transformar QA em proposta de valor (selos, <i>storytelling</i> , KPIs de conformidade); centralizar controlos/formação em 2.º grau para escala e previsibilidade.
9) Coesão territorial	Portugal tem contributos implícitos (proximidade, apoio direto, emprego local), mas baixa formalização/visibilidade; FR/IT institucionalizam via sistemas coletivos e políticas públicas.	Médio-Alto 1	CAPOLIB: impacto territorial (floresta, produtos de montanha); outras cooperativas apoiam serviços locais de modo informal.	Mediação por interprofissões/consórcios, métricas e enquadramentos normativos que evidenciam o impacto territorial.	Explicitar a dimensão territorial em planos/relatórios; medir empregos/impactos; cooperar com municípios/associações em programas estáveis.



Eixo estratégico	Afastamento	Magnitude do afastamento	Boas práticas nacionais	Boas práticas internacionais	Recomendações
10) Sustentabilidade social / Interesse pela comunidade	Em PT predomina ação social implícita e informal; ES/IT/FR integram a dimensão social em sistemas coletivos, normas e políticas (maior visibilidade e previsibilidade).	Médio-Alto	Apoios locais a escolas/IPSS e iniciativas comunitárias (comunicação mais local/proximidade).	Integração da sustentabilidade social em arquiteturas coletivas e políticas públicas; comunicação institucionalizada de impactos.	Explicitar políticas sociais, indicadores e metas; cooperar intercooperativamente para escala social; usar relatórios de impacto e comunicação estruturada.

Tabela 6.41 – resumo das principais conclusões da análise de entrevistas por eixo.



Com base na magnitude do afastamento identificada na tabela 6.41, é possível hierarquizar os eixos em três níveis de prioridade, refletindo a urgência da intervenção estratégica. No nível mais elevado, surgem os eixos com afastamento alto: Governança e Valorização do setor agrícola, que evidenciam lacunas estruturais profundas, desde a falta de institucionalização e separação de funções até à ausência de marcas e estratégias coletivas robustas, e, por isso, condicionam diretamente a competitividade das cooperativas portuguesas. Num segundo nível, encontram-se os eixos com afastamento médio-alto: Sustentabilidade financeira, Eixo público-legal, Apoio aos agricultores, Coesão territorial e Sustentabilidade social, que apesar de apresentarem bases operacionais existentes, revelam insuficiente sistematização, baixa previsibilidade e dependência excessiva de práticas informais. Por fim, num terceiro nível, surgem os eixos com afastamento médio: Inovação, Sustentabilidade ambiental e Segurança alimentar, onde já existe cumprimento técnico e iniciativas relevantes, mas falta integração estratégica e articulação com processos de valorização e estruturas coletivas. Esta hierarquização permite orientar a ação cooperativa, concentrando recursos primeiro nas áreas de maior impacto estrutural, garantindo depois a consolidação das restantes dimensões.

Tal como já referido anteriormente, o diagnóstico comparativo realizado revela que as cooperativas portuguesas apresentam fragilidades estruturais face às suas congéneres de Espanha, Itália e França, sobretudo na governança, sustentabilidade económica e valorização setorial. Em Portugal, a governança tende a ser personalista, com menor institucionalização de processos, e a inovação surge sobretudo de forma pontual. Além disso, vários eixos estratégicos, como apoio aos agricultores, sustentabilidade ambiental e coesão territorial, mostram práticas fragmentadas e pouco formalizadas. Em contraste, os países de referência operam com estruturas coletivas fortes (2.º grau, consórcios, interprofissões), que garantem maior estabilidade, especialização e coerência estratégica.

Apesar dessas assimetrias, o panorama nacional inclui exemplos sólidos de boas práticas. Organizações como AGROS, CAB, CAPOLIB, CAPEMEL, CABB ou UCANORTE XXI demonstram capacidade de autonomização financeira, modernização técnica, disciplina comercial, expansão em mercados externos, reforço territorial e integração de certificações. Estas experiências mostram que, quando há estruturas profissionais, organogramas operativos, serviços técnicos consistentes e projetos coletivos bem definidos, as cooperativas portuguesas conseguem aproximar-se dos padrões internacionais e criar impactos significativos nas fileiras e nos territórios.

As recomendações apontam para um caminho de institucionalização e profissionalização, reforçando a capacidade coletiva do setor. Entre as prioridades estão: clarificar funções e processos de governança, criar fundos e reservas cooperativas, desenvolver contabilidade analítica, consolidar estruturas de 2.º grau e consórcios, e transformar inovação, sustentabilidade e



segurança alimentar em estratégias integradas e não meros requisitos técnicos. Ao mesmo tempo, incentiva-se a criação de marcas coletivas, roadmaps de inovação, serviços partilhados aos agricultores, métricas de impacto territorial e social, e maior articulação com políticas públicas. No conjunto, a transformação desejada exige passar de práticas dispersas para sistemas cooperativos robustos, capazes de gerar escala, previsibilidade e valor acrescentado para os produtores e territórios.

COOPERATIVAS NACIONAIS VS INTERNACIONAIS

— Principais Conclusões, Boas Práticas e Recomendações —



Gráfico 6.17 – sistematização das conclusões das análises de entrevistas

Em jeito de resumo final, o gráfico 6.17 sintetiza visualmente as causas do afastamento entre cooperativas nacionais e internacionais, governança/gestão menos profissionalizada, formalização insuficiente, inovação pontual, cooperação fragmentada e limitações de escala/estratégia, e contrapõe-lhes as boas práticas (governança estruturada, comunicação com sócios, apoio técnico, cooperação intercooperativa, inovação com parcerias), enquadrando ainda as forças do modelo nacional (proximidade, território, confiança, estabilidade, compromisso) e as recomendações estratégicas (profissionalizar, formalizar, reforçar cooperação, integrar inovação, valorizar território). Esta leitura é consistente com a tabela comparativa, que hierarquiza o afastamento

como alto em Governação e Valorização do setor agrícola, médio-alto em Sustentabilidade financeira, Eixo público-legal, Apoio aos agricultores, Coesão territorial e Sustentabilidade social, e médio em Inovação, Sustentabilidade ambiental e Segurança alimentar; e que detalha recomendações operacionais convergentes (p.ex., profissionalização e separação clara de funções, contabilidade analítica, fundos intercooperativos e reservas, consolidação de estruturas de 2.º grau/consórcios, *roadmaps* de inovação e marcas coletivas/DOP-IGP) para valorização externa.

6.3.2 Conclusão geral

Como resumo global deste capítulo, verifica-se que as cooperativas portuguesas distinguem-se das espanholas, italianas e francesas por um afastamento estrutural profundo, resultante de diferenças na arquitetura organizacional, grau de institucionalização e maturidade da governação. Em Portugal, predominam cooperativas de 1.º grau, organizadas de forma relativamente simples, com estruturas funcionais pouco diferenciadas e elevada dependência da proximidade relacional entre dirigentes e sócios, o que gera modelos de governação personalistas, de baixa formalização e com acumulação frequente de funções políticas e executivas. Por contraste, Espanha e Itália apresentam sistemas com forte presença de estruturas de 2.º grau, consórcios, uniões e organizações de produtores, enquanto a França opera com sistemas interprofissionais altamente institucionalizados, que regulam toda a fileira e estabelecem regras de coordenação, certificação e comercialização. Estas diferenças não resultam do tipo de produto, mas de trajetórias institucionais distintas, onde ES/IT/FR cultivam estruturas coletivas e cooperativas capazes de garantir escala, eficiência e previsibilidade organizacional.

Outro afastamento expressivo diz respeito ao modo como o poder é exercido e distribuído no interior das cooperativas. O ficheiro revela que, em Portugal, a governação tende a ser informal e centrada em indivíduos (presidentes ou pequenos núcleos), com fraca separação entre governação e gestão e com assembleias gerais que funcionam sobretudo como órgãos ratificadores, devido à baixa participação e à limitada circulação de informação estruturada. Em Espanha, sobretudo em organizações de 2.º grau, observa-se maior profissionalização, com direções executivas com autonomia e sistemas de reporte rigorosos. Em Itália e no caso francês analisado, predomina a institucionalização da liderança, com cargos definidos independentemente das pessoas que os ocupam, organogramas revistos regularmente, processos de decisão formais e comunicação previsível. Enquanto em Portugal as cooperativas dependem fortemente da disponibilidade e carisma dos dirigentes, nos outros países a liderança é um mecanismo organizacional e não uma identidade pessoal, garantindo continuidade e resiliência.



Apesar das fragilidades estruturais, o estudo identifica diversas boas práticas nacionais com potencial de aprofundamento. A AGROS destaca-se pela sua integração vertical, solidez financeira e capacidade de coordenação regional; a CABB demonstra forte especialização no azeite, evolução positiva nas exportações e um aumento relevante de sócios coletivos; a CAB reforçou a sua posição no mercado interno e criou marcas próprias competitivas; a CAPEMEL conseguiu inverter uma trajetória de estagnação através da aposta estratégica no retalho; e a CAPOLIB constitui um exemplo notável de valorização territorial, gestão florestal e utilização de certificações (BIO/DOP/IGP) como instrumento de diferenciação. O problema é que estas boas práticas surgem desconectadas, não sendo integradas num modelo nacional de articulação intercooperativa ou numa estratégia sistémica de crescimento cooperativo.

As boas práticas internacionais, por sua vez, apresentam um carácter cumulativo e sistémico, sustentado em décadas de institucionalização cooperativa. Em Espanha e Itália, grande parte do valor acrescentado é capturado por estruturas de 2.º grau que integram funções partilhadas (transformação, comercialização, logística, marketing, qualidade e inovação) permitindo economias de escala e maior poder negocial. Em França, os sistemas interprofissionais coordenam regras produtivas, certificações (como DOP/IGP), comunicação institucional e promoção internacional, reduzindo drasticamente as assimetrias entre cooperativas e operadores privados. Em todos estes países prevalece a capitalização coletiva, substituindo ou reduzindo a dependência de subsídios conjunturais: fundos intercooperativos, reservas obrigatórias, investimentos conjuntos e mecanismos de mutualização de risco. A contabilidade analítica, práticas de reporte sistemático, liderança institucionalizada e estratégias de longo prazo completam este quadro de maturidade organizacional.

O estudo aponta que a transformação das cooperativas portuguesas requer um esforço de institucionalização, centrado na separação clara entre governação e gestão, na profissionalização das equipas e na criação de processos formais de comunicação e decisão. Isso implica rever organogramas, definir funções, delegar competências e reduzir a dependência de lideranças personalistas. A cooperação intercooperativa deve tornar-se estratégica e estruturante, com a criação de estruturas de 2.º grau capazes de agregar escala, partilhar serviços e fortalecer a posição das cooperativas na cadeia de valor. Estas estruturas seriam essenciais para integrar atividades que individualmente são difíceis de sustentar, como marketing, certificação, exportação, transformação ou logística, permitindo que cooperativas pequenas/médias ganhem competitividade sem perder identidade territorial.

Do ponto de vista económico e comercial, o relatório recomenda que as cooperativas portuguesas apostem em mecanismos de capitalização coletiva (fundos comuns, mutualização, reservas





reforçadas), reduzindo vulnerabilidades associadas a subsídios e crédito de curto prazo. A contabilidade analítica deve tornar-se prática comum, permitindo identificar segmentos rentáveis, corrigir ineficiências e fundamentar decisões de investimento. As cooperativas devem avançar para marcas próprias (preferencialmente coletivas), certificações de qualidade e estratégias de promoção consistentes que articulem produto, território e narrativa. Finalmente, a internacionalização deve ser tratada como processo coletivo e não individual, uma vez que a escala é um fator crítico para competir em mercados exigentes. Estas mudanças requerem políticas públicas que valorizem a governação, a cooperação intercooperativa e a profissionalização — não apenas a execução de projetos pontuais — garantindo condições para um salto qualitativo e sustentável do cooperativismo agrícola português.

7 Análise Setorial

7.1 Enquadramento analítico e limites da análise setorial

Este capítulo tem como objetivo aprofundar a leitura comparativa desenvolvida ao longo dos eixos analíticos, explorando de que modo diferentes configurações organizacionais se manifestam em setores produtivos distintos. Neste sentido, a análise setorial apresentada deve ser entendida como um exercício complementar, cujo objetivo principal não é a produção de diagnósticos setoriais exaustivos, mas antes a ilustração comparativa de práticas organizacionais observadas em cooperativas concretas, no contexto do projeto BestCoopMed. Dada a natureza do desenho empírico e a estrutura da amostra, impõe-se um enquadramento prévio rigoroso quanto ao alcance, às limitações e à lógica interpretativa das análises que se seguem.

7.1.1 Dimensão amostral e limites de representatividade por setor

Em cada setor produtivo analisado, o número de cooperativas entrevistadas é necessariamente reduzido, situando-se, na maioria dos casos, entre duas e três observações, distribuídas por diferentes países. Esta configuração resulta de uma opção metodológica deliberada do projeto, que privilegiou entrevistas qualitativas aprofundadas e uma abordagem institucional comparativa, em detrimento de critérios de representatividade estatística.

Neste contexto, importa sublinhar de forma inequívoca que não existe base empírica suficiente para sustentar inferências estatisticamente representativas ou generalizações científicas robustas ao nível setorial. As diferenças observadas entre cooperativas do mesmo setor não devem, por conseguinte, ser interpretadas como evidência de padrões setoriais estruturais, mas antes como expressões contingentes de modelos organizacionais específicos, fortemente condicionados pelo enquadramento nacional, institucional e organizacional.

Esta limitação é particularmente relevante em setores com cobertura empírica mais assimétrica entre países, bem como nos casos em que entrevistas inicialmente previstas não se conseguiram concretizar, reduzindo ainda mais a densidade observacional. A análise setorial deve, assim, ser lida com prudência e entendida no seu carácter exploratório e ilustrativo.

7.1.2 Resultados transversais: a relevância limitada da variável setor

Tal como explicitado na introdução do capítulo e confirmado pela leitura transversal desenvolvida ao longo dos eixos temáticos, a evidência empírica aponta de forma consistente para um resultado

central: o setor produtivo assume um papel estruturalmente secundário na explicação das diferenças organizacionais observadas entre cooperativas.

A análise por eixos revela que cooperativas pertencentes ao mesmo setor podem apresentar níveis profundamente distintos de governação, profissionalização, formalização organizacional, capacidade estratégica e articulação intercooperativa, dependendo sobretudo do país, do modelo institucional e da arquitetura organizacional em que se inserem. Em sentido inverso, cooperativas de setores distintos, mas integradas no mesmo sistema institucional, tendem a exibir padrões organizacionais convergentes.

Deste modo, o setor surge sobretudo como um fator que condiciona determinadas opções técnicas e operacionais (associadas, por exemplo, à perecibilidade do produto, à intensidade de capital ou às exigências regulatórias), mas não como um determinante primário dos modelos de governação e organização. Esta conclusão, já assumida explicitamente na introdução do capítulo, constitui um pressuposto essencial para a correta interpretação das análises setoriais que se seguem.

Esta leitura é coerente com a evidência estrutural apresentada no capítulo dedicado à caracterização do cooperativismo agrícola nos quatro países, onde se demonstra que as diferenças mais significativas entre cooperativas emergem da escala, do grau de concentração, da densidade institucional e das trajetórias históricas de organização, mais do que de especificidades produtivas setoriais. A análise setorial desenvolvida neste capítulo não substitui essa leitura estrutural, mas permite observar como essas configurações organizacionais se manifestam concretamente em setores distintos.

7.1.3 Distribuição das cooperativas entrevistadas por setor e país

A amostra do projeto *BestCoopMed* integra cooperativas de um conjunto diversificado de setores agroalimentares, distribuídas por Portugal, Espanha, Itália e França. A Tabela 7.1 sintetiza a distribuição das cooperativas entrevistadas por setor e por país.

Setor	Portugal	Espanha	Itália	França
Fruta	Coop. Agrícola do Bombarral	Melinda	—	—
Leite e derivados	Agros	COVAP	—	Comté ¹
Vinho	Adega Cooperativa de Silgueiros	Viña Costeira	—	—



Setor	Portugal	Espanha	Itália	França
Azeite	Coop. Agrícola de Beja e Brinches	Jaéncoop	Frantoio del Grevepesa	—
Mel	CAPEMEL	Montemiel	Conaproa	—
Hortícolas	Coop. Agrícola de Esposende	Porta do Rio Miño	—	—
Pecuária (carne)	CAPOLIB	Carqueixa	—	Asprocarne
Não especializadas	UCANORTE XXI	Delagro	—	—

Tabela 7.1 — Cooperativas entrevistadas por setor e país

¹FRCL – Fédération Régionale des Coopératives Laitières du Massif Jurassien

Esta distribuição evidencia simultaneamente a diversidade setorial da amostra e a sua assimetria empírica, tanto em número de observações como na cobertura geográfica de cada setor. Tal configuração reforça a necessidade de interpretar as análises setoriais como leituras comparativas limitadas, e não como diagnósticos setoriais completos ou equilibrados. Esta assimetria setorial é coerente com padrões nacionais de especialização cooperativa: em Portugal observa-se uma implantação particularmente forte do cooperativismo no leite, enquanto noutros países se destacam estruturas cooperativas mais robustas em setores diferentes, refletindo trajetórias institucionais e produtivas distintas.

7.1.4 Objetivo analítico da abordagem setorial: identificação de boas práticas

Tendo em conta os limites anteriormente explicitados, a análise setorial desenvolvida neste capítulo não visa a construção de tipologias setoriais normativas, nem a identificação de setores “mais avançados” ou “mais atrasados”. O seu objetivo é mais circunscrito e analiticamente controlado: identificar práticas organizacionais relevantes, observadas em cooperativas concretas, que possam ser interpretadas como potenciais boas práticas.

A identificação dessas práticas é realizada numa lógica teórica, inspirada no enquadramento VRIO de Barney (1991), avaliando em que medida determinadas soluções organizacionais podem ser consideradas valiosas, raras, difíceis de imitar e dependentes de enquadramentos institucionais e organizacionais específicos. As práticas identificadas são, assim, analisadas no contexto em que emergem, reconhecendo explicitamente que o seu potencial de transferência não é automático, mas condicionado por configurações organizacionais mais amplas.

Em síntese, a análise setorial que se segue deve ser entendida como complementar à análise transversal por eixos e alinhada com os objetivos do projeto BestCoopMed. A análise comparativa baseia-se exclusivamente nas entrevistas realizadas no âmbito do projeto, sendo que, em alguns eixos, a leitura apresentada resulta de sínteses interpretativas controladas quando a informação não é explicitada de forma simétrica em todas as entrevistas. É neste enquadramento que se desenvolve, de seguida, a análise comparativa setorial, organizada por setores produtivos e estruturada segundo os mesmos eixos analíticos, com o objetivo de ilustrar como diferentes configurações organizacionais se manifestam sob constrangimentos produtivos distintos.

A análise setorial não pretende estabelecer hierarquias de desempenho entre setores, mas ilustrar como soluções organizacionais semelhantes produzem resultados distintos sob constrangimentos produtivos específicos.

7.2 Análise Comparativa Setorial – Aplicação Empírica

Tal como já referido anteriormente, o presente capítulo desenvolve uma análise comparativa setorial com base nas entrevistas realizadas no âmbito do projeto, incidindo sobre diferentes setores agroalimentares. A análise é conduzida segundo uma lógica qualitativa e institucional, estruturada em torno dos dez eixos analíticos definidos no guião de entrevista. Para cada setor, procedeu-se à identificação do grau de afastamento organizacional entre a cooperativa nacional e a congénere internacional, bem como à sistematização de práticas relevantes observadas nos diferentes contextos.

A identificação e interpretação dessas práticas é realizada a partir de um enquadramento analítico inspirado no modelo VRIO (Barney, 1991), utilizado ao longo do projeto como referência conceptual para avaliar recursos e soluções organizacionais. Em particular, a análise considera em que medida determinadas práticas podem ser entendidas como valiosas no contexto em que emergem, raras, difíceis de imitar e dependentes de configurações institucionais e organizacionais específicas.

7.2.1 Fruta

7.2.1.1 Grau de afastamento por eixo analítico



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura organizacional simples, assente em secções (fruta e compra-venda), com forte centralidade dos órgãos de gestão. Participação reduzida nas assembleias gerais globais, mas participação elevada nas assembleias específicas da secção fruta.	Estrutura organizacional multinível (cooperativas, consórcio e organização de produtores), com governação altamente formalizada, mecanismos de delegação e elevada frequência de reuniões e circulação estruturada de informação.	Elevado
2. Sustentabilidade financeira	Modelo financeiramente prudente, com reduzida dependência de financiamento bancário. Recurso sistemático a programas operacionais e outros apoios públicos. Margem da fruta orientada para redistribuição pelos produtores. Escala de atividade limitada.	Elevada capacidade de investimento, combinando financiamento bancário para investimento e fundos comunitários. Grande escala de volume de negócios e diversificação entre fruta fresca e produtos transformados.	Elevado
3. Enquadramento público-legal	Impacto limitado do quadro legal nacional e regional na estratégia da cooperativa, com relação sobretudo reativa com entidades públicas.	Forte interação com entidades públicas regionais, nacionais e europeias, incluindo acompanhamento técnico-regulatório contínuo e adaptação a enquadramentos complexos.	Moderado
4. Inovação	Inovação predominantemente incremental, centrada na modernização de equipamentos, cumprimento de requisitos de certificação e participação pontual em projetos de investigação aplicada.	Estratégia estruturada de inovação, com departamento interno de I&D, parcerias científicas regulares, digitalização avançada, automação de processos e desenvolvimento contínuo de novas variedades.	Elevado
5. Apoio aos agricultores	Apoio técnico direto e gratuito, de proximidade, com comunicação sobretudo presencial, telefónica e via mensagens. Iniciativas formativas pontuais, maioritariamente reativas às exigências regulatórias.	Sistema integrado de apoio aos produtores, incluindo formação contínua (obrigatória e voluntária), serviços técnicos especializados, múltiplos canais digitais de comunicação e instrumentos financeiros de apoio ao investimento agrícola.	Elevado



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
6. Valorização do setor agrícola	Valorização centrada na qualidade do produto e no desenvolvimento de marcas próprias ainda com reconhecimento limitado, sobretudo em mercados tradicionais. Capacidade negocial restrita junto da grande distribuição.	Estratégia de valorização baseada em marca amplamente reconhecida, múltiplas certificações, investimento consistente em marketing e posicionamento consolidado em mercados nacionais e internacionais.	Elevado
7. Sustentabilidade ambiental	Conjunto de práticas ambientais em desenvolvimento, incluindo uso eficiente da água, aconselhamento técnico aos agricultores e gestão de resíduos (compostagem e recolha de embalagens), ainda pouco sistematizadas.	Abordagem integrada à sustentabilidade ambiental, com uso de energia renovável, projetos de agricultura regenerativa, economia circular, promoção ativa da biodiversidade e inovação ambiental contínua.	Elevado
8. Segurança alimentar	Sistema de controlo e rastreabilidade adequado à escala da cooperativa, com certificações relevantes e melhoria progressiva dos procedimentos ao longo do tempo.	Sistema altamente formalizado e multietapa de controlo de qualidade e segurança alimentar, com elevada densidade de certificações, múltiplos pontos de controlo e auditorias regulares.	Elevado
9. Coesão territorial	Impacto territorial essencialmente local, com criação de emprego direto e apoios pontuais a iniciativas comunitárias e instituições locais, sem quantificação sistemática de efeitos indiretos.	Forte integração territorial, com criação significativa de emprego direto e indireto, articulação ativa com turismo rural e valorização económica do território.	Elevado
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Atuação social maioritariamente informal e localizada, com apoios pontuais a escolas, instituições sociais e eventos comunitários, sem políticas formalizadas de responsabilidade social.	Estratégia social estruturada, com código ético formalizado, programas sociais diversificados, comunicação ativa e envolvimento contínuo com a comunidade.	Elevado

Tabela 7.2 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (setor da fruta)

7.2.1.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.2 evidencia um afastamento consistente entre a cooperativa nacional e a congénere internacional na maioria dos eixos analisados. As diferenças observadas resultam



sobretudo de opções organizacionais, escala de operação e grau de institucionalização, e não de características intrínsecas ao setor da fruta.

A cooperativa nacional apresenta um modelo funcionalmente sólido, assente na proximidade aos produtores e numa estratégia financeiramente prudente, mas condicionado pela dimensão e por uma estrutura organizacional simples. Em contraste, a congénere internacional evidencia um modelo altamente institucionalizado, com maior capacidade de investimento, inovação e articulação entre produção, mercado e território. Estas diferenças devem ser interpretadas como configurações organizacionais distintas, refletindo trajetórias históricas e institucionais específicas.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.

7.2.1.2 Boas práticas detetadas

A identificação das boas práticas em cada setor não deve ser interpretada como um exercício de benchmarking normativo, nem como a seleção de soluções universalmente aplicáveis às cooperativas portuguesas. As práticas aqui sistematizadas são analisadas à luz de um enquadramento conceptual inspirado no modelo VRIO (Barney, 1991), considerando em que medida determinados arranjos organizacionais se revelam valiosos no contexto específico em que emergem, relativamente raros no universo cooperativo observado, difíceis de imitar fora desse contexto e dependentes de configurações organizacionais e institucionais complementares.

Nesta perspetiva, a análise setorial permite observar como práticas organizacionais semelhantes assumem relevância distinta consoante o setor produtivo, os constrangimentos técnicos associados e a estrutura da cadeia de valor, distinguindo claramente entre práticas visíveis e capacidades organizacionais subjacentes. As boas práticas identificadas devem, assim, ser entendidas como instrumentos de aprendizagem organizacional contextualizada, e não como modelos diretamente transferíveis.

Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Governança	Elevada participação dos produtores ao nível setorial da fruta; regras claras de entrega da produção; gestão de proximidade que contribui para estabilidade organizacional.	Governança multinível, mecanismos eficazes de delegação, elevada frequência de interação e circulação estruturada de informação entre produtores e órgãos de decisão.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Sustentabilidade financeira	Gestão prudente, baixa exposição ao endividamento bancário e utilização consistente de programas operacionais para financiar investimento.	Captação ativa de financiamento público e bancário para investimento, diversificação de fontes de receita e planeamento financeiro estruturado.
Inovação	Modernização progressiva das infraestruturas e adaptação contínua às exigências de certificação e de mercado.	Sistema integrado de inovação, com I&D interno, automação de processos, digitalização avançada e desenvolvimento contínuo de novos produtos e variedades.
Apoio ao produtor	Aconselhamento técnico próximo e gratuito, reuniões regulares com produtores e forte conhecimento do contexto local.	Formação contínua e estruturada, serviços técnicos especializados, apoio financeiro indireto ao investimento agrícola e comunicação digital multicanal.
Sustentabilidade ambiental	Promoção de práticas agrícolas mais sustentáveis através do apoio técnico, uso eficiente da água e gestão básica de resíduos agrícolas.	Estratégia ambiental integrada, com energia renovável, agricultura regenerativa, promoção da biodiversidade e economia circular.
Segurança alimentar	Sistemas de controlo e rastreabilidade adequados à escala da cooperativa, com reforço progressivo das certificações.	Controlo multietapa altamente formalizado, certificações extensas e monitorização contínua da qualidade ao longo da cadeia.
Valorização do setor e da marca	Desenvolvimento de marcas próprias e valorização da qualidade do produto, ainda com alcance limitado fora dos mercados tradicionais.	Marca fortemente consolidada, investimento contínuo em marketing e valorização simbólica e económica do território.
Ligação ao território e comunidade	Apoios regulares a iniciativas locais, instituições sociais e eventos comunitários, sobretudo em espécie.	Integração ativa com turismo rural, programas estruturados de promoção territorial e envolvimento social contínuo.
Ética e responsabilidade social	Práticas informais de equidade e integração no trabalho, sem formalização em documentos estratégicos.	Código ético formalizado, políticas explícitas de responsabilidade social e comunicação pública estruturada.

Tabela 7.3 — Boas práticas detetadas no setor da fruta, por dimensão

7.2.1.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.3, as boas práticas identificadas na cooperativa nacional refletem um modelo assente na proximidade aos produtores, prudência financeira e estabilidade



organizacional, coerente com o contexto institucional e territorial em que opera. Estas práticas contribuem para a resiliência do modelo cooperativo, ainda que limitem a sua capacidade de diferenciação externa.

As práticas observadas na congénere internacional evidenciam um conjunto de soluções organizacionais cuja relevância decorre da forma como articulam inovação, valorização da marca, apoio ao produtor e integração territorial. Do ponto de vista do benchmarking, a utilidade destas práticas reside menos na sua replicação direta e mais na identificação dos princípios organizacionais e estratégicos subjacentes que lhes dão suporte. O seu potencial de adaptação às cooperativas portuguesas encontra-se, assim, condicionado por fatores de escala, recursos disponíveis e enquadramento institucional, devendo ser interpretado numa lógica de aprendizagem organizacional e não de transferência automática.

A leitura das boas práticas identificadas permite extrair implicações estratégicas relevantes para o contexto nacional. As recomendações que se seguem devem ser interpretadas como orientações organizacionais contextualizadas, e não como prescrições normativas.

7.2.1.3 *Recomendações para o setor da fruta*

Partindo das boas práticas identificadas e da sua contextualização organizacional, a análise comparativa do setor da fruta sugere que o principal potencial de aprendizagem para as cooperativas portuguesas reside menos na adoção isolada de práticas específicas e mais no reforço progressivo da sua capacidade organizacional para articular, sustentar e valorizar essas práticas. A experiência da congénere internacional evidencia que a eficácia de soluções ao nível da inovação, da marca ou do apoio ao produtor depende fortemente da existência de estruturas organizacionais capazes de coordenar essas dimensões de forma consistente ao longo do tempo. A replicação direta deste modelo não é, contudo, realista no curto prazo, devendo antes ser entendida como uma referência para processos graduais de consolidação organizacional.

Uma primeira área de recomendação prende-se com o apoio aos agricultores, onde se identifica margem para uma maior sistematização organizacional. Sem comprometer a proximidade e a confiança que caracterizam o modelo nacional, poderá ser relevante evoluir para mecanismos mais estruturados de formação contínua, partilha de informação técnica e acompanhamento produtivo, apoiados por formas simples de coordenação interna e, quando adequado, por soluções digitais adaptadas ao perfil dos produtores. Este reforço organizacional permitiria aumentar o valor das práticas já existentes, sem exigir transformações profundas na governação da cooperativa.



Em segundo lugar, a análise aponta para a valorização estratégica da marca e do produto como um domínio onde a dimensão organizacional assume particular relevância. A experiência internacional sugere que a marca funciona como um ativo coletivo apenas quando sustentada por rotinas organizacionais estáveis, critérios claros de qualidade e uma coordenação eficaz entre produção, comercialização e comunicação. No contexto português, esta orientação deverá ser encarada de forma seletiva, privilegiando estratégias compatíveis com a escala da cooperativa e com os mercados acessíveis, mas reconhecendo que a valorização da marca exige algum grau de formalização organizacional para além de iniciativas pontuais.

Por fim, a comparação evidencia que a integração entre sustentabilidade ambiental, territorial e organizacional pode constituir uma fonte relevante de criação de valor no setor da fruta. As práticas ambientais já existentes na cooperativa nacional representam uma base sólida, mas o seu impacto estratégico poderá ser ampliado através de uma maior coerência organizacional e de uma articulação mais explícita com objetivos de diferenciação do produto e de valorização do território. Neste domínio, o potencial de adaptação encontra-se fortemente condicionado pela capacidade organizacional instalada, devendo ser interpretado como um processo incremental de aprendizagem e ajustamento interno, e não como uma transferência direta de modelos observados noutros contextos.

7.2.2 Leite e Derivados

7.2.2.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura de cooperativa de segundo grau, com governação formalizada, forte peso das cooperativas associadas e elevada institucionalização dos processos decisórios.	COVAP: governação multinível altamente profissionalizada, com comissões de atividade, participação estruturada dos produtores e articulação regular entre órgãos de decisão e estrutura executiva. Comté: modelo cooperativo historicamente enraizado, com forte participação direta dos produtores e articulação estreita entre cooperativas locais, federação e estruturas interprofissionais.	Moderado



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
2. Sustentabilidade financeira	Modelo financeiramente prudente, com reduzida dependência de financiamento bancário e foco na valorização do preço do leite aos produtores. Utilização limitada de financiamento público direto.	COVAP: elevada capacidade de investimento, utilização sistemática de financiamento público e bancário, forte diversificação de atividades e mercados. Comté: acesso regular a apoios públicos para investimento e modernização, combinando autofinanciamento e crédito bancário.	Elevado
3. Enquadramento público-legal	Perceção de enquadramento legal pouco adaptado às especificidades do setor cooperativo, com impacto limitado em termos de apoio estruturado.	COVAP: interação frequente com autoridades públicas regionais e nacionais, participação em processos de definição estratégica e capacidade de adaptação a enquadramentos regulatórios exigentes. Comté: enquadramento regulatório rigoroso associado aos cadernos de encargos das DOP, com impacto significativo na organização produtiva.	Moderado
4. Inovação	Inovação predominantemente incremental, centrada na melhoria de processos logísticos, controlo de qualidade e digitalização gradual.	COVAP: aposta estruturada em inovação de produto e processo, parcerias com universidades, participação em grupos operativos, programas de inovação aberta e digitalização avançada. Comté: inovação condicionada pela tradição e pelas DOP, mas com projetos associados à sustentabilidade, biodiversidade e rastreabilidade.	Elevado
5. Apoio aos produtores	Apoio técnico de proximidade, com foco na qualidade do leite, bem-estar animal e certificação, bem como mecanismos de partilha dos excedentes económicos.	COVAP: sistema integrado de apoio técnico, administrativo e formativo, programas específicos para jovens agricultores e acompanhamento estruturado ao investimento. Comté: enquadramento coletivo forte, formação obrigatória, mecanismos específicos de integração de jovens produtores e estabilização do rendimento.	Elevado



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
6. Valorização do setor agrícola	Valorização centrada na estabilidade económica dos produtores e na qualidade técnica do produto, com reduzida intervenção direta em estratégias de marketing e marca.	COVAP: forte valorização através da combinação de marca própria e marca do distribuidor, diferenciação de produtos e presença consolidada no mercado. Comté: valorização coletiva do produto através da DOP, com estratégia de comunicação institucional coordenada ao nível interprofissional.	Elevado
7. Sustentabilidade ambiental	Práticas ambientais em desenvolvimento, incluindo energias renováveis nas instalações e participação em projetos de avaliação da pegada ambiental.	COVAP: conjunto articulado de iniciativas orientadas para a redução da pegada ambiental, incluindo biogás, economia circular, eficiência energética e apoio técnico aos produtores. Comté: exigências ambientais estruturadas e integradas nos cadernos de encargos das DOP, com forte enfoque na proteção da biodiversidade e na gestão sustentável dos recursos naturais.	Elevado
8. Segurança alimentar	Sistema de controlo e rastreabilidade altamente exigente, com amostragem sistemática de todas as recolhas e padrões superiores aos requisitos legais.	COVAP: múltiplas certificações, controlo interno e externo contínuo e rastreabilidade integral ao longo da cadeia. Comté: protocolos próprios associados às DOP, com controlo rigoroso em todas as etapas de produção e transformação.	Elevado
9. Coesão territorial	Impacto territorial relevante ao nível regional, com geração de emprego, prestação de serviços e ligação a iniciativas e eventos locais.	COVAP: forte integração territorial, com impacto significativo no emprego direto e indireto e envolvimento contínuo com a economia local. Comté: papel central na coesão territorial do maciço jurassiano, com forte efeito âncora sobre o emprego rural, a paisagem e a manutenção da atividade agrícola.	Moderado



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Atuação social sobretudo informal, com apoios pontuais a iniciativas locais e envolvimento comunitário não sistematizado.	COVAP: programas e iniciativas estruturadas de responsabilidade social e envolvimento comunitário contínuo. Comté: forte integração comunitária e cultural, com práticas sociais amplamente institucionalizadas, ainda que maioritariamente informais.	Elevado

Tabela 7.4 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor do leite e derivados)

7.2.2.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.4 evidencia um afastamento significativo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais em várias dimensões, em particular na capacidade de investimento, na institucionalização da inovação, na valorização do produto e na integração das dimensões ambiental e social. A cooperativa nacional apresenta um modelo sólido, de forte especialização numa etapa da cadeia de valor do leite, financeiramente prudente e tecnicamente exigente, mas condicionado pela escala e por uma integração vertical limitada. As congéneres internacionais, sobretudo a COVAP, evidenciam modelos mais integrados e diversificados, enquanto o caso do Comté se destaca pela articulação entre tradição, governação coletiva e forte valorização territorial.

Resultados semelhantes emergem noutros setores do capítulo, reforçando a ideia de que a diferenciação organizacional depende menos do setor produtivo e mais da capacidade de coordenação, investimento e institucionalização.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.



7.2.2.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Governança	Estrutura institucional clara, elevada participação das cooperativas associadas e processos decisórios formalizados.	Governança multinível e participativa, com comissões temáticas, envolvimento direto dos produtores e, no caso da COVAP, articulação regular entre estrutura executiva e órgãos sociais.
Sustentabilidade financeira	Gestão prudente, baixo endividamento e prioridade à valorização do preço pago ao produtor.	Planeamento financeiro estruturado, fundos cooperativos robustos e utilização sistemática de financiamento público e privado.
Inovação	Melhoria contínua de processos e digitalização gradual.	Programas estruturados de inovação, parcerias com universidades e participação em projetos colaborativos de inovação e sustentabilidade.
Apoio ao produtor	Acompanhamento técnico próximo, formação em qualidade e bem-estar animal e mecanismos de partilha de resultados.	Sistemas integrados de apoio técnico, administrativo e formativo; mecanismos específicos de apoio à entrada de jovens agricultores.
Sustentabilidade ambiental	Implementação progressiva de energias renováveis e participação em projetos ambientais.	Iniciativas ambientais articuladas, economia circular, eficiência energética e exigências ambientais rigorosas impostas aos produtores.
Segurança alimentar	Controlo total do leite recolhido, com padrões superiores aos legalmente exigidos.	Sistemas multietapa de controlo e certificação, com elevada rastreabilidade ao longo da cadeia.
Valorização do setor e da marca	Valorização indireta do produto através da qualidade técnica e estabilidade do rendimento.	Valorização estruturada da marca (própria ou coletiva), certificações e comunicação institucional coordenada.
Ligação ao território e comunidade	Envolvimento regional e apoio a iniciativas locais.	Integração profunda com o território, promoção cultural e impacto económico significativo.
Ética e responsabilidade social	Práticas informais de equidade e inclusão.	Práticas sociais amplamente institucionalizadas, ainda que nem sempre formalizadas em documentos estratégicos.

Tabela 7.5 — Boas práticas detetadas no setor do leite e derivados, por dimensão



7.2.2.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.5, as boas práticas nacionais revelam um modelo cooperativo resiliente e tecnicamente exigente, altamente especializado, assente na proximidade aos produtores e na prudência financeira. As práticas internacionais evidenciam que a criação de valor resulta da articulação consistente entre organização, escala, inovação, valorização do produto e sustentabilidade, sendo o seu potencial de adaptação condicionado pela capacidade organizacional e pelo enquadramento institucional específico.

7.2.2.3 *Recomendações para o setor do leite e derivados*

A análise comparativa sugere que o principal potencial de aprendizagem para o setor do leite e derivados reside no reforço progressivo da capacidade organizacional das cooperativas, mais do que na adoção isolada de práticas específicas. A experiência internacional evidencia que a eficácia de soluções ao nível da inovação, sustentabilidade e valorização do produto depende da existência de estruturas capazes de coordenar essas dimensões de forma integrada e consistente ao longo do tempo.

Uma primeira área de recomendação prende-se com a sistematização do apoio ao produtor, evoluindo de ações predominantemente reativas ou pontuais para programas estruturados e contínuos de formação, acompanhamento técnico e apoio administrativo, incluindo mecanismos específicos de apoio à entrada e consolidação de jovens agricultores. Este reforço organizacional permitiria potenciar práticas já existentes, sem comprometer a proximidade que caracteriza o modelo nacional.

Em segundo lugar, a análise aponta para a valorização estratégica do produto e do setor como um domínio central. A experiência das congéneres internacionais mostra que a diferenciação pode assentar quer em estratégias de marca própria, quer em modelos coletivos de valorização da origem e da qualidade. No contexto português, esta orientação deverá ser encarada de forma seletiva e compatível com as opções estratégicas da cooperativa, a escala e os recursos disponíveis, reconhecendo que a valorização exige coordenação organizacional e investimento continuado.

Por fim, a comparação evidencia a importância da integração entre sustentabilidade ambiental, inovação e organização interna. As práticas ambientais já em curso constituem uma base relevante, mas o seu impacto estratégico poderá ser ampliado através de maior coerência organizacional, monitorização sistemática e articulação explícita com objetivos de diferenciação do produto e de valorização territorial. O potencial de adaptação destas práticas deve ser interpretado como um



processo incremental de aprendizagem organizacional, e não como uma transferência direta de modelos externos.

7.2.3 Vinho

7.2.3.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura cooperativa tradicional (Assembleia Geral, Conselho de Administração e Fiscal Único), com gestão relativamente informal, forte centralidade na liderança e pequena equipa técnica. Participação razoável dos sócios, sem voto plural nem sócios investidores.	Estrutura cooperativa altamente profissionalizada, com Conselho Rector, órgão de vigilância, auditoria regular, comissões temáticas e organigrama departamentalizado. Elevado grau de formalização dos processos e liderança partilhada.	Moderado-Elevado
2. Sustentabilidade financeira	Gestão prudente, endividamento financeiro significativo e em crescimento, e recurso ocasional a financiamento público associado a projetos de investimento. Estratégia de crescimento assente no reforço de marcas próprias e na exportação.	Empresa capitalizada, baixo endividamento e planeamento financeiro estruturado de médio e longo prazo, com foco na criação de valor e na sustentabilidade financeira futura.	Elevado
3. Enquadramento público-legal	Quadro legal percecionado como fortemente burocrático, com impacto relevante no funcionamento (ex. organização de produtores). Benefícios fiscais cooperativos aproveitados, mas ausência de apoios públicos estruturais ao funcionamento.	Quadro legal considerado desajustado às cooperativas de maior dimensão. Benefícios fiscais mitigados pela obrigatoriedade de reservas elevadas; apoios públicos surgem sobretudo via critérios de pontuação em programas de investimento.	Moderado



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
4. Inovação	Inovação predominantemente incremental, centrada na modernização de equipamentos, certificação alimentar (IFS) e parcerias pontuais com instituições de ensino e investigação.	Inovação fortemente institucionalizada, com digitalização integral dos processos, uso de ERP e CRM integrados, automação logística, parcerias estruturadas com universidades e desenvolvimento contínuo de novos modelos de negócio.	Elevado
5. Apoio aos agricultores	Apoio técnico próximo e personalizado, centrado no aconselhamento vitícola e no encaminhamento para formação obrigatória, essencialmente dirigido aos sócios.	Sistema integrado de apoio aos produtores, incluindo assistência técnica regular, formação contínua, digitalização dos registos, mecanismos internos de crédito ao investimento e apoio estruturado à renovação geracional.	Elevado
6. Valorização do setor agrícola	Forte aposta na qualidade (elevada proporção de vinhos certificados), reforço de marcas próprias e crescimento no mercado externo. Dependência relevante de grandes superfícies no mercado nacional.	Estratégia multifacetada de valorização, combinando marca própria, qualidade, prémios, diversificação de canais, desenvolvimento de produtos de maior valor acrescentado e aposta estratégica no enoturismo.	Elevado
7. Sustentabilidade ambiental	Práticas ambientais em desenvolvimento, incluindo painéis solares, ETAR e aconselhamento aos viticultores sobre uso racional de recursos, sem sistema integrado de monitorização.	Produção integrada, gestão ativa do solo, cobertura vegetal e preocupação explícita com a redução da pegada ambiental, articuladas com práticas de inovação organizacional.	Moderado
8. Segurança alimentar	Sistema robusto de controlo e rastreabilidade, com certificação IFS, melhoria contínua de procedimentos e controlo analítico regular.	Sistema altamente formalizado, com múltiplas certificações, forte automatização dos controlos e rastreabilidade integral ao longo da cadeia.	Elevado



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
9. Coesão territorial	Forte impacto local, geração de emprego direto e apoio a eventos e instituições regionais, maioritariamente de forma informal.	Papel âncora no território, com impacto significativo no emprego direto e indireto, ligação estruturada ao turismo e envolvimento ativo em iniciativas de desenvolvimento local.	Moderado
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Intervenção social sobretudo informal, com apoios em produto, patrocínios e visitas educativas, sem políticas formais de responsabilidade social.	Envolvimento social estruturado, com comunicação regular, participação ativa em iniciativas comunitárias e processos em evolução no sentido de maior formalização.	Elevado

Tabela 7.6 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (setor do vinho)

7.2.3.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.6 evidencia um afastamento relevante entre a cooperativa nacional e a congénere internacional em múltiplos eixos, particularmente na formalização organizacional, na institucionalização da inovação, no apoio estruturado aos produtores e na diversificação estratégica da criação de valor. Ambas enfrentam desafios comuns, como a fragmentação fundiária e a renovação geracional, mas respondem a esses desafios através de modelos organizacionais distintos. Enquanto a cooperativa nacional privilegia a proximidade, a adaptação gradual e apresenta uma significativa e crescente dependência de financiamento bancário, a congénere internacional apresenta um modelo mais sistematizado, diversificado, sólido financeiramente e tecnologicamente avançado.

Este padrão aproxima-se do observado noutros setores analisados, onde a profissionalização organizacional e a diversificação da cadeia de valor surgem como fatores decisivos para a diferenciação.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.



7.2.3.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Governança	Gestão participativa e flexível, com reuniões regulares, orçamento detalhado e forte proximidade entre direção e equipa técnica.	Processos decisórios formalizados, liderança partilhada, departamentos bem definidos, sistemas de incentivos por objetivos e planos estratégicos plurianuais.
Sustentabilidade financeira	Gestão prudente, reforço gradual das marcas próprias e da exportação, pagamentos faseados aos sócios.	Planeamento financeiro de longo prazo, elevada capitalização, financiamento interno ao investimento produtivo e forte controlo de gestão.
Inovação	Modernização incremental das infraestruturas, parcerias pontuais com instituições de ensino e experimentação limitada de novos formatos de produto.	Digitalização transversal, automação logística, colaboração estruturada com universidades e empresas tecnológicas e reposicionamento contínuo da oferta.
Apoio ao produtor	Aconselhamento técnico próximo, apoio à formação obrigatória e acompanhamento personalizado dos sócios.	Serviços técnicos, administrativos e financeiros integrados, formação contínua, mecanismos de crédito interno e apoio estruturado à renovação geracional.
Valorização do setor e da marca	Estratégia dual de valorização (marcas próprias e marcas de distribuidor), aposta em vinhos certificados e reforço da imagem associada à qualidade.	Foco em valor acrescentado, marca própria dominante, diversificação de produtos e canais e integração do enoturismo como eixo estratégico.
Sustentabilidade ambiental	Investimentos em energia renovável, tratamento de efluentes e promoção de práticas sustentáveis junto dos viticultores.	Produção integrada, gestão do solo e práticas ambientais articuladas com a inovação e a diferenciação organizacional.
Segurança alimentar	Certificação IFS, rastreabilidade rigorosa e melhoria contínua dos procedimentos internos.	Certificações avançadas, sistemas automatizados de controlo e rastreabilidade integral ao longo da cadeia.
Ligação ao território e comunidade	Impacto económico local relevante e apoio regular a iniciativas e instituições regionais.	Integração profunda com o território, desenvolvimento do turismo rural e participação ativa em iniciativas culturais e económicas.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Ética e responsabilidade social	Práticas informais de apoio social e envolvimento comunitário.	Envolvimento comunitário regular e organizado, com processos em evolução no sentido de maior formalização.

Tabela 7.7 — Boas práticas detetadas no setor do vinho, por dimensão

7.2.3.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.7, as boas práticas observadas na cooperativa nacional evidenciam um modelo assente na proximidade e na capacidade de adaptação gradual, com forte ancoragem territorial. A congénere internacional destaca-se pela sistematização organizacional, integração tecnológica e diversificação da cadeia de valor. O potencial de adaptação destas práticas ao contexto português depende, sobretudo, da escala, dos recursos disponíveis e do reforço das capacidades organizacionais internas.

7.2.3.3 Recomendações para o setor do vinho

A análise comparativa sugere que o principal potencial de aprendizagem para o setor cooperativo do vinho reside na transição progressiva de práticas pontuais para modelos organizacionais mais consistentes, sem comprometer a proximidade e a confiança que caracterizam o contexto nacional.

Uma primeira recomendação prende-se com a sistematização e digitalização do apoio aos produtores e da gestão interna, através da adoção gradual de sistemas de informação integrados, reforço da comunicação multicanal e investimento continuado na formação técnica e organizacional.

Em segundo lugar, destaca-se a valorização estratégica da marca e do produto como elemento central de criação de valor. A experiência internacional evidencia que a diferenciação assente na qualidade, na segmentação da oferta e na comunicação estruturada exige rotinas organizacionais estáveis e investimento continuado, devendo a sua adoção ser seletiva e compatível com a escala das cooperativas portuguesas.

Em terceiro lugar, a análise aponta para a integração entre inovação e sustentabilidade ambiental como eixo de diferenciação crescente, recomendando-se uma articulação mais explícita entre práticas ambientais, inovação organizacional e posicionamento de mercado.



Por fim, a comparação evidencia a importância de reforçar a ligação entre a atividade vitivinícola, o território e o turismo rural, bem como de desenvolver respostas estruturadas aos desafios da renovação geracional e da dimensão mínima das explorações.

7.2.4 Azeite

7.2.4.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura cooperativa clássica (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e ROC), organizada por áreas funcionais. Gestão operacional descentralizada por secções, com centralização das decisões estratégicas. Participação muito reduzida dos sócios nas assembleias gerais.	Jaéncoop: governação altamente profissionalizada, com voto plural ponderado com limites, conselho com todos os sócios representados, consejero delegado externo e processos decisórios institucionalizados. Grevepesa: estrutura de menor dimensão, gestão relativamente informal, liderança centralizada no presidente e baixa participação dos sócios.	Elevado
2. Sustentabilidade financeira	Modelo financeiramente exigente, com forte recurso a financiamento bancário de curto prazo para tesouraria e financiamento comunitário para investimento. Crescimento sustentado associado à expansão da olivicultura.	Jaéncoop: elevada capacidade financeira, utilização estratégica de financiamento bancário de curto prazo e fundos comunitários para investimento, forte escala e diversificação. Grevepesa: dependência relevante de financiamento bancário e público, incluindo instrumentos de empréstimo social interno.	Moderado–Elevado
3. Enquadramento público-legal	Quadro legal percecionado como neutro, sem impacto relevante na estratégia. Benefícios fiscais cooperativos utilizados; ausência de apoios públicos diretos ao funcionamento.	Jaéncoop e Grevepesa: benefícios fiscais cooperativos e acesso privilegiado a fundos públicos para investimento; críticas dirigidas sobretudo à burocracia e à lentidão administrativa.	Moderado



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
4. Inovação	Inovação limitada, centrada no aumento de capacidade produtiva e na modernização de equipamentos. Ausência de parcerias estruturadas com universidades ou centros de investigação.	Jaéncoop: inovação fortemente institucionalizada, com digitalização integral, indústria 4.0, utilização inicial de IA na gestão e múltiplos projetos de I&D. Grevepesa: inovação pontual, sobretudo tecnológica e ambiental, em parceria com universidades e empresas tecnológicas.	Elevado
5. Apoio aos agricultores	Apoio técnico intenso e próximo, com visitas de campo, aconselhamento fitossanitário, formação obrigatória e apoio administrativo. Serviços disponíveis também a não sócios, em condições diferenciadas.	Jaéncoop: sistema estruturado de apoio técnico, formativo e administrativo, incluindo formação certificada. Grevepesa: apoio técnico e formativo pontual, não sistematizado, com baixa adesão dos sócios.	Moderado- Elevado
6. Valorização do setor agrícola	Valorização centrada sobretudo no volume e na eficiência produtiva. Marca própria ainda com peso reduzido; forte presença de vendas a granel e recurso a intermediários.	Jaéncoop: forte valorização através de marcas próprias, certificações múltiplas, diferenciação por qualidade e presença consolidada na grande distribuição. Grevepesa: forte valorização baseada em qualidade superior via certificações (DOP, IGP, biológico) e atribuição de prémios nacionais e internacionais. Venda direta via loja física, online, etc., limitada pela escala produtiva. Foco na qualidade.	Elevado
7. Sustentabilidade ambiental	Práticas ambientais em desenvolvimento, incluindo painéis solares, gestão de resíduos do lagar e aconselhamento técnico aos agricultores, sem sistema integrado de monitorização ambiental.	Jaéncoop: abordagem ambiental integrada, com certificações, projetos de erosão, biodiversidade, uso eficiente da água e redução coletiva de pesticidas. Grevepesa: iniciativas ambientais relevantes, mas pontuais e ainda não integradas, algumas em fase experimental.	Elevado
8. Segurança alimentar	Cumprimento rigoroso dos requisitos legais, com controlo da qualidade e rastreabilidade, sem diferenciação significativa face às normas obrigatórias.	Jaéncoop: sistemas altamente formalizados, rastreabilidade digital integral, QR codes e certificações múltiplas. Grevepesa: controlo regular da qualidade,	Elevado





Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
		auditorias externas e iniciativas complementares.	
9. Coesão territorial	Forte impacto regional em termos de emprego, serviços aos agricultores e presença territorial, sobretudo ao nível local e regional.	Jaéncoop: impacto territorial muito elevado, com papel âncora no desenvolvimento rural, emprego, turismo, desporto e coesão social. Grevepesa: impacto territorial relevante, associado ao turismo rural e à valorização local.	Moderado–Elevado
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Intervenção social maioritariamente informal, com apoios a iniciativas locais, desporto e associações regionais.	Jaéncoop: envolvimento comunitário estruturado, com apoio regular a eventos sociais, culturais e desportivos e comunicação pública consistente. Grevepesa: envolvimento comunitário ativo, mas pouco formalizado.	Elevado

Tabela 7.8 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor do azeite)

7.2.4.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.8 referente ao setor do azeite evidencia um afastamento organizacional significativo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais, particularmente nos eixos da governação, inovação, valorização do produto e sustentabilidade ambiental. As diferenças observadas resultam sobretudo da escala de operação, do grau de profissionalização da gestão e da capacidade de integração funcional de várias etapas da cadeia de valor, mais do que de fatores intrínsecos ao setor do azeite.

Este padrão é consistente com o observado noutros setores analisados, onde a escala de operação e o grau de institucionalização organizacional surgem como fatores decisivos para a valorização das práticas identificadas.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.



7.2.4.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Governança	Organização funcional clara por áreas, autonomia operacional das secções e forte disponibilidade dos órgãos de gestão para decisões quotidianas.	Jaéncoop: profissionalização da governação, consejero delegado externo, voto plural com limites e processos decisórios ágeis. Grevepesa: liderança próxima e capacidade de adaptação incremental.
Sustentabilidade financeira	Capacidade de mobilizar financiamento bancário e comunitário para investimento e crescimento da capacidade produtiva.	Jaéncoop: gestão financeira estratégica, diversificação de fontes de receita e alianças com banca cooperativa. Grevepesa: utilização de instrumentos de empréstimo social interno.
Inovação	Investimento contínuo em capacidade produtiva e modernização de infraestruturas.	Jaéncoop: digitalização total, indústria 4.0, utilização inicial de IA e inovação processual contínua. Grevepesa: projetos tecnológicos e ambientais pontuais em parceria.
Apoio ao produtor	Aconselhamento técnico de proximidade, formação obrigatória e apoio administrativo aos sócios.	Jaéncoop: apoio técnico e formativo estruturado, com formação certificada. Grevepesa: apoio técnico e formativo pontual, não sistematizado.
Valorização do setor e da marca	Desenvolvimento progressivo da marca própria e aumento gradual da percentagem de produto embalado.	Jaéncoop: forte aposta em marcas próprias, certificações e valorização diferenciada do produto; Grevepesa: valorização via DOP, IGP e venda direta.
Sustentabilidade ambiental	Implementação de energias renováveis e gestão de resíduos do lagar.	Jaéncoop: estratégia ambiental integrada (erosão, biodiversidade, pesticidas, água). Grevepesa: iniciativas ambientais relevantes, mas pontuais e ainda não integradas.
Segurança alimentar	Controlo rigoroso da qualidade e cumprimento das normas legais.	Jaéncoop: rastreabilidade digital completa e informação avançada ao consumidor. Grevepesa: certificações e iniciativas complementares de qualidade.
Ligação ao território e comunidade	Apoio regular a iniciativas locais e regionais, sobretudo de carácter social e desportivo.	Jaéncoop: envolvimento comunitário estruturado e contínuo. Grevepesa: integração com turismo rural e eventos locais.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Ética e responsabilidade social	Práticas informais de apoio social e equidade no acesso aos serviços.	Jaéncoop: práticas sociais institucionalizadas e comunicação pública consistente.

Tabela 7.9 — Boas práticas detetadas no setor do azeite, por dimensão

7.2.4.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.9, as boas práticas observadas na cooperativa nacional refletem um modelo robusto, orientado para o crescimento produtivo e para a proximidade aos agricultores, mas com capacidade ainda limitada de valorização diferenciada do produto. As congéneres internacionais evidenciam que a criação de valor no setor do azeite está fortemente associada à profissionalização organizacional, à integração da inovação, à valorização da marca e à articulação explícita entre sustentabilidade ambiental e posicionamento de mercado.

7.2.4.3 Recomendações para o setor do azeite

A análise comparativa do setor do azeite sugere que o principal potencial de aprendizagem para as cooperativas portuguesas reside no reforço progressivo da sua capacidade organizacional e estratégica, mais do que na adoção isolada de práticas específicas observadas noutros contextos.

Uma primeira recomendação prende-se com a valorização estratégica do produto e da marca, reconhecendo que a transição de um modelo centrado no volume para um modelo orientado para o valor exige investimento organizacional, rotinas de qualidade estáveis e capacidades de comercialização mais estruturadas. A experiência internacional evidencia que este processo é gradual e dependente da escala, não sendo automaticamente transferível.

Em segundo lugar, destaca-se a importância da integração entre inovação, digitalização e eficiência organizacional. Embora os níveis de sofisticação tecnológica observados nas congéneres internacionais não sejam replicáveis no curto prazo, a adoção seletiva de soluções digitais adaptadas à escala nacional pode contribuir para ganhos de eficiência, rastreabilidade e apoio à decisão.

Por fim, a análise aponta para o potencial da sustentabilidade ambiental como eixo de valorização, sobretudo quando articulada com certificações, comunicação ao consumidor e valorização territorial. As práticas ambientais já existentes constituem uma base relevante, cujo impacto poderá ser ampliado através de maior sistematização organizacional e de uma ligação mais explícita ao posicionamento do produto no mercado.



Estas orientações devem ser interpretadas como processos incrementais de aprendizagem organizacional, compatíveis com as restrições de escala e recursos das cooperativas portuguesas, e não como transferências diretas de modelos externos.

7.2.5 Mel

7.2.5.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura cooperativa formalmente definida, com órgãos estatutários ativos e funcionamento regular. Processos decisórios marcados por informalidade, forte proximidade entre direção, equipa técnica e sócios, e alguma centralização na figura do presidente e do Conselho de Administração.	Montemiel: modelo organizacional simples, com acumulação de funções técnicas e de gestão e forte centralização funcional. Conaproa: separação explícita entre órgão político e direção executiva, com recurso à delegação e maior formalização dos papéis organizacionais.	Moderado (diferenças organizacionais observáveis, sem rutura de modelo)
2. Sustentabilidade financeira	Forte dependência de programas públicos setoriais para funcionamento corrente, complementada por financiamento bancário de curto prazo para assegurar liquidez na aquisição de mel. Crescimento e investimento condicionados pela disponibilidade financeira.	Montemiel: estrutura de receitas diversificada (mel, cera, insumos e combustível), permitindo reduzir a pressão financeira sobre a margem do mel. Conaproa: modelo assente em margens reduzidas e redistribuição regular aos sócios, com forte dependência de financiamento público para assistência técnica e investigação.	Moderado-Elevado (diferenças na estrutura das fontes de financiamento)
3. Enquadramento público-legal	Enquadramento legal percecionado como neutro, sendo os programas públicos de apoio ao setor apícola determinantes para a viabilidade económica da cooperativa.	Montemiel e Conaproa: enquadramento público-legal igualmente relevante, com forte peso dos programas nacionais e europeus de apoio à apicultura, sem diferenciação estratégica explícita entre contextos.	Baixo (enquadramentos funcionais semelhantes)



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
4. Inovação	Inovação predominantemente incremental, centrada na melhoria do embalamento, rótulos, diversificação limitada de produtos e reforço gradual da capacidade produtiva.	Montemiel: inovação essencialmente reativa, associada à adaptação a exigências sanitárias e regulamentares. Conaproa: práticas de investigação aplicada, genética e sanidade, apoiadas por financiamento público e integradas no apoio técnico aos produtores.	Moderado (diferenças no grau de sistematização da inovação)
5. Apoio aos agricultores	Apoio técnico relevante, incluindo acompanhamento produtivo, apoio administrativo e gestão de candidaturas, com recursos humanos limitados e elevada carga operacional.	Montemiel: apoio técnico intenso e especializado, focado no manejo, sanidade e formação prática. Conaproa: sistema estruturado de assistência técnica, investigação aplicada e fornecimento de meios técnicos aos sócios.	Moderado (diferenças na estrutura e especialização do apoio técnico)
6. Valorização do setor agrícola	Estratégia em transição, ainda fortemente dependente de grandes clientes da distribuição, com aposta incipiente na marca própria e valorização limitada do produto.	Montemiel: valorização baseada sobretudo na escala, homogeneidade dos lotes e fiabilidade comercial. Conaproa: decisão explícita de não desenvolver marca própria, concentrando-se na produção e na qualidade do mel vendido a granel.	Moderado (opções distintas de posicionamento na cadeia de valor)
7. Sustentabilidade ambiental	Sustentabilidade entendida sobretudo como característica inerente à atividade apícola, complementada por iniciativas pontuais (energia solar, gestão de resíduos), sem estratégia ambiental formalizada.	Montemiel e Conaproa: abordagem semelhante, baseada na natureza da atividade e no controlo sanitário, sem sistemas formais de monitorização ambiental.	Baixo (práticas e enquadramentos semelhantes)
8. Segurança alimentar	Controlo rigoroso da qualidade do mel, análises sistemáticas e cumprimento estrito das normas legais e exigências dos clientes.	Montemiel e Conaproa: sistemas de controlo igualmente exigentes, com forte enfoque analítico e conformidade normativa.	Baixo (níveis de exigência equivalentes)



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
9. Coesão territorial	Impacto territorial relevante, associado à criação de emprego local, apoio a iniciativas comunitárias e ligação a organizações setoriais.	Montemiel: impacto económico e social relevante em territórios rurais de baixa densidade. Conaproa: impacto territorial associado sobretudo à manutenção da atividade produtiva dos apicultores.	Moderado (diferenças na expressão territorial do impacto)
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Envolvimento social maioritariamente informal, assente na proximidade aos sócios e abertura a iniciativas educativas e comunitárias.	Montemiel e Conaproa: envolvimento social semelhante, pouco formalizado, emergindo sobretudo da função económica e territorial da cooperativa.	Baixo (práticas sociais comparáveis)

Tabela 7.10 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor do mel)

7.2.5.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.10 referente ao setor do mel evidencia diferenças organizacionais reais, mas contidas, entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais. Os afastamentos observados resultam principalmente de diferenças na estrutura de financiamento, na organização do apoio técnico e nas opções de posicionamento na cadeia de valor, mais do que de fatores estritamente setoriais. Em vários eixos, as práticas observadas revelam convergência significativa, refletindo constrangimentos comuns e um forte condicionamento pelo enquadramento público do setor.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.

7.2.5.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Governança	Funcionamento regular dos órgãos sociais, decisões tomadas de forma direta e informal, com forte proximidade entre direção, equipa técnica e sócios.	Conaproa: separação clara entre governação política e gestão executiva, com uso sistemático da delegação. Montemiel: gestão simples e centralizada, adaptada à escala da cooperativa.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Sustentabilidade financeira	Captação consistente de financiamento público setorial e utilização de financiamento bancário de curto prazo para assegurar liquidez aos produtores.	Montemiel: diversificação de atividades económicas (combustível, insumos, cera) que reforça a estabilidade financeira. Conaproa: redistribuição regular dos resultados através do preço pago aos sócios.
Inovação	Melhoria gradual do embalamento, rótulos e diversificação limitada da oferta (méis monoflorais).	Conaproa: desenvolvimento de investigação aplicada, genética e práticas sanitárias, apoiadas por financiamento público.
Apoio ao produtor	Acompanhamento técnico, apoio administrativo e apoio na gestão de candidaturas e obrigações regulamentares.	Montemiel e Conaproa: assistência técnica especializada, focada em sanidade, manejo e produtividade das explorações apícolas.
Valorização do setor e do produto	Desenvolvimento inicial de marca própria e exploração limitada de canais alternativos de comercialização.	Montemiel: valorização pela escala e fiabilidade comercial. Conaproa: valorização pela qualidade produtiva, sem aposta na comercialização com marca própria.
Sustentabilidade ambiental	Práticas ambientais associadas à própria natureza da atividade apícola, complementadas por iniciativas pontuais.	Abordagem semelhante, centrada na sustentabilidade intrínseca da apicultura e no controlo sanitário.
Segurança alimentar	Análises sistemáticas, rastreabilidade e cumprimento rigoroso das normas legais e exigências dos clientes.	Práticas equivalentes, com elevado grau de controlo analítico.
Ligação ao território e comunidade	Participação em iniciativas locais, educativas e setoriais, com forte ancoragem territorial.	Montemiel: envolvimento relevante em iniciativas locais. Conaproa: impacto territorial sobretudo através da manutenção da atividade produtiva.
Ética e responsabilidade social	Relação de proximidade com os sócios e práticas informais de equidade e apoio.	Práticas semelhantes, assentes na função económica e social da cooperativa.

Tabela 7.11 — Boas práticas detetadas no setor do mel, por dimensão

7.2.5.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.11, as boas práticas identificadas no setor do mel refletem modelos cooperativos fortemente condicionados pelo contexto económico e institucional do setor. A criação de valor assenta menos na diferenciação comercial e mais na organização da produção, no apoio



técnico aos produtores e na capacidade de assegurar liquidez e estabilidade económica, sendo estas dimensões centrais para a sustentabilidade do modelo cooperativo.

7.2.5.3 Recomendações para o setor do mel

A análise comparativa do setor do mel sugere que o principal potencial de aprendizagem para as cooperativas portuguesas reside no reforço gradual da capacidade organizacional e na diversificação funcional, mais do que na adoção isolada de práticas específicas.

Uma primeira orientação prende-se com a redução progressiva da dependência de clientes individuais, reconhecendo, contudo, que qualquer estratégia de diversificação comercial estará fortemente condicionada pela escala da cooperativa, pela volatilidade dos mercados internacionais e pela estrutura da procura.

Em segundo lugar, a experiência das congéneres internacionais evidencia a relevância da diversificação das atividades da cooperativa, nomeadamente através de serviços complementares aos apicultores (fornecimento de insumos, transformação de cera, assistência técnica), como forma de reforçar a estabilidade financeira sem depender exclusivamente da margem do mel.

Por fim, a análise aponta para o apoio técnico estruturado aos produtores como um eixo central de sustentabilidade do setor. A assistência técnica, a investigação aplicada e o acompanhamento produtivo revelam-se fundamentais para mitigar riscos sanitários, melhorar a produtividade e assegurar a qualidade do produto, devendo estas dimensões ser encaradas como investimentos estruturais, fortemente dependentes do enquadramento público setorial.

7.2.6 Hortícolas

7.2.6.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura cooperativa clássica (Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal), organizada por secções. Estilo de gestão predominantemente informal, forte	Modelo cooperativo assente num Conselho Rector com forte legitimidade interna, elevada participação dos sócios nas assembleias gerais e	Moderado (diferenças no grau de formalização e participação)



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
	polivalência funcional dos trabalhadores e centralização relevante na direção. Participação reduzida dos sócios nas assembleias gerais.	funcionamento organizacional simples, mas claramente definido. Decisões estratégicas sujeitas ao Conselho Rector, com liderança reconhecida.	
2. Sustentabilidade financeira	Modelo financeiro estável, mas com alguns problemas. Modelo assente em margens reduzidas e dependente sobretudo da vertente leite, mas com contributo negativo sistemático da secção de hortícolas. Baixa autonomia financeira, significativo financiamento bancário de curto prazo para assegurar liquidez e ausência de financiamento público ou comunitário regular. Dependência relevante de alguns clientes no segmento hortícola.	Modelo financeiramente autónomo, sem recurso a financiamento bancário, com utilização pontual de apoios públicos apenas para investimento. Atividade centrada essencialmente nas hortícolas, com dependência elevada de um cliente dominante.	Elevado
3. Enquadramento público-legal	Enquadramento legal percecionado como parcialmente limitativo, sobretudo devido a condicionantes urbanísticas, ambientais e administrativas que afetam produtores e expansão da atividade. Apoio municipal sobretudo indireto e não financeiro.	Enquadramento legal percecionado como neutro, sem impacto significativo na estratégia. Controlo e certificação por entidades públicas regionais como condição de acesso ao mercado.	Moderado (perceções distintas do impacto regulatório)
4. Inovação	Inovação predominantemente incremental, centrada na certificação (HACCP, GLOBALG.A.P.), melhoria de processos, diversificação limitada de produtos e digitalização funcional do sistema de gestão.	Diversificação progressiva de variedades hortícolas ao longo do tempo, em resposta às exigências das cadeias de distribuição, com adaptação contínua dos processos internos.	Moderado-Elevado (diferenças na intensidade e foco da adaptação produtiva)



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
5. Apoio aos agricultores	Apoio técnico relevante e diversificado (aconselhamento produtivo, cadernos de campo, formação, certificação e acompanhamento das explorações), dirigido a sócios e não sócios, com recursos humanos limitados.	Aconselhamento produtivo frequente aos produtores, com visitas regulares ao terreno, acompanhamento técnico próximo e preocupação explícita com a cobertura dos custos de produção.	Moderado (diferenças na intensidade e regularidade do apoio técnico)
6. Valorização do setor agrícola	Valorização baseada na frescura, confiança local e controlo da qualidade, com marca própria ainda inexistente e capacidade negocial limitada face à grande distribuição.	Valorização assente na marca própria, na homogeneidade da oferta e na fiabilidade comercial junto das cadeias de distribuição, com diferenciação limitada do produto.	Moderado (opções distintas de valorização comercial)
7. Sustentabilidade ambiental	Conjunto de práticas ambientais aplicadas no apoio técnico aos produtores, incluindo redução de pesticidas, promoção de soluções biológicas, análises de solo e gestão de resíduos agrícolas, sem estratégia ambiental formalizada.	Práticas ambientais sobretudo reativas às exigências regulamentares, incluindo adoção de soluções biológicas e controlo rigoroso de resíduos, sem estratégia ambiental formalizada.	Baixo-Moderado (práticas semelhantes, com diferenças de enquadramento)
8. Segurança alimentar	Sistema exigente de controlo, com análises externas regulares, certificação HACCP em desenvolvimento e cumprimento rigoroso das exigências dos clientes e da legislação.	Sistema robusto de segurança alimentar, com controlo externo regular por entidades públicas, manutenção da cadeia de frio e rastreabilidade integral do produto.	Baixo (níveis de exigência comparáveis)
9. Coesão territorial	Impacto territorial relevante através do emprego direto, fornecimento a escolas e IPSS, apoio a pequenos produtores e participação em iniciativas locais, sem efeitos multiplicadores expressivos.	Impacto territorial concentrado nos produtores associados e na economia local, com participação em eventos e feiras, sem estratégia explícita de desenvolvimento territorial.	Baixo-Moderado (expressões territoriais distintas)



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Envolvimento comunitário significativo, incluindo fornecimento regular a escolas e instituições sociais, apoio pontual a iniciativas locais, práticas informais de igualdade salarial e flexibilidade laboral.	Envolvimento social maioritariamente informal, com apoio em espécie a iniciativas locais, visitas escolares e integração comunitária baseada na proximidade.	Baixo (práticas sociais semelhantes)

Tabela 7.12 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (setor das hortícolas)

7.2.6.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.12 referente ao setor das hortícolas evidencia diferenças organizacionais claras, mas não estruturais, entre a cooperativa nacional e a congénere internacional. Os principais afastamentos observados resultam de opções organizacionais, financeiras e comerciais, nomeadamente na forma de valorização comercial, na intensidade da diversificação de produtos e na regularidade do apoio técnico aos produtores. Em vários eixos, particularmente segurança alimentar, sustentabilidade ambiental e envolvimento social, observa-se uma convergência significativa, refletindo exigências comuns impostas pelo mercado e pelo enquadramento regulatório.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.

7.2.6.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Governança	Estrutura organizacional funcional por secções, elevada polivalência dos trabalhadores e forte proximidade entre direção, equipa técnica e produtores.	Governança simples e clara, com forte legitimidade do Conselho Rector e elevada participação dos sócios nas assembleias gerais.
Sustentabilidade financeira	A mais-valia financeira da diversificação: secção leite.	Modelo rentável e altamente especializado em hortícolas com autonomia financeira, ausência de endividamento bancário e utilização pontual de apoios públicos para investimento.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Inovação	Certificação progressiva das explorações, melhoria incremental de processos e diversificação limitada da oferta hortícola.	Diversificação progressiva de variedades hortícolas ao longo do tempo, em resposta às exigências do mercado.
Apoio ao produtor	Aconselhamento técnico, apoio administrativo, formação e acompanhamento das explorações, incluindo produtores não sócios.	Acompanhamento técnico frequente, com visitas regulares ao terreno e aconselhamento produtivo próximo.
Valorização do setor e do produto	Valorização baseada na frescura, confiança local e controlo da qualidade, com reconhecimento no mercado regional.	Valorização através de marca própria, regularidade da oferta e fiabilidade comercial junto das cadeias de distribuição.
Sustentabilidade ambiental	Aplicação de práticas biológicas, redução de pesticidas, análises de solo e gestão de resíduos agrícolas.	Cumprimento rigoroso das exigências ambientais e adoção de práticas biológicas por imposição regulatória.
Segurança alimentar	Controlo externo regular, rastreabilidade e desenvolvimento de sistemas formais de certificação.	Cadeia de frio contínua, controlo externo frequente e rastreabilidade integral do produto.
Ligação ao território e comunidade	Fornecimento a escolas e IPSS, apoio pontual a iniciativas locais e integração na economia social local.	Participação em feiras locais, apoio em espécie a iniciativas comunitárias e visitas escolares.
Ética e responsabilidade social	Práticas informais de equidade salarial, flexibilidade laboral e forte integração comunitária.	Práticas sociais informais, assentes na proximidade e no apoio direto à comunidade local.

Tabela 7.13 — Boas práticas detetadas no setor das hortícolas, por dimensão

7.2.6.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.13, as boas práticas identificadas no setor das hortícolas refletem modelos cooperativos fortemente orientados para a gestão da perecibilidade, da qualidade e da relação com o produtor. A criação de valor assenta menos na diferenciação simbólica do produto e mais na capacidade de coordenação da produção, na fiabilidade comercial e no controlo rigoroso da qualidade, dimensões centrais para a sustentabilidade do modelo cooperativo neste setor.



7.2.6.3 Recomendações para o setor das hortícolas

A análise comparativa do setor das hortícolas sugere que o principal potencial de aprendizagem para as cooperativas portuguesas reside no reforço progressivo da capacidade organizacional de coordenação entre produção, mercado e apoio técnico, mais do que na adoção isolada de práticas específicas.

Uma primeira orientação prende-se com a sistematização gradual do apoio técnico aos produtores, reforçando mecanismos de acompanhamento regular e partilha de informação, sem comprometer a proximidade que caracteriza o modelo nacional. A experiência internacional evidencia a importância da coordenação produtiva em contextos de elevada perecibilidade e volatilidade da oferta.

Em segundo lugar, a análise aponta para a diversificação progressiva do portefólio de produtos como instrumento de mitigação de riscos comerciais e de estabilização do rendimento dos produtores. Esta diversificação deverá ser compatível com a escala da cooperativa, com os recursos disponíveis e com as exigências dos mercados efetivamente acessíveis.

Por fim, a comparação evidencia a relevância da gestão prudente da dependência de clientes dominantes, reconhecendo que esta constitui um risco estrutural no setor das hortícolas. Qualquer estratégia de diversificação comercial deverá ser encarada de forma incremental, atendendo às limitações logísticas, organizacionais e financeiras das cooperativas portuguesas.

7.2.7 Pecuária (carne)

7.2.7.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura cooperativa tradicional, com Conselho de Administração, Assembleia Geral e Conselho Fiscal. Funcionamento marcado por elevada proximidade entre direção, técnicos e associados, polivalência funcional e forte centralidade da liderança. A participação nas assembleias gerais globais é reduzida face ao número total de	Estruturas organizativas diferenciadas. No caso espanhol, governação simples e próxima, com forte envolvimento dos produtores. No caso italiano, modelo mais formalizado, com órgãos sociais claramente definidos e regras estatutárias estáveis, coexistindo com dificuldades de envolvimento dos	Baixo-Moderado





Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
	associados, sendo mais expressiva em estruturas setoriais e territoriais.	sócios em matérias não diretamente comerciais.	
2. Sustentabilidade financeira	Modelo prudente e diversificado, combinando comercialização pecuária, compra e venda de fatores, prestação de serviços técnicos e atividades florestais. Elevada capacidade de captação de financiamento público, comunitário e de parcerias institucionais, com exposição bancária controlada e objetivo explícito de redução do endividamento.	Crescimento predominantemente orgânico no caso espanhol, com baixa dependência bancária. No caso italiano, maior dependência de financiamento bancário para tesouraria da atividade comercial, complementada por fundos públicos direcionados sobretudo para promoção e projetos específicos.	Moderado
3. Enquadramento público-legal	Quadro legal percecionado como globalmente neutro, com relação particularmente próxima com a autarquia, que assume papel relevante no apoio institucional. Identificam-se críticas à limitação de mandatos prevista no código cooperativo.	Enquadramentos regionais distintos. No caso espanhol, impacto limitado no funcionamento quotidiano. No caso italiano, maior complexidade regulatória, associada à fragmentação institucional entre diferentes entidades públicas.	Baixo
4. Inovação	Inovação de natureza incremental, assente em múltiplas parcerias com universidades e centros de investigação, projetos piloto e reorganização interna de processos. A digitalização encontra-se em desenvolvimento progressivo, ajustada à escala e às capacidades internas.	No contexto espanhol, inovação contínua em produtos e serviços, fortemente ligada ao território. No contexto italiano, desenvolvimento de projetos técnicos e ambientais e implementação de sistemas de gestão e organização interna mais formalizados.	Moderado
5. Apoio aos produtores	Apoio técnico integrado e de proximidade, incluindo assistência administrativa, candidaturas, formação e aconselhamento produtivo. Forte presença no território e adaptação aos perfis dos produtores.	Apoio técnico estruturado nos dois contextos internacionais, incluindo formação regular, aconselhamento zootécnico e apoio a processos de certificação, com níveis de formalização distintos.	Baixo



Eixo	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais	Grau de afastamento
6. Valorização do setor agrícola	Aposta na certificação e na valorização do produto final, associada a marcas reconhecidas e à diferenciação territorial. Estratégia condicionada pela escala de operação e pela pressão da grande distribuição.	No caso espanhol, marca própria consolidada e fortemente associada ao território. No caso italiano, valorização assente sobretudo em certificações coletivas e marcas nacionais, com menor visibilidade direta da marca cooperativa junto do consumidor final.	Moderado
7. Sustentabilidade ambiental	Práticas ambientais desenvolvidas de forma pragmática, apoiadas pela assistência técnica e por projetos florestais e territoriais. Abordagem ajustada às capacidades dos produtores e às exigências regulamentares.	Integração mais explícita entre pecuária extensiva, território e conservação ambiental no caso espanhol. No caso italiano, desenvolvimento de projetos específicos de caráter ambiental e técnico, incluindo iniciativas relacionadas com emissões e sustentabilidade.	Moderado
8. Segurança alimentar	Cumprimento rigoroso das exigências legais, com rastreabilidade assegurada através de sistemas obrigatórios, certificações e parceiros de abate.	Elevadas exigências associadas a certificações e sistemas de rastreabilidade nos dois contextos internacionais, com diferenças na organização dos processos e no grau de controlo direto pela cooperativa.	Moderado
9. Coesão territorial	Impacto territorial elevado, com criação de emprego direto e indireto, gestão de áreas coletivas e dinamização económica de territórios de baixa densidade.	Papel particularmente relevante na fixação populacional e na vitalidade económica local no caso espanhol. Impacto territorial mais indireto no caso italiano, centrado sobretudo na prestação de serviços aos produtores.	Moderado–Elevado
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Atuação social predominantemente informal, assente na proximidade, equidade no acesso aos serviços e envolvimento comunitário regular, sem políticas formalizadas.	Envolvimento social mais estruturado no caso espanhol. No caso italiano, ações sociais e formativas pontuais, sem formalização estratégica explícita.	Moderado

Tabela 7.14 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais (setor da pecuária)



7.2.7.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.14 referente ao setor da pecuária evidencia diferenças organizacionais relevantes, mas não estruturais, entre a cooperativa nacional e as congéneres internacionais. Os afastamentos observados decorrem sobretudo do grau de institucionalização, da escala de operação e do enquadramento territorial e institucional, e não de características intrínsecas ao setor. Em todos os casos, prevalece um modelo cooperativo orientado para a proximidade aos produtores, a prestação de serviços e a adaptação às condições locais.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.

7.2.7.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Governança	Gestão próxima, polivalência funcional e forte articulação entre órgãos sociais, técnicos e associados.	Governança participativa e territorializada no contexto espanhol; estabilidade institucional e articulação setorial no contexto italiano.
Sustentabilidade financeira	Diversificação de atividades e elevada capacidade de mobilização de financiamento público, comunitário e parcerias institucionais.	Crescimento orgânico e baixo risco financeiro no caso espanhol; planeamento financeiro mais formalizado no caso italiano.
Inovação	Projetos piloto e parcerias científicas orientadas para o território e para a valorização do produto.	Desenvolvimento contínuo de novos produtos, serviços e projetos técnicos e ambientais.
Apoio ao produtor	Assistência técnica integrada, formação contínua e apoio administrativo de proximidade.	Serviços técnicos especializados, formação regular e apoio estruturado à certificação.
Valorização do setor e da marca	Certificação e desenvolvimento de produtos associados à qualidade e ao território.	Marca própria fortemente reconhecida no caso espanhol e certificações coletivas no caso italiano.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congéneres internacionais
Sustentabilidade ambiental	Promoção de boas práticas agrícolas e florestais de forma pragmática.	Integração entre pecuária extensiva, biodiversidade e projetos ambientais específicos.
Segurança alimentar	Rastreabilidade e controlo assegurados através de sistemas obrigatórios e certificações.	Sistemas formais associados a certificações e controlo técnico regular.
Ligação ao território e comunidade	Elevado impacto territorial e criação de emprego em zonas de baixa densidade.	Papel âncora na coesão territorial no caso espanhol e integração institucional setorial no caso italiano.
Ética e responsabilidade social	Práticas informais de equidade e inclusão.	Envolvimento social mais estruturado no contexto espanhol e ações pontuais no contexto italiano.

Tabela 7.15 — Boas práticas detetadas no setor da pecuária (carne), por dimensão

7.2.7.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.15, as boas práticas identificadas no setor da pecuária refletem modelos cooperativos orientados para a proximidade, a diversificação funcional e a valorização territorial. A criação de valor resulta da articulação entre apoio técnico, organização interna, certificação e ligação ao território, sendo o potencial de adaptação destas práticas condicionado pela escala, pelos recursos disponíveis e pelo enquadramento institucional.

7.2.7.3 Recomendações para o setor da pecuária

A análise comparativa sugere que o principal potencial de aprendizagem para as cooperativas portuguesas do setor da pecuária reside no reforço progressivo da sua capacidade organizacional, mais do que na adoção isolada de práticas específicas.

Em primeiro lugar, recomenda-se a sistematização do apoio ao produtor, evoluindo de uma lógica predominantemente reativa para mecanismos mais estruturados de acompanhamento técnico, formação e partilha de informação, preservando a proximidade que caracteriza o modelo nacional.

Em segundo lugar, a valorização estratégica do produto e da certificação surge como um eixo central. A experiência internacional evidencia que a diferenciação assente em certificações, marcas reconhecidas e narrativa territorial exige rotinas organizacionais estáveis e coordenação interna, devendo a sua adoção ser seletiva e compatível com a escala das cooperativas portuguesas.



Em terceiro lugar, destaca-se a importância da articulação entre inovação e sustentabilidade ambiental, particularmente em sistemas de pecuária extensiva. Projetos de inovação aplicada, parcerias científicas e práticas ambientais coerentes podem reforçar simultaneamente a eficiência produtiva e a valorização económica do produto.

Por fim, a comparação evidencia o papel das cooperativas enquanto âncoras de coesão territorial e social. A articulação entre atividade pecuária, território e serviços associados constitui um vetor relevante de criação de valor e de resposta aos desafios do despovoamento e da renovação geracional.

7.2.8 Cooperativas não especializadas

7.2.8.1 Grau de afastamento por eixo analítico

Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
1. Modelo cooperativo e governação	Estrutura de governação típica (Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal), com organização muito simples associada ao facto de resultar da união de duas uniões, sendo estas as únicas associadas formais. O Conselho de Administração integra representantes das duas uniões e reúne com frequência elevada, permitindo decisões rápidas, com pouca necessidade de assembleias gerais extraordinárias.	Estrutura de governação multinível, com Assembleia Geral anual e um Conselho Rector representando cooperativas no órgão máximo entre assembleias. No plano executivo, existe um Conselho de Direção para a gestão do dia-a-dia e um comité assessor para discussão e triagem de projetos e decisões estratégicas, com auditoria externa obrigatória e figura de interventor de contas com papel subordinado ao auditor.	Moderado (maior formalização e especialização institucional no caso internacional)
2. Sustentabilidade financeira	Modelo assente sobretudo na negociação e centralização de compras para cooperativas associadas, com forte peso da compra e venda de fatores de produção. Elevada dependência de financiamento bancário de curto prazo para tesouraria, associada a	Modelo de grande escala, combinando central de compras com produção (fábrica de fertilizantes) e serviços avançados. Recurso a financiamento bancário sobretudo para circulante e campanhas, com apoios públicos relevantes no passado para	Moderado-Elevado (diferenças de escala, instrumentos e base financeira)





Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
	desfasamentos entre prazos de pagamento e recebimento. Limitações no acesso a financiamento público por não ser considerada PME.	investimento nas infra-estruturas e melhorias, mas com peso recente reduzido. Estratégia explicitamente orientada para transferir condições de compra para as cooperativas associadas, operando com margens muito comprimidas.	
3. Enquadramento público-legal	Quadro legal percecionado como pouco relevante (nem positivo nem negativo), com ausência de apoios públicos relevantes reportados.	Enquadramento legal cooperativo nacional com obrigações de registo e auditoria, com processos centralizados no registo nacional. A dimensão implica requisitos formais e compliance estruturado (auditorias, comités).	Moderado (maior densidade institucional e de compliance no caso internacional)
4. Inovação	Inovação predominantemente incremental e orientada para a eficiência: criação e consolidação de marca própria de fertilizantes, tentativa de parcerias para marcas e portefólio, e melhoria contínua de processos internos. Referência a um projeto pontual com universidade (micorrizas), sem continuidade assegurada.	Inovação institucionalizada como eixo estratégico: colaboração com universidade e centros regionais, desenvolvimento e homologação de ferramentas para requisitos regulatórios, e forte aposta em digitalização (ERP próprio e ecossistema de aplicações), com evolução recente para automação e uso de IA em funções de marketing e processos.	Elevado (maior institucionalização e intensidade tecnológica no caso internacional)
5. Apoio aos produtores / agricultores	Intervenção direta limitada: não vende diretamente ao agricultor e presta sobretudo análise de solos, comunicação e promoção via cooperativas. Formação surge sobretudo como sessões e colóquios de apresentação e aplicação de produtos e como apoio técnico específico a produtores (ex. grupo de milho grão), com comunicação por	Atuação essencialmente mediada pelo primeiro grau: venda e serviços canalizados pelas cooperativas de base; contacto direto com produtores ocorre sobretudo em jornadas e ações solicitadas pelas cooperativas. Orientação estratégica para evoluir de "comprar bem" para "serviço integral", com ferramentas e	Moderado (ambas operam via primeiro grau; diferença no grau de sistematização e ferramentas)



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
	redes sociais, WhatsApp e via canais das cooperativas.	programas para apoiar requisitos técnicos e administrativos.	
6. Valorização do setor e criação de valor	Criação de valor por: (i) economias de escala na negociação; (ii) marca própria de fertilizantes com objetivo explícito de disciplinar preços; (iii) gestão de mercados (flores e hortícolas/frutas) baseada em regras e rendas por área; (iv) serviços infraestruturais (secagem) com garantia de escoamento via empresas do grupo.	Criação de valor por: (i) central de compras; (ii) produção com fórmulas "à medida" e elevada diversidade de referências; (iii) plataforma logística e digital; (iv) estratégia de marca própria relevante e desenvolvimento de marketing orientado ao "cliente final" (ganadeiro) para induzir procura nas cooperativas de primeiro grau.	Elevado (diferenças na sofisticação da criação de valor e no alcance das ferramentas)
7. Sustentabilidade ambiental	Preocupação centrada em eficiência e sustentabilidade no uso de insumos: aposta em fórmulas personalizadas e mensagens sobre agricultura mais sustentável; projetos e produtos associados à redução de perdas (ex. azoto) e tentativa de melhoria da eficiência de fertilização. Painéis solares previstos, mas não instalados no momento; sem uma iniciativa específica e formalizada de sequestro de carbono, embora o tema seja referido e associado a práticas agrícolas correntes (ex. sementeiras forrageiras e leguminosas) e a parceiros ligados ao tema.	Existência de instalação fotovoltaica para autoconsumo na infra-estrutura; desenvolvimento recente de iniciativas ligadas à medição e certificação de pegada de carbono e novos produtos orientados para redução de unidades fertilizantes e bioestimulação. Discurso explícito sobre solos regenerativos e adaptação a normativas europeias, com foco particularmente forte na componente de fertilização e produção vegetal.	Moderado-Elevado (maior formalização e instrumentos ambientais no caso internacional)
8. Segurança alimentar / conformidade	Não processa alimentos e não vende a consumidor final; a lógica de segurança alimentar aplica-se de forma indireta ao fornecimento de insumos e à cadeia cooperativa, sem práticas próprias explicitadas para alimentos.	Não produz alimentos, mas existe controlo e forte enquadramento normativo aplicado a insumos (ex. matérias-primas para alimentação animal), com ênfase em processos internos e compliance.	Baixo-Moderado (domínio aplicável sobretudo a insumos; maior formalização no caso internacional)



Eixo	Cooperativa nacional	Congénere internacional	Grau de afastamento
9. Coesão territorial	Emprego direto reduzido (estrutura pequena), com impactos indiretos sobretudo via fornecimento de insumos e gestão de infraestruturas regionais (mercados e serviços), sem medidas próprias para pequenas explorações ou atração de jovens explicitadas.	Emprego direto significativo na organização central e impacto territorial amplificado pelo grupo de cooperativas e base social abrangida, com a cooperação setorial vista como referência territorial. Muitas dimensões de coesão são reconhecidas como função primária das cooperativas de primeiro grau, não do segundo grau.	Moderado (diferenças de escala e forma de impacto territorial)
10. Sustentabilidade social e interesse pela comunidade	Apoios sociais e culturais descritos como ocasionais e essencialmente por solicitações locais (apoio monetário a estruturas comunitárias e cedência de espaço), sem estratégia formal de comunicação com a comunidade. Política de igualdade descrita como resultante de composição natural (50/50), sem política formal.	Existência de políticas formais e certificações em igualdade e não discriminação, com formação, auditorias e planos obrigatórios associados. Comunicação com a comunidade surge sobretudo via estratégia de marketing direcionada ao cliente final (ganadeiro) e por restrição institucional, mantendo o protagonismo no primeiro grau.	Elevado (formalização e institucionalização social muito superior no caso internacional)

Tabela 7.16 — Grau de afastamento por eixo entre a cooperativa nacional e a congénere internacional (cooperativas não especializadas)

7.2.8.1.1 Síntese

A análise da tabela 7.16 referente à comparação entre cooperativas não especializadas evidencia que as diferenças organizacionais observadas derivam sobretudo da escala, do grau de formalização e institucionalização e da capacidade instalada (produção, logística e digital), mais do que de características setoriais no sentido estrito. Em ambos os casos, a função central é a coordenação de serviços e insumos para cooperativas de primeiro grau, mas o caso internacional apresenta um modelo significativamente mais formalizado e tecnologicamente estruturado, com evolução estratégica orientada para “serviço integral” e adaptação a requisitos regulatórios crescentes.

Tal como noutros setores analisados, as diferenças observadas refletem sobretudo a escala, a densidade institucional e a sofisticação organizacional, mais do que especificidades setoriais no sentido estrito.

Os afastamentos organizacionais identificados nos eixos anteriores permitem contextualizar as boas práticas observadas, ajudando a compreender em que dimensões determinadas soluções organizacionais assumem maior relevância e sob que condições produzem valor.

7.2.8.2 Boas práticas detetadas

Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Governança	Estrutura simples, com elevada frequência de reuniões de administração e decisões rápidas, beneficiando de uma arquitetura societária concentrada.	Governança multinível com mecanismos complementares (conselho de direção, comité assessor), combinando legitimidade cooperativa e capacidade operacional executiva.
Sustentabilidade financeira	Capacidade de gerar economias de escala na negociação e criação de valor via marca própria; gestão de tesouraria suportada por instrumentos bancários de curto prazo para compensar desfasamentos de pagamento e recebimento.	Modelo de grande escala com gestão sofisticada de risco, circulante e margens; orientação estratégica explícita para transferência de condições de compra para as cooperativas de primeiro grau.
Inovação e digitalização	Digitalização operacional com software e relatórios orientados à gestão; melhoria contínua por via de formação e recolha sistemática de oportunidades durante campanhas.	Digitalização avançada com ERP próprio, ecossistema de aplicações, automação e sistemas de gestão de tarefas; capacidade de apoiar integrações cooperativas e processos administrativos complexos.
Marcas próprias e diferenciação	Desenvolvimento e consolidação de marca própria de fertilizantes com objetivo explícito de aumentar competitividade e disciplinar preços na região; aposta em expansão gradual para outras áreas.	Portefólio robusto de marcas próprias (produção), com papel estratégico na proposta de valor e na relação com as cooperativas e utilizadores finais.



Dimensão	Cooperativa nacional	Congénere internacional
Serviços e criação de valor	Gestão de mercados (flores e hortícolas/frutas) com regras e rentabilidade associada à exploração de infraestruturas; serviço de secagem e garantia de escoamento como função relevante.	Evolução de central de compras para multiserviços, incorporando fábrica, logística e serviços digitais, com orientação declarada para “serviço integral” aos sócios e às suas necessidades regulatórias.
Sustentabilidade ambiental (insumos)	Promoção de eficiência no uso de fertilizantes via personalização e comunicação técnica; intenção de investir em energia fotovoltaica, associada à redução de custos.	Iniciativas concretas em energia fotovoltaica e desenvolvimento de medição e certificação de pegada de carbono e produtos alinhados com novas exigências ambientais.
Coesão territorial e social	Apoios comunitários pontuais e relação indireta com território via infraestruturas e serviço às cooperativas.	Políticas formais de igualdade e compliance; impacto territorial sobretudo por via do ecossistema de cooperativas e base social, mantendo o protagonismo no primeiro grau.

Tabela 7.17 — Boas práticas detetadas no setor das cooperativas não especializadas, por dimensão

7.2.8.2.1 Síntese

De acordo com a tabela 7.17, as boas práticas observadas mostram que, em cooperativas não especializadas, a criação de valor depende de capacidades de coordenação, escala, gestão de risco e tesouraria, digitalização e, quando possível, diferenciação por marcas próprias e serviços complementares. O potencial de aprendizagem para o contexto nacional resulta menos da replicação de estruturas e mais da identificação de princípios organizacionais: especialização técnica, instrumentos de gestão e desenho de serviços que reforcem a proposta de valor ao primeiro grau.

7.2.8.3 Recomendações para o setor das cooperativas não especializadas

A análise comparativa sugere que o principal potencial de aprendizagem neste tipo de cooperativas reside no reforço progressivo da capacidade organizacional de coordenação e prestação de serviços ao primeiro grau, preservando a lógica cooperativa e reconhecendo que a escala e o contexto institucional condicionam a transferibilidade das práticas observadas.

Em primeiro lugar, recomenda-se uma aposta gradual na sistematização de serviços para além da função de central de compras, sempre que existam condições internas e procura por parte das cooperativas associadas. A evidência mostra que a evolução para serviços complementares tende a aumentar a utilidade organizacional do segundo grau e a reforçar a adesão dos sócios.

Em segundo lugar, a experiência comparada sugere que a digitalização pode ser um instrumento decisivo para reforçar eficiência e integração, sobretudo em contextos de crescente complexidade administrativa. No caso nacional, a melhoria contínua de processos e formação já é uma prática presente; a recomendação consiste em consolidar esta lógica, privilegiando soluções que facilitem a circulação de informação, a produção de relatórios de gestão e a coordenação com as cooperativas.

Em terceiro lugar, recomenda-se consolidar e expandir de forma seletiva a estratégia de marcas próprias quando a escala e a procura a justificarem, dado o seu potencial para criar diferenciação e disciplinar preços na cadeia de fornecimento. Marcas próprias com foco qualidade-preço podem ser relevantes para reforçar o poder de negociação e a criação de valor, desde que acompanhadas de capacidades internas de gestão e coordenação.

Por fim, recomenda-se atenção específica à gestão de tesouraria e risco comercial, dado o peso que os desfasamentos de pagamento e recebimento podem assumir na estabilidade financeira do segundo grau. O financiamento de curto prazo surge como instrumento de funcionamento relevante, mas deve ser acompanhado por mecanismos internos de coordenação e compromisso entre cooperativas associadas, reduzindo vulnerabilidades associadas a incumprimentos e desequilíbrios de tesouraria.

Estas orientações devem ser interpretadas como processos incrementais de aprendizagem organizacional, condicionados pela escala, pelos recursos disponíveis e pelo enquadramento institucional, e não como transferências diretas de modelos observados noutros contextos. Este enquadramento reforça a interpretação desenvolvida ao longo do capítulo, segundo a qual a escala, a institucionalização e a capacidade de coordenação interna surgem como variáveis centrais para compreender as diferenças organizacionais observadas entre cooperativas.

7.3 Conclusão

O presente capítulo desenvolveu uma análise comparativa setorial de cooperativas agroalimentares no âmbito do projeto BestCoopMed, com base numa abordagem qualitativa e institucional, estruturada em torno de um conjunto comum de eixos analíticos. O objetivo desta análise não foi a produção de diagnósticos setoriais exaustivos, nem a identificação de modelos normativos, mas antes a clarificação do contributo específico que a leitura por setor pode oferecer para a compreensão das diferenças organizacionais observadas entre cooperativas concretas.



7.3.1 Análise setorial genérica

A primeira constatação da análise setorial a nível genérico é de que os resultados obtidos estão dentro das expectativas delineadas nos capítulos anteriores. Aliás, um dos resultados mais consistentes, e já antecipado, da análise é que as diferenças organizacionais entre cooperativas não são explicadas principalmente pelo setor, mas sim por fatores institucionais e organizacionais, como:

- escala de operação
- profissionalização da gestão
- integração na cadeia de valor
- capacidade de investimento
- grau de formalização organizacional

Assim, cooperativas de setores diferentes dentro do mesmo país tendem a apresentar modelos organizacionais semelhantes, enquanto cooperativas do mesmo setor em países distintos podem apresentar diferenças muito significativas.

Desta forma, e numa análise genérica e transversal dos eixos por setor e através de todos os setores, sobressaem novamente, com ligeiras nuances, as tendências já identificados na análise geral de todas as entrevistas realizada no capítulo anterior, e que se encontram sumariadas na figura 7.1:

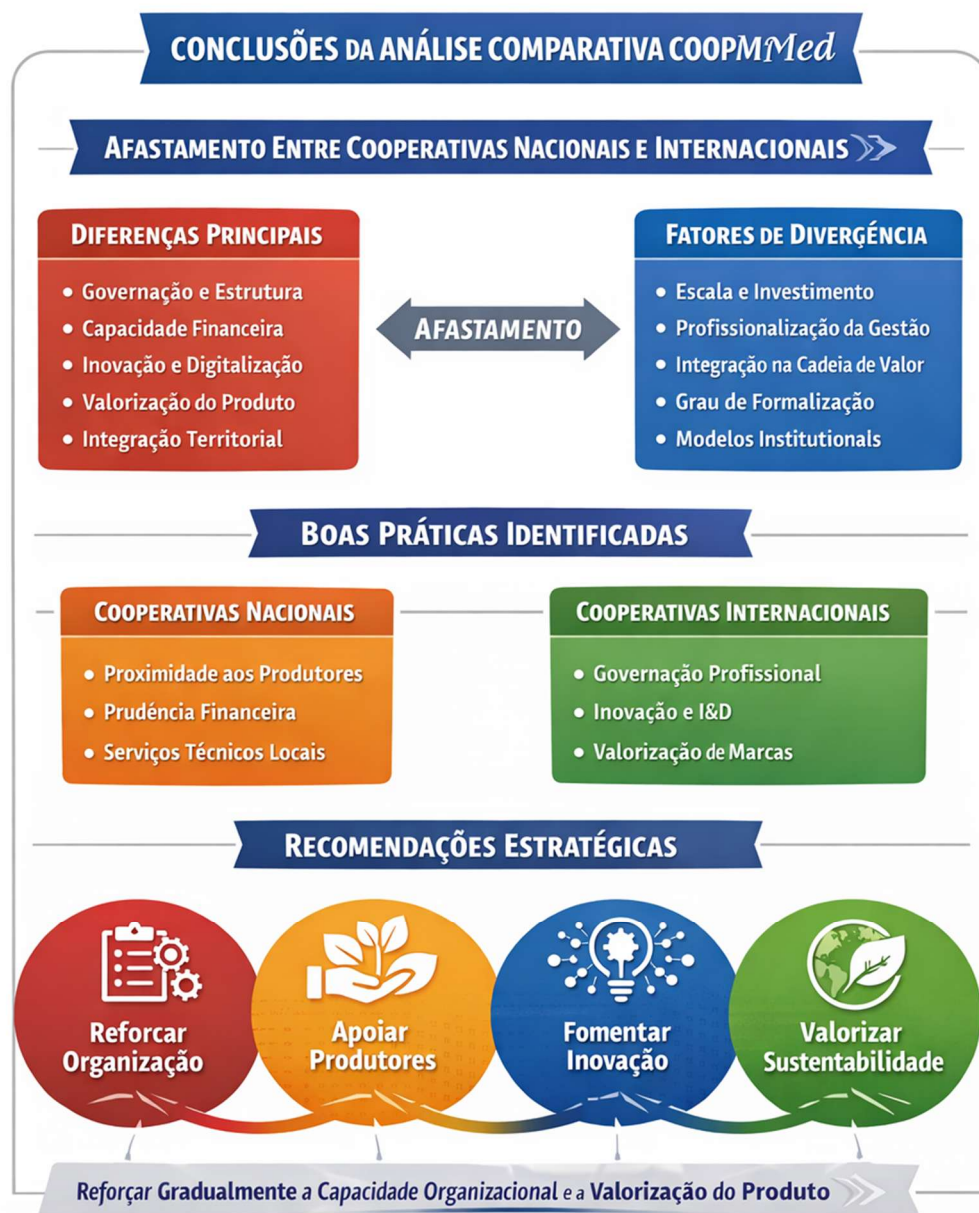


Gráfico 7.1 – Principais conclusões do capítulo 7

De forma transversal aos setores analisados, as cooperativas internacionais tendem a apresentar níveis mais elevados de desenvolvimento em dimensões como a governação e a estrutura organizacional, a capacidade financeira e de investimento, a inovação e digitalização, bem como na valorização estratégica do produto e na integração territorial. Em contraste, as cooperativas portuguesas caracterizam-se frequentemente por modelos de governação mais simples e centralizados, menor capitalização e inovação predominantemente incremental, mantendo,



contudo, uma gestão prudente e forte ligação aos produtores e ao território. Estas diferenças refletem sobretudo distintos níveis de institucionalização organizacional e de capacidade estratégica, mais do que divergências associadas às características técnicas ou produtivas dos setores analisados.

Em segundo lugar, a análise evidencia a existência de boas práticas relevantes tanto nas cooperativas nacionais como nas internacionais, ainda que associadas a diferentes dimensões do modelo cooperativo. Nas cooperativas portuguesas destacam-se práticas ligadas à proximidade aos produtores, à confiança institucional, ao apoio técnico direto e ao profundo conhecimento do contexto local, bem como uma gestão financeira prudente orientada para a estabilidade do rendimento agrícola. Já nas cooperativas internacionais sobressaem sobretudo práticas relacionadas com a capacidade organizacional e estratégica, como a profissionalização da governação, a separação entre direção política e gestão executiva, a existência de estruturas multinível e a utilização sistemática de instrumentos de inovação, financiamento e valorização do produto. Estas práticas revelam que a criação de valor no modelo cooperativo pode resultar de combinações distintas entre proximidade territorial, organização interna e capacidade estratégica.

Por fim, a leitura integrada destas conclusões permite formular recomendações orientadas para o reforço progressivo das capacidades organizacionais das cooperativas portuguesas. Mais do que a adoção isolada de práticas observadas noutros contextos, o principal potencial de aprendizagem reside na consolidação gradual de estruturas organizacionais mais formalizadas, no reforço da profissionalização da gestão e na sistematização de mecanismos de apoio técnico e de partilha de informação com os produtores. Paralelamente, torna-se relevante promover estratégias mais estruturadas de valorização do produto e da marca, bem como incentivar processos de inovação, digitalização e cooperação institucional. Estas orientações devem, contudo, ser interpretadas como processos incrementais de aprendizagem organizacional, compatíveis com a escala, os recursos disponíveis e o enquadramento institucional específico das cooperativas portuguesas.

7.3.2 Análise setorial específica

Numa última tentativa de aprofundar ainda mais a análise setorial, resolveu-se resumir de forma bastante sistematizada os principais pontos deste capítulo na tabela 7.18 que se encontra abaixo:



Setor produtivo	Principais fatores de afastamento entre cooperativas nacionais e internacionais	Magnitude relativa de afastamento	Principais boas práticas de cooperativas nacionais	Principais boas práticas de cooperativas internacionais	Principais recomendações para cooperativas nacionais
Fruta	Diferenças na escala organizacional, formalização da governação, integração em organizações de produtores e capacidade de investimento e valorização da marca.	Elevado	Proximidade aos produtores, gestão prudente, forte redistribuição de valor aos agricultores.	Estruturas multinível, coordenação estratégica da cadeia de valor, forte valorização da marca e inovação organizacional.	Reforçar a sistematização do apoio técnico, desenvolver estratégias graduais de valorização da marca e melhorar a coordenação organizacional entre produção e mercado.
Leite e derivados	Diferenças na capacidade de investimento, inovação estruturada, integração interprofissional e sistemas de apoio aos produtores.	Moderado	Governança institucionalizada, apoio técnico focado na qualidade do leite e estabilidade do rendimento dos produtores.	Sistemas integrados de apoio ao produtor, inovação aberta, articulação com universidades e estruturas interprofissionais.	Reforçar inovação e digitalização, aprofundar programas estruturados de apoio ao produtor e consolidar estratégias de valorização do produto.
Vinho	Diferenças na valorização da marca, digitalização, segmentação de mercado e integração com turismo e território.	Elevado	Forte ligação territorial, adaptação gradual dos processos produtivos e certificação de qualidade.	Estratégias de marca estruturadas, segmentação de mercado e integração com turismo rural e comunicação territorial.	Reforçar digitalização e gestão da informação, valorizar a marca coletiva e integrar inovação, sustentabilidade e turismo.
Azeite	Diferenças na profissionalização da governação, digitalização, inovação tecnológica e valorização comercial do produto.	Elevado	Organização funcional clara, investimento em modernização produtiva e apoio técnico de proximidade.	Governança altamente profissionalizada, digitalização industrial, valorização forte da marca e integração da cadeia de valor.	Reforçar profissionalização da gestão, estruturar estratégias de marca e integrar inovação tecnológica e ambiental.



Setor produtivo	Principais fatores de afastamento entre cooperativas nacionais e internacionais	Magnitude relativa de afastamento	Principais boas práticas de cooperativas nacionais	Principais boas práticas de cooperativas internacionais	Principais recomendações para cooperativas nacionais
Mel	Diferenças na diversificação de receitas, organização do apoio técnico e sistematização da inovação.	Baixo	Proximidade aos apicultores, apoio técnico e administrativo e captação de financiamento público setorial.	Diversificação de atividades económicas, investigação aplicada e apoio técnico especializado estruturado.	Reforçar inovação aplicada, diversificar fontes de receita e estruturar melhor os serviços técnicos aos produtores.
Hortícolas	Diferenças na coordenação da produção, gestão da perecibilidade e diversificação comercial.	Moderado	Forte controlo da qualidade, proximidade aos produtores e integração comunitária local.	Coordenação produtiva estruturada, sistemas rigorosos de qualidade e fiabilidade comercial elevada.	Reforçar coordenação entre produção e mercado, diversificar portefólio de produtos e reduzir dependência de clientes dominantes.
Pecuária (carne)	Diferenças na formalização da governação, certificação, valorização comercial do produto e inovação organizacional.	Baixo–Moderado	Diversificação funcional, prudência financeira e forte ligação territorial.	Certificação estruturada, valorização da marca e integração com estratégias territoriais.	Estruturar apoio técnico aos produtores, reforçar certificações e desenvolver estratégias de valorização do produto.
Cooperativas não especializadas	Diferenças na escala organizacional, formalização institucional e instrumentos financeiros.	Baixo - Moderado	Capacidade de decisão rápida, proximidade às cooperativas associadas e centralização de compras.	Estruturas multinível, serviços diversificados e maior capacidade financeira e operacional.	Reforçar especialização organizacional, diversificar serviços e melhorar instrumentos financeiros e de escala.

Tabela 7.18 – Apresentação das principais conclusões por setor



A leitura transversal da tabela 7.18 permite identificar três grandes eixos setoriais que ajudam a interpretar as diferenças observadas entre cooperativas nacionais e internacionais, mesmo mantendo-se a conclusão geral de que os fatores institucionais de cada país tendem a ser mais determinantes. Um primeiro eixo pode ser designado como eixo da integração da cadeia de valor e da valorização do produto, particularmente visível nos setores da fruta, vinho e azeite. Nestes casos, a natureza do produto, a necessidade de diferenciação comercial e a presença em mercados internacionais exigem uma coordenação organizacional mais sofisticada entre produção, transformação, certificação e comercialização. É precisamente nestes setores que se observam alguns dos afastamentos mais expressivos entre cooperativas nacionais e internacionais, sobretudo ao nível da construção de marcas coletivas, da segmentação de mercado, da inovação com a criação de novas variedades ou tecnológica e da articulação com estratégias territoriais (por exemplo, enoturismo no vinho ou marketing territorial no azeite). Ainda assim, a evidência mostra que estas diferenças resultam menos das características técnicas do setor e mais da capacidade institucional das cooperativas para organizar estrategicamente essas funções ao longo da cadeia de valor.

Um segundo conjunto de eixos pode ser identificado nos setores mais intensivos em coordenação produtiva e apoio técnico, como o leite e derivados, os hortícolas e parte da pecuária, onde a competitividade depende sobretudo da gestão da qualidade, da regularidade do fornecimento e da organização coletiva da produção. Nestes setores, as diferenças entre cooperativas nacionais e internacionais manifestam-se sobretudo em dimensões organizacionais como a existência de sistemas estruturados de apoio ao produtor, programas de inovação e digitalização, ou mecanismos de coordenação da produção, mais do que em estratégias de marca ou diferenciação comercial. Em contraste, setores como o mel ou algumas cooperativas não especializadas evidenciam um terceiro eixo mais ligado à diversificação funcional e à prestação de serviços, onde o papel da cooperativa se centra frequentemente no apoio técnico, administrativo ou logístico aos produtores. Nestes casos, as diferenças observadas entre países tendem a estar ainda mais associadas à escala organizacional, à capacidade de financiamento e à estrutura institucional do movimento cooperativo, reforçando a conclusão geral de que as tendências institucionais e organizacionais moldam de forma decisiva o desempenho e a evolução das cooperativas, independentemente do setor produtivo em que operam.

8 Conclusão

8.1 Resumo da estrutura do relatório e contextualização

O relatório apresenta uma análise abrangente das cooperativas agroalimentares na Europa mediterrânica, combinando enquadramento teórico, análise estatística setorial e estudos de caso para identificar boas práticas organizacionais. No seu conjunto, os diferentes capítulos revelam uma preocupação comum: compreender de que forma as cooperativas podem reforçar a organização da produção agrícola e aumentar a sua capacidade competitiva num contexto marcado por crescente concentração dos mercados, pressão sobre os preços agrícolas e exigências regulatórias cada vez mais complexas. A estrutura do relatório articula progressivamente estes objetivos, começando por um enquadramento conceptual e metodológico, passando pela caracterização dos sistemas agrícolas nacionais e dos principais setores produtivos, e culminando na análise das cooperativas e das suas práticas organizacionais.

O capítulo dedicado ao enquadramento conceptual e metodológico estabelece as bases analíticas do estudo, definindo os principais conceitos utilizados e justificando a opção por uma abordagem baseada em estudos de caso. A utilização do modelo VRIO permite enquadrar as boas práticas organizacionais dentro da teoria baseada nos recursos, distinguindo entre práticas que geram apenas eficiência operacional e aquelas que podem constituir verdadeiras fontes de vantagem competitiva sustentada. Este enquadramento conceptual é complementado pela definição de um guião de entrevistas estruturado em dez eixos estratégicos, *governance*, sustentabilidade financeira, enquadramento público-legal, inovação, apoio aos agricultores, valorização do setor agrícola, sustentabilidade ambiental, segurança alimentar, coesão territorial e sustentabilidade social, que servem como fio condutor para a análise comparativa das cooperativas.

O capítulo seguinte apresenta uma caracterização detalhada dos sistemas agrícolas de Portugal, Espanha, França e Itália, destacando tendências estruturais comuns, como a redução do número de explorações agrícolas, o aumento da dimensão média das explorações e a crescente especialização produtiva. Apesar destas tendências comuns, o relatório evidencia diferenças relevantes entre países, sobretudo no que respeita à produtividade agrícola, à dimensão das explorações e ao peso económico do setor agrícola. Em particular, os dados indicam que países como França e Espanha apresentam estruturas produtivas mais robustas e maior capacidade de geração de valor acrescentado por trabalhador agrícola, o que influencia também o contexto de funcionamento das cooperativas.



A análise setorial aprofundada reforça esta leitura comparativa ao examinar a evolução de vários setores agroalimentares relevantes nos quatro países, como o vinho, o azeite, o leite, a apicultura, a horticultura e a produção pecuária. Os resultados mostram que os setores apresentam dinâmicas económicas distintas, mas partilham desafios comuns relacionados com volatilidade de preços, competitividade internacional e adaptação às exigências de qualidade e sustentabilidade. Neste contexto, torna-se evidente a importância das cooperativas como instrumentos de coordenação da produção, permitindo aos agricultores melhorar o acesso ao mercado, reduzir custos de transação e aumentar o poder de negociação ao longo da cadeia de valor.

O capítulo dedicado às cooperativas agrícolas aprofunda esta análise, apresentando uma caracterização comparativa da estrutura cooperativa nos diferentes países. Os resultados sugerem que, embora o cooperativismo esteja presente em todos os contextos analisados, existem diferenças significativas na sua escala, nível de integração e capacidade organizacional. Em vários países, particularmente em França, Espanha e Itália, as cooperativas apresentam níveis mais elevados de concentração económica, maior integração vertical e estruturas organizacionais mais complexas, o que lhes permite desempenhar um papel mais relevante na organização dos mercados agrícolas.

Mais concretamente, e dentro desta lógica comparativa é possível destacar a seguinte listagem de fatores que têm um impacto concreto para as cooperativas agrícolas nacionais, do ponto de vista de oportunidades e ameaças (tabela 8.1):

Oportunidades	Importância	Ameaças	Importância
Desenvolvimento de estruturas intercooperativas e organizações de segundo grau	Muito elevada	Fragmentação fundiária e pequena dimensão das explorações	Muito elevada
Estratégias coletivas de valorização do produto (DOP, IGP e marcas territoriais)	Muito elevada	Envelhecimento acentuado da população agrícola	Muito elevada
Integração vertical das cooperativas na cadeia de valor agroalimentar	Muito elevada	Fraca renovação geracional no setor agrícola	Muito elevada
Reforço do poder de negociação dos agricultores através da ação coletiva	Elevada	Baixo nível de qualificação dos dirigentes agrícolas	Muito elevada
Desenvolvimento de redes de inovação com universidades e centros de investigação	Elevada	Fraca articulação intercooperativa estrutural	Elevada
Criação de marcas próprias cooperativas	Elevada	Estrutura cooperativa menos desenvolvida do que em países como França ou Espanha	Elevada
Digitalização e modernização da gestão cooperativa	Elevada	Limitada capitalização coletiva das cooperativas	Elevada



Oportunidades	Importância	Ameaças	Importância
Crescente procura por produtos sustentáveis e diferenciados	Elevada	Pressão competitiva internacional	Elevada
Internacionalização das cooperativas agrícolas	Média-alta	Volatilidade dos preços agrícolas	Média-alta
Desenvolvimento de consórcios e coordenação interprofissional da fileira	Média-alta	Dependência excessiva do mercado interno	Média-alta
Criação de sistemas coletivos de regulação e controlo da qualidade	Média-alta	Fraca profissionalização das funções de marketing e comunicação	Média
Diversificação de atividades (transformação, logística, serviços)	Média	Limitações na coordenação coletiva da valorização do setor	Média
Promoção do empreendedorismo de base rural	Média	Baixa capacidade de investimento tecnológico	Média
Reforço da coesão territorial e desenvolvimento rural	Média	Redução da mão de obra agrícola disponível	Média
Aumento da produtividade agrícola e valorização da produção	Média	Dependência de apoios públicos e subsídios	Média
Cooperação institucional entre produtores, cooperativas e entidades públicas	Média	Governança cooperativa por vezes informal ou pouco estruturada	Média
Exploração de nichos de mercado ligados à identidade territorial	Média	Fraca presença em mercados internacionais	Média
Integração de práticas de sustentabilidade ambiental	Média	Dificuldade em consolidar estratégias coletivas de promoção	Média
Transferência de conhecimento e difusão tecnológica	Média	Abandono de explorações agrícolas	Média
Aprendizagem institucional a partir de boas práticas internacionais	Média	Desertificação económica e demográfica das zonas rurais	Média

Tabela 8.1 – oportunidades e ameaças detetadas para as cooperativas agrícolas nacionais

A análise do relatório evidencia que o setor das cooperativas agrícolas em Portugal enfrenta um conjunto complexo de desafios estruturais, associados sobretudo à configuração histórica da agricultura nacional. Um dos fatores mais relevantes prende-se com a fragmentação fundiária e a reduzida dimensão média das explorações agrícolas, o que limita a capacidade de investimento e reduz a eficiência produtiva. Esta realidade condiciona também o funcionamento das cooperativas, que agregam produtores com menor escala económica e maior dificuldade em competir nos mercados agroalimentares internacionais.

Outro desafio estrutural particularmente relevante diz respeito ao envelhecimento da população agrícola e à fraca renovação geracional. A análise da estrutura etária da mão de obra agrícola revela que cerca de 44% dos trabalhadores têm mais de 65 anos e apenas uma pequena proporção

corresponde a jovens agricultores. Este fenómeno levanta preocupações quanto à continuidade da atividade agrícola e à capacidade de adoção de práticas produtivas inovadoras, constituindo um risco significativo para o futuro das cooperativas agrícolas.

A estes fatores demográficos acresce o nível relativamente reduzido de qualificação formal dos dirigentes agrícolas, que em Portugal se situa abaixo da média da União Europeia. Esta limitação pode dificultar a implementação de estratégias empresariais mais sofisticadas, incluindo a internacionalização, a diversificação de atividades ou a adoção de novas tecnologias. Em conjunto, estes fatores contribuem para um afastamento estrutural relativamente a países onde o cooperativismo agrícola apresenta maior grau de profissionalização e organização institucional.

Outro elemento crítico identificado no relatório refere-se à fraca articulação intercooperativa e à limitada capitalização coletiva das cooperativas nacionais. Em comparação com países como Espanha, França ou Itália, onde existem federações, consórcios e organizações de segundo grau com funções estratégicas relevantes, o cooperativismo português tende a operar de forma mais fragmentada. Esta limitação reduz a capacidade de coordenação estratégica e dificulta a criação de economias de escala ao nível da comercialização, logística ou inovação.

Apesar destes constrangimentos, o relatório identifica várias oportunidades estruturais que podem reforçar a competitividade das cooperativas agrícolas. Entre estas destaca-se o desenvolvimento de estruturas intercooperativas e organizações multinível, capazes de agregar escala e melhorar a coordenação estratégica entre produtores. Este tipo de arquitetura organizacional permite simultaneamente preservar a proximidade territorial das cooperativas de base e reforçar a capacidade coletiva de atuação nos mercados agrícolas.

Uma outra oportunidade relevante reside na valorização coletiva dos produtos agrícolas através da ligação ao território, nomeadamente através de certificações de qualidade, denominações de origem ou marcas coletivas. Estas estratégias permitem diferenciar os produtos agrícolas, aumentar o valor acrescentado da produção e reforçar o posicionamento competitivo das cooperativas em mercados cada vez mais orientados para a qualidade, sustentabilidade e autenticidade territorial.

A inovação e a transferência de conhecimento surgem igualmente como dimensões fundamentais para o desenvolvimento futuro do setor. A criação de redes institucionais entre cooperativas, universidades e centros de investigação pode facilitar a difusão de tecnologias agrícolas, melhorar a eficiência produtiva e promover práticas mais sustentáveis. Este tipo de cooperação institucional tem sido identificado no relatório como um fator decisivo para o aumento da produtividade e da competitividade no setor agroalimentar.

Adicionalmente, as cooperativas podem desempenhar um papel crescente na integração das cadeias de valor agroalimentares, através da diversificação de atividades como transformação, logística, comercialização ou prestação de serviços aos agricultores. Esta integração permite reduzir custos de transação, melhorar o acesso aos mercados e aumentar o poder de negociação dos produtores, reforçando a capacidade das cooperativas para capturar maior valor económico ao longo da cadeia produtiva.

Por fim, importa destacar o papel das cooperativas na promoção do desenvolvimento rural e da coesão territorial, especialmente em regiões caracterizadas por baixa densidade populacional e menor dinamismo económico. Ao agregarem produtores, promoverem atividades económicas locais e facilitarem a diversificação produtiva, estas organizações contribuem para a sustentabilidade social e económica das zonas rurais. Neste sentido, o cooperativismo agrícola assume não apenas uma função empresarial, mas também uma dimensão estratégica no âmbito das políticas de desenvolvimento territorial e agrícola.

8.2 Aplicação do modelo VRIO

Neste contexto, a aplicação do modelo VRIO revela-se particularmente relevante para interpretar os resultados apresentados na anterior tabela de oportunidades e ameaças, uma vez que permite compreender que a competitividade das cooperativas agrícolas não depende apenas de fatores estruturais do setor, mas sobretudo da forma como os seus recursos organizacionais, institucionais e territoriais são mobilizados estrategicamente. O relatório demonstra que muitas das práticas associadas às cooperativas internacionais mais bem-sucedidas apresentam simultaneamente valor económico, raridade relativa, dificuldade de imitação e forte institucionalização organizacional, reunindo assim as condições necessárias para gerar vantagens competitivas sustentadas segundo o modelo VRIO. Contudo, a análise crítica do caso português sugere que o principal desafio não reside tanto na ausência de recursos potencialmente valiosos, mas antes na insuficiente organização coletiva desses recursos, o que impede que muitos deles cumpram o último critério do modelo. Assim, enquanto algumas práticas nacionais apresentam valor e até alguma raridade, a falta de institucionalização estratégica, de profissionalização da governação e de coordenação intercooperativa limita a sua transformação em vantagens competitivas duradouras. Neste sentido, a teoria VRIO oferece uma lente analítica particularmente útil para explicar, porque razão, certas oportunidades identificadas no setor apenas se materializam em ganhos competitivos quando acompanhadas por arquiteturas organizacionais robustas e mecanismos coletivos de coordenação,



evidenciando que o desafio central do cooperativismo agrícola português é menos técnico ou produtivo e mais institucional e organizacional. Desta forma, ir-se-á seguidamente proceder a análise das boas práticas mais relevantes detetadas à luz do modelo VRIO:



Boas práticas detetadas	Afastamento das nacionais versus internacionais	Valor	Raridade	Imitabilidade	Implementação organizacional	Tipo de vantagem (VRIO)
Proximidade institucional aos produtores	Mais forte nas cooperativas nacionais	Elevado	Moderada	Difícil de replicar rapidamente	Parcialmente formalizada	Vantagem competitiva potencial
Conhecimento profundo do território produtivo	Mais forte nas cooperativas nacionais	Elevado	Moderada	Moderadamente difícil	Informal / experiencial	Vantagem competitiva potencial
Gestão financeira prudente	Mais frequente nas cooperativas nacionais	Moderado	Baixa	Fácil de imitar	Consolidada	Paridade competitiva
Apoio técnico direto aos produtores	Presente em ambos os contextos	Elevado	Baixa-moderada	Relativamente fácil	Estruturada	Paridade ou vantagem temporária
Programas de formação para produtores	Mais estruturados internacionalmente	Elevado	Baixa	Fácil de replicar	Estruturada	Paridade competitiva
Profissionalização da gestão executiva	Mais avançada internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente difícil	Fortemente institucionalizada	Vantagem competitiva temporária
Separação entre governação e gestão	Mais consolidada internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente difícil	Estrutura formal	Vantagem competitiva temporária
Planeamento estratégico formal	Mais frequente internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente imitável	Institucionalizado	Vantagem competitiva temporária
Sistemas de monitorização de desempenho	Mais desenvolvidos internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente imitável	Estruturada	Vantagem competitiva temporária
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

Boas práticas detetadas	Afastamento das nacionais versus internacionais	Valor	Raridade	Imitabilidade	Implementação organizacional	Tipo de vantagem (VRIO)
Estratégias coletivas de marketing e marca	Mais estruturadas internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente difícil	Fortemente estruturada	Vantagem competitiva temporária
Certificação de qualidade e valorização do produto	Mais sistemática internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente imitável	Implementação formal	Vantagem competitiva temporária
Diversificação de produtos e atividades	Mais frequente internacionalmente	Moderado-elevado	Moderada	Moderadamente imitável	Estruturada	Vantagem competitiva temporária
Estratégias de internacionalização	Mais presentes internacionalmente	Elevado	Moderada-elevada	Difícil sem redes comerciais	Fortemente estruturada	Vantagem competitiva sustentada
Cooperação com universidades e centros de investigação	Mais desenvolvida internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente difícil	Institucionalizada	Vantagem competitiva temporária
Sistemas estruturados de inovação	Mais desenvolvidos internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente difícil	Estruturada	Vantagem competitiva temporária
Digitalização e rastreabilidade produtiva	Mais avançada internacionalmente	Elevado	Moderada	Moderadamente imitável	Estruturada	Vantagem competitiva temporária
Integração em estratégias de desenvolvimento territorial	Presente em ambos os contextos	Moderado-elevado	Moderada	Moderadamente imitável	Variável	Vantagem competitiva temporária
Redes de cooperação entre produtores	Mais forte nas cooperativas nacionais	Elevado	Moderada	Difícil de replicar rapidamente	Parcialmente estruturada	Vantagem competitiva potencial
Regimes coletivos de certificação territorial (DOP/IGP)	Mais consolidados internacionalmente	Elevado	Elevada	Difícil de imitar (institucional)	Fortemente institucionalizada	Vantagem competitiva sustentada

Boas práticas detetadas	Afastamento das nacionais versus internacionais	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)

Tabela 8.2 – aplicação do modelo VRIO às 25 principais boas práticas identificadas no relatório



A análise das 25 boas práticas identificadas na tabela 8.1 evidencia que as diferenças entre cooperativas nacionais e internacionais resultam não apenas de variações operacionais, mas sobretudo de diferenças estruturais em termos de organização, estratégia e enquadramento institucional. Muitas das práticas analisadas apresentam valor económico relevante e contribuem para melhorar a eficiência organizacional das cooperativas, mas apenas uma parte delas cumpre simultaneamente os quatro critérios do modelo VRIO (Barney, 1991), valor, raridade, dificuldade de imitação e implementação organizacional, necessários para gerar vantagens competitivas sustentadas. Estas vantagens surgem sobretudo associadas a práticas de coordenação institucional, integração da cadeia de valor e valorização coletiva do produto, evidenciando que a competitividade do cooperativismo depende frequentemente de arquiteturas organizacionais coletivas e processos institucionais de longo prazo.

No domínio da *governance*, destacam-se particularmente as vantagens competitivas sustentadas associadas às estruturas intercooperativas, consórcios de fileira e sistemas coletivos de regulação da qualidade. Estas práticas permitem reforçar a coordenação estratégica entre produtores, cooperativas e outros atores da cadeia de valor, favorecendo economias de escala, maior capacidade de negociação e maior estabilidade institucional. A análise indica que o afastamento entre cooperativas nacionais e internacionais é significativo neste domínio, uma vez que muitas cooperativas estrangeiras operam através de estruturas organizacionais multinível e mecanismos institucionais consolidados de coordenação coletiva. Este resultado sugere que o reforço da cooperação intercooperativa e da governação coletiva constitui uma das dimensões estratégicas mais relevantes para o desenvolvimento do cooperativismo nacional.

No eixo da sustentabilidade financeira e valorização do setor agrícola, a tabela evidencia igualmente vantagens competitivas sustentadas associadas à integração vertical da cadeia de valor, às estratégias de internacionalização e aos regimes coletivos de certificação territorial (como DOP ou IGP). Estas práticas permitem às cooperativas captar maior valor económico ao longo da cadeia produtiva, reduzir dependências de intermediários e posicionar os produtos agrícolas em segmentos de mercado de maior valor acrescentado. O afastamento observado relativamente às cooperativas nacionais sugere que a capacidade de transformar produtos agrícolas em ativos estratégicos valorizados no mercado depende não apenas da qualidade produtiva, mas também da existência de estruturas organizacionais e estratégias coletivas de valorização comercial, frequentemente mais desenvolvidas em contextos internacionais.

No que respeita aos eixos da inovação, apoio aos agricultores e segurança alimentar, os resultados mostram que muitas das boas práticas analisadas contribuem para melhorar a eficiência técnica, a qualidade produtiva e a transferência de conhecimento para os agricultores associados. Contudo,





nestes domínios predominam sobretudo vantagens competitivas temporárias ou situações de paridade competitiva, uma vez que práticas como formação, digitalização, apoio técnico ou cooperação com centros de investigação podem ser replicadas por outras organizações com investimento adequado. Ainda assim, quando estas práticas são integradas em redes institucionais de inovação estáveis e em sistemas organizacionais de longo prazo, podem evoluir para formas mais robustas de vantagem competitiva, reforçando simultaneamente os objetivos de sustentabilidade ambiental e segurança alimentar.

Por fim, os eixos da coesão territorial, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social evidenciam a importância de recursos intangíveis associados ao capital social, à identidade territorial e à articulação entre cooperativas e comunidades locais. Práticas como a construção de narrativas territoriais fortes, a integração em estratégias de desenvolvimento regional e a mobilização de redes de cooperação entre produtores reforçam a legitimidade social das cooperativas e contribuem para a estabilidade institucional do setor agrícola. Embora nem todas estas práticas constituam, por si só, vantagens competitivas sustentadas, elas criam condições favoráveis para a emergência dessas vantagens ao longo do tempo. Em conjunto, os resultados da tabela sugerem que o fortalecimento do cooperativismo nacional passa pela combinação entre recursos territoriais e capital social existentes e o desenvolvimento de estruturas organizacionais coletivas mais robustas, capazes de transformar essas características em vantagens competitivas duradouras.

8.3 Implicações para a gestão - recomendações

A formulação de recomendações que se irá seguir assume particular relevância estratégica à luz das oportunidades e ameaças identificadas ao longo do relatório, uma vez que muitos dos desafios estruturais do cooperativismo agrícola português resultam de falhas simultaneamente organizacionais, institucionais e de política pública. Por um lado, ao nível das cooperativas de base, as recomendações são fundamentais para promover processos de profissionalização da gestão, modernização organizacional, integração na cadeia de valor e reforço da cooperação intercooperativa, permitindo transformar recursos existentes, como proximidade territorial, capital social entre produtores e conhecimento produtivo, em vantagens competitivas efetivas. Por outro lado, o papel da CONFAGRI revela-se determinante na coordenação estratégica do setor, funcionando como plataforma de articulação entre cooperativas, promotor de boas práticas organizacionais e interlocutor institucional capaz de reforçar a capacidade coletiva de representação e de influência política do cooperativismo agrícola a nível nacional e europeu.



Finalmente, a intervenção do Estado e das entidades públicas assume um papel complementar, mas igualmente crucial, nomeadamente através da definição de políticas agrícolas, instrumentos de financiamento, incentivos à inovação e enquadramentos regulatórios favoráveis à cooperação económica, criando condições estruturais para que as cooperativas possam superar limitações associadas à fragmentação produtiva, à baixa capitalização e à limitada capacidade de investimento tecnológico. Assim, a relevância destas recomendações reside no facto de reconhecer que a transformação do setor não depende de ações isoladas, mas sim de uma abordagem multiescala e coordenada, na qual a articulação entre organizações cooperativas, estruturas de representação e políticas públicas se torna essencial para reforçar a competitividade, sustentabilidade e capacidade de adaptação do cooperativismo agrícola português.

8.3.1 Stakeholders do setor

8.3.1.1 Cooperativas

Recomendação	Importância	Justificação
Desenvolver estruturas intercooperativas e organizações de segundo grau	Muito elevada	Permite alcançar maior escala organizacional e reforçar a coordenação estratégica entre cooperativas.
Profissionalizar a gestão cooperativa	Muito elevada	A separação entre governação e gestão melhora eficiência e capacidade estratégica.
Reforçar mecanismos de capitalização coletiva	Muito elevada	Reduz dependência de financiamento externo e aumenta sustentabilidade financeira.
Desenvolver estratégias coletivas de marca e marketing	Muito elevada	Reforça diferenciação dos produtos cooperativos nos mercados.
Integrar verticalmente atividades da cadeia de valor	Muito elevada	Permite capturar maior valor económico através de transformação e comercialização.
Promover a internacionalização coletiva	Elevada	A cooperação permite ultrapassar limitações de escala.
Estruturar sistemas de inovação organizacional	Elevada	A inovação organizacional reforça capacidade adaptativa das cooperativas.
Desenvolver parcerias com universidades e centros tecnológicos	Elevada	Facilita transferência de conhecimento e inovação aplicada.
Institucionalizar sistemas de apoio técnico aos agricultores	Elevada	Melhora produtividade e sustentabilidade das explorações.
Investir em digitalização e sistemas de informação	Elevada	A digitalização melhora eficiência e gestão da informação.
Desenvolver sistemas coletivos de certificação e qualidade	Elevada	Reforça confiança do consumidor e valorização do produto.
Promover estratégias territoriais de valorização do produto	Elevada	A ligação entre produto e território cria valor simbólico e económico.
Reforçar comunicação estratégica com os sócios	Média-alta	Melhora participação e alinhamento organizacional.



Recomendação	Importância	Justificação
Melhorar a participação democrática nas Assembleias Gerais	Média-alta	Fortalece legitimidade das decisões estratégicas.
Criar sistemas de reporte e contabilidade analítica	Média-alta	Apoia decisões de gestão mais informadas.
Desenvolver narrativas territoriais e identidade coletiva do produto	Média-alta	Contribui para diferenciação e reputação.
Incentivar renovação geracional no setor agrícola	Média-alta	Garante continuidade do sistema produtivo.
Integrar sustentabilidade ambiental na estratégia cooperativa	Média-alta	Responde às exigências ambientais e de mercado.
Desenvolver projetos coletivos de energia renovável	Média	Reduz custos energéticos e aumenta autonomia.
Criar equipas técnicas partilhadas entre cooperativas	Média	Permite acesso a competências especializadas.
Sistematizar comunicação institucional e territorial	Média	Reforça visibilidade e legitimidade institucional.
Promover cooperação com instituições locais e redes territoriais	Média	Amplia impacto territorial das cooperativas.
Integrar segurança alimentar em sistemas coletivos de qualidade	Média	Aumenta confiança do consumidor.
Desenvolver roadmaps estratégicos de inovação cooperativa	Média	Alinha investimentos tecnológicos com objetivos organizacionais.
Promover aprendizagem institucional a partir de boas práticas internacionais	Média	Facilita adaptação de modelos cooperativos bem-sucedidos.
Criar serviços cooperativos de consultoria agrícola	Média	Apoia modernização das explorações agrícolas associadas.
Desenvolver plataformas digitais de comercialização	Média	Amplia acesso direto aos mercados.
Promover formação contínua de dirigentes cooperativos	Média	Melhora qualidade da governação institucional.
Criar programas de inovação aberta com startups agrícolas	Média	Estimula soluções tecnológicas inovadoras.
Estabelecer fundos cooperativos de investimento	Média	Apoia financiamento de projetos estratégicos.
Desenvolver estratégias conjuntas de logística e distribuição	Média	Reduz custos operacionais e aumenta eficiência.
Criar observatórios cooperativos de mercado agrícola	Média	Melhora capacidade de análise de mercado.
Promover educação cooperativa junto dos jovens agricultores	Média	Reforça cultura cooperativa futura.
Desenvolver sistemas de gestão de risco agrícola	Média	Mitiga volatilidade de preços e crises produtivas.
Incentivar tecnologias de agricultura de precisão	Média	Aumenta eficiência produtiva e sustentabilidade.
Promover redes de cooperação regional entre cooperativas	Média	Favorece aprendizagem coletiva.
Desenvolver estratégias de economia circular	Média	Valoriza resíduos agrícolas e recursos locais.



Recomendação	Importância	Justificação
Criar programas cooperativos de apoio à exportação	Média	Facilita entrada em mercados internacionais.
Estabelecer sistemas de avaliação de desempenho cooperativo	Média	Permite monitorizar resultados organizacionais.
Desenvolver programas de inovação social rural	Média	Reforça papel das cooperativas no desenvolvimento territorial.
Criar sistemas cooperativos de compra conjunta de fatores de produção	Média	Reduz custos para agricultores associados.
Desenvolver serviços de inteligência de mercado	Média	Apoia decisões estratégicas de produção e comercialização.
Criar programas de apoio à transição agroecológica	Média	Promove sustentabilidade e adaptação climática.
Incentivar certificações ambientais e de sustentabilidade	Média	Melhora posicionamento nos mercados internacionais.
Desenvolver programas de gestão eficiente da água	Média	Responde aos desafios da escassez hídrica.
Criar centros cooperativos de inovação agrícola	Média	Promove experimentação tecnológica e organizacional.
Desenvolver plataformas de dados agrícolas partilhados	Média	Facilita análise produtiva e tomada de decisão.
Criar programas de formação digital para agricultores	Média	Apoia transição digital do setor agrícola.
Desenvolver estratégias de turismo agroalimentar cooperativo	Média	Diversifica fontes de rendimento territorial.
Criar mecanismos de avaliação de impacto territorial das cooperativas	Média	Permite medir contributo socioeconómico das cooperativas.

Tabela 8.3 – 50 recomendações mais importantes para as cooperativas nacionais

A análise das cinquenta recomendações que constam da tabela 8.3 evidencia que a modernização do cooperativismo agrícola português exige uma transformação estrutural multidimensional, envolvendo simultaneamente alterações organizacionais, económicas, tecnológicas e institucionais. Muitas das limitações identificadas no relatório resultam de uma combinação entre fragmentação organizacional, reduzida escala económica e limitada coordenação entre cooperativas. Assim, recomendações relacionadas com estruturas intercooperativas, redes de cooperação regional e organizações de segundo grau assumem particular relevância, uma vez que permitem ultrapassar restrições estruturais associadas à pequena dimensão das cooperativas individuais.

Outro eixo crítico identificado refere-se à profissionalização da gestão cooperativa. Em várias cooperativas, os modelos de governação continuam a basear-se predominantemente em lideranças tradicionais e em estruturas administrativas reduzidas, o que pode dificultar a implementação de estratégias de longo prazo. A formação contínua de dirigentes, a criação de equipas técnicas especializadas e a clarificação das funções de gestão surgem, neste contexto,



como fatores essenciais para melhorar a eficiência institucional e a capacidade estratégica das cooperativas.

A sustentabilidade financeira constitui igualmente um dos pilares fundamentais das recomendações apresentadas. Muitas cooperativas agrícolas enfrentam limitações significativas em termos de capitalização e acesso a financiamento para investimentos estruturais. A criação de fundos cooperativos de investimento, mecanismos de capitalização coletiva e instrumentos de mutualização financeira poderá contribuir para reforçar a autonomia económica das cooperativas e permitir investimentos em áreas estratégicas como inovação tecnológica, transformação agroalimentar e internacionalização.

A valorização económica da produção agrícola representa outro domínio central de intervenção. O relatório evidencia que muitas cooperativas continuam a desempenhar sobretudo funções de apoio operacional aos produtores, enquanto a captura de valor ao longo da cadeia agroalimentar permanece frequentemente concentrada em operadores externos. Assim, estratégias de integração vertical, desenvolvimento de marcas coletivas, certificação de qualidade e promoção territorial assumem um papel determinante na criação de maior valor económico para os agricultores associados.

A inovação tecnológica e organizacional constitui igualmente um elemento decisivo para o futuro do cooperativismo agrícola. A criação de centros cooperativos de inovação, plataformas de dados agrícolas partilhados e programas de inovação aberta poderá contribuir para acelerar a adoção de tecnologias emergentes, incluindo agricultura de precisão, digitalização da gestão agrícola e sistemas avançados de monitorização produtiva. Estas iniciativas poderão reforçar a competitividade das cooperativas e melhorar a eficiência das explorações agrícolas associadas.

Outro aspeto relevante refere-se ao reforço do apoio técnico e dos serviços prestados aos agricultores associados. Nos modelos cooperativos mais desenvolvidos a nível internacional, as cooperativas desempenham um papel central na prestação de serviços técnicos integrados, incluindo aconselhamento agronómico, certificação de qualidade, formação técnica e apoio à inovação produtiva. O fortalecimento destes serviços poderá contribuir simultaneamente para melhorar a produtividade agrícola e reforçar o vínculo económico entre cooperativas e agricultores.

As recomendações relacionadas com comunicação institucional, participação democrática e educação cooperativa refletem também desafios importantes ao nível da governação organizacional. A participação ativa dos sócios constitui um elemento essencial do modelo cooperativo, mas exige mecanismos eficazes de comunicação, transparência institucional e processos deliberativos estruturados. O reforço da educação cooperativa e da comunicação



estratégica poderá contribuir para consolidar a legitimidade das decisões estratégicas e fortalecer a coesão interna das organizações cooperativas.

Por fim, importa reconhecer que as cooperativas agrícolas desempenham um papel que ultrapassa frequentemente a sua dimensão estritamente económica, assumindo também funções relevantes no desenvolvimento territorial, na sustentabilidade ambiental e na coesão social das regiões rurais. Recomendações relacionadas com economia circular, gestão sustentável da água, inovação social rural e turismo agroalimentar refletem esta dimensão mais ampla do cooperativismo. Assim, a implementação destas medidas poderá contribuir não apenas para reforçar a competitividade económica das cooperativas, mas também para consolidar o seu papel como agentes estratégicos de desenvolvimento rural sustentável em Portugal.

8.3.1.2 CONFAGRI

Recomendação	Importância	Justificação
Desenvolver uma estratégia nacional integrada para o cooperativismo agrícola	Muito elevada	Permite orientar o desenvolvimento estratégico do setor de forma coordenada.
Reforçar o papel de coordenação entre cooperativas nacionais	Muito elevada	Aumenta articulação institucional e partilha de recursos.
Criar plataformas permanentes de cooperação intercooperativa	Muito elevada	Facilita colaboração estratégica entre cooperativas.
Promover estruturas nacionais de comercialização cooperativa	Muito elevada	Reforça poder negocial das cooperativas nos mercados.
Liderar a criação de marcas coletivas nacionais cooperativas	Muito elevada	Permite valorização da produção agrícola cooperativa.
Reforçar representação institucional junto do governo	Muito elevada	Aumenta influência política na definição de políticas agrícolas.
Intensificar presença junto das instituições europeias	Elevada	Permite defender interesses do cooperativismo português na UE.
Desenvolver programas nacionais de inovação cooperativa	Elevada	Estimula modernização organizacional e tecnológica.
Criar centros nacionais de formação cooperativa	Elevada	Melhora qualificação de dirigentes e gestores cooperativos.
Desenvolver programas de profissionalização da gestão cooperativa	Elevada	Contribui para maior eficiência organizacional.
Criar observatório nacional do cooperativismo agrícola	Elevada	Produz informação estratégica sobre o setor.
Desenvolver sistemas nacionais de informação cooperativa	Elevada	Melhora acesso a dados e análise estratégica.
Promover programas de internacionalização cooperativa	Elevada	Apoia cooperativas na entrada em mercados externos.



Recomendação	Importância	Justificação
Criar redes nacionais de inovação agroalimentar cooperativa	Elevada	Estimula transferência de conhecimento entre cooperativas.
Desenvolver parcerias com universidades e centros de investigação	Elevada	Facilita investigação aplicada ao setor cooperativo.
Criar programas nacionais de digitalização cooperativa	Média-alta	Apoia modernização tecnológica das cooperativas.
Promover programas de renovação geracional no cooperativismo	Média-alta	Incentiva participação de jovens agricultores.
Desenvolver estratégias de comunicação institucional nacional	Média-alta	Reforça visibilidade pública do cooperativismo.
Criar programas de educação cooperativa	Média-alta	Promove cultura cooperativa entre agricultores.
Promover fóruns nacionais de debate estratégico do setor	Média-alta	Estimula reflexão coletiva sobre desafios do setor.
Desenvolver instrumentos de financiamento cooperativo	Média-alta	Facilita acesso a capital para cooperativas.
Criar fundos nacionais de investimento cooperativo	Média-alta	Apoia projetos estratégicos do setor.
Promover integração vertical de cadeias agroalimentares cooperativas	Média-alta	Permite maior captura de valor económico.
Desenvolver programas nacionais de certificação cooperativa	Média-alta	Reforça qualidade e reputação dos produtos cooperativos.
Apoiar criação de marcas territoriais cooperativas	Média-alta	Valoriza produtos associados ao território.
Desenvolver programas de sustentabilidade ambiental cooperativa	Média	Promove práticas agrícolas sustentáveis.
Criar plataformas de partilha de boas práticas cooperativas	Média	Facilita aprendizagem entre cooperativas.
Promover redes regionais de cooperação cooperativa	Média	Reforça articulação territorial do setor.
Criar programas de apoio técnico especializado	Média	Apoia cooperativas com menor capacidade técnica.
Desenvolver programas de apoio à exportação cooperativa	Média	Facilita internacionalização de produtos cooperativos.
Criar programas nacionais de logística cooperativa	Média	Melhora eficiência na distribuição.
Desenvolver programas de inovação digital agrícola	Média	Apoia adoção de tecnologias emergentes.
Criar plataformas digitais nacionais de comercialização	Média	Amplia acesso a novos mercados.
Promover programas de agricultura de precisão cooperativa	Média	Aumenta eficiência produtiva.
Criar programas de gestão de risco agrícola cooperativo	Média	Reduz vulnerabilidade a crises económicas ou climáticas.
Desenvolver estratégias nacionais de economia circular agrícola	Média	Valoriza subprodutos e resíduos agrícolas.
Promover projetos cooperativos de energia renovável	Média	Reduz custos energéticos no setor agrícola.
Criar programas de gestão sustentável da água	Média	Responde a desafios climáticos e ambientais.





Recomendação	Importância	Justificação
Promover redes de cooperação com organizações internacionais	Média	Facilita aprendizagem global.
Desenvolver parcerias com setor agroindustrial	Média	Reforça integração na cadeia agroalimentar.
Criar sistemas de avaliação de desempenho das cooperativas	Média	Permite monitorizar evolução do setor.
Desenvolver indicadores nacionais de impacto cooperativo	Média	Mede contributo económico e social do cooperativismo.
Criar programas de inovação social rural	Média	Reforça papel social das cooperativas.
Promover projetos de desenvolvimento territorial cooperativo	Média	Contribui para dinamização das regiões rurais.
Criar programas de apoio a cooperativas emergentes	Média	Incentiva criação de novas cooperativas.
Desenvolver programas de formação digital para agricultores	Média	Apoia transição tecnológica do setor.
Criar redes nacionais de consultoria agrícola cooperativa	Média	Facilita acesso a conhecimento técnico.
Promover iniciativas de turismo agroalimentar cooperativo	Média	Diversifica fontes de rendimento rural.
Criar programas de promoção internacional do cooperativismo português	Média	Reforça reputação internacional do setor.
Desenvolver mecanismos de avaliação estratégica das políticas cooperativas	Média	Permite ajustar políticas e estratégias institucionais.

Tabela 8.4 – 50 recomendações mais importantes para a CONFAGRI.

A análise das cinquenta recomendações, que constam da tabela 8.4, dirigidas à CONFAGRI demonstra que o papel desta organização de topo ultrapassa claramente a função tradicional de representação institucional do setor cooperativo. Na realidade, o conjunto de recomendações aponta para a necessidade de reforçar o seu papel como ator estratégico de coordenação, inovação e liderança institucional, capaz de promover transformações estruturais no cooperativismo agrícola português. A crescente complexidade dos mercados agroalimentares e das políticas agrícolas europeias exige estruturas nacionais capazes de articular interesses coletivos e orientar estratégias de desenvolvimento do setor.

Uma das dimensões mais relevantes das recomendações relaciona-se com a coordenação estratégica entre cooperativas. A fragmentação organizacional constitui um dos principais desafios do cooperativismo agrícola em Portugal, dificultando a criação de economias de escala e a implementação de estratégias coletivas de comercialização ou inovação. Neste contexto, a CONFAGRI pode desempenhar um papel determinante ao promover plataformas permanentes de cooperação intercooperativa, facilitando a partilha de recursos, conhecimento e infraestruturas entre organizações cooperativas.

Outro aspeto fundamental prende-se com o reforço da capacidade de representação institucional e influência política da organização. As políticas agrícolas nacionais e europeias têm um impacto significativo na sustentabilidade económica das cooperativas, pelo que uma representação forte e bem estruturada junto das instituições públicas se torna essencial. O desenvolvimento de estratégias de lobby mais estruturadas poderá permitir que os interesses do cooperativismo agrícola sejam mais eficazmente considerados na definição de políticas públicas.

A inovação constitui igualmente um eixo central das recomendações apresentadas. A criação de programas nacionais de inovação cooperativa, redes de investigação aplicada e centros de formação especializada pode contribuir para acelerar a modernização tecnológica e organizacional das cooperativas. Neste domínio, a CONFAGRI pode atuar como plataforma de articulação entre cooperativas, universidades, centros tecnológicos e empresas, promovendo processos de inovação colaborativa.

A dimensão económica e comercial do setor cooperativo também assume um papel central nas recomendações propostas. O reforço de estruturas coletivas de comercialização, a promoção de marcas cooperativas nacionais e o apoio à internacionalização das cooperativas podem contribuir significativamente para aumentar o valor económico capturado pelos agricultores associados. Estas iniciativas tornam-se particularmente relevantes num contexto de crescente concentração da distribuição agroalimentar e de forte concorrência internacional.

Outro domínio relevante refere-se à produção e disseminação de conhecimento estratégico sobre o setor cooperativo. A criação de observatórios nacionais, sistemas de informação cooperativa e indicadores de desempenho permitirá melhorar a compreensão das dinâmicas do setor e apoiar decisões estratégicas baseadas em evidência. Esta capacidade analítica pode contribuir para orientar políticas públicas e estratégias organizacionais mais eficazes.

As recomendações relacionadas com sustentabilidade ambiental, economia circular e gestão eficiente de recursos naturais refletem igualmente a crescente importância destes temas no setor agroalimentar. A transição para modelos produtivos mais sustentáveis constitui um desafio central para a agricultura europeia, e as cooperativas podem desempenhar um papel decisivo na disseminação de práticas agrícolas inovadoras entre os agricultores associados. A CONFAGRI poderá assumir uma função relevante na promoção de programas coletivos de sustentabilidade.

Finalmente, importa reconhecer que o cooperativismo agrícola desempenha um papel fundamental no desenvolvimento económico e social das regiões rurais portuguesas. Para além da sua dimensão económica, as cooperativas contribuem para a criação de emprego, para a coesão territorial e para a manutenção da atividade agrícola em regiões periféricas. Assim, as



recomendações apresentadas apontam para uma visão estratégica em que a CONFAGRI assume não apenas um papel de representação setorial, mas também de liderança institucional no desenvolvimento rural e na transformação sustentável da agricultura portuguesa.

8.3.2 Estado e entidades públicas

Recomendação	Importância	Justificação
Desenvolver uma estratégia nacional para o cooperativismo agrícola	Muito elevada	Permite alinhar políticas públicas com os desafios estruturais do setor.
Integrar o cooperativismo agrícola nas prioridades das políticas agrícolas nacionais	Muito elevada	Reforça reconhecimento institucional do modelo cooperativo.
Criar programas públicos de apoio à cooperação entre cooperativas	Muito elevada	Incentiva economias de escala e colaboração interorganizacional.
Simplificar o enquadramento legal das cooperativas agrícolas	Muito elevada	Reduz barreiras administrativas e facilita funcionamento das cooperativas.
Desenvolver instrumentos financeiros específicos para cooperativas	Muito elevada	Melhora acesso a financiamento para investimento estratégico.
Criar incentivos fiscais para projetos cooperativos	Muito elevada	Estimula investimento e inovação no setor.
Promover programas de capitalização das cooperativas	Elevada	Fortalece sustentabilidade financeira das organizações.
Apoiar a internacionalização das cooperativas agrícolas	Elevada	Facilita acesso a mercados externos.
Desenvolver programas públicos de inovação agroalimentar	Elevada	Estimula modernização tecnológica do setor.
Criar programas de digitalização da agricultura cooperativa	Elevada	Apoia transição digital das cooperativas.
Reforçar financiamento para investigação agrícola aplicada	Elevada	Promove desenvolvimento tecnológico no setor.
Criar plataformas públicas de transferência de conhecimento agrícola	Elevada	Facilita difusão de inovação entre agricultores.
Desenvolver programas de formação agrícola e cooperativa	Elevada	Melhora qualificação dos agricultores e dirigentes cooperativos.
Incentivar renovação geracional na agricultura	Elevada	Garante continuidade do sistema produtivo.
Criar incentivos à participação de jovens em cooperativas	Elevada	Reforça sustentabilidade social do cooperativismo.
Promover políticas de valorização da produção agrícola nacional	Média-alta	Aumenta competitividade dos produtos nacionais.
Apoiar certificação de qualidade e origem dos produtos	Média-alta	Reforça diferenciação nos mercados.
Desenvolver programas de promoção internacional de produtos agrícolas	Média-alta	Melhora posicionamento da produção nacional.
Criar incentivos à integração vertical da cadeia agroalimentar	Média-alta	Permite maior captura de valor económico.
Apoiar criação de marcas coletivas territoriais	Média-alta	Valoriza ligação entre produto e território.





Recomendação	Importância	Justificação
Desenvolver programas de apoio à logística agroalimentar	Média	Melhora eficiência da distribuição.
Investir em infraestruturas rurais	Média	Facilita atividade agrícola e desenvolvimento territorial.
Melhorar acesso à conectividade digital em zonas rurais	Média	Apoia digitalização das explorações agrícolas.
Criar programas de agricultura de precisão	Média	Aumenta eficiência produtiva.
Promover políticas de gestão sustentável da água	Média	Responde aos desafios da escassez hídrica.
Incentivar práticas agrícolas sustentáveis	Média	Contribui para proteção ambiental.
Desenvolver programas de adaptação às alterações climáticas	Média	Aumenta resiliência do setor agrícola.
Criar incentivos à economia circular no setor agrícola	Média	Valoriza subprodutos agrícolas.
Promover projetos de energia renovável no meio rural	Média	Reduz custos energéticos das explorações.
Apoiar sistemas de gestão de risco agrícola	Média	Mitiga impactos de crises climáticas e económicas.
Desenvolver seguros agrícolas mais acessíveis	Média	Reduz vulnerabilidade financeira dos agricultores.
Criar observatórios públicos de mercado agrícola	Média	Apoia decisões estratégicas do setor.
Melhorar transparência na formação de preços agrícolas	Média	Reduz assimetrias na cadeia de valor.
Promover políticas de equilíbrio na cadeia agroalimentar	Média	Reforça poder negocial dos produtores.
Incentivar cooperação entre agricultores	Média	Estimula criação e fortalecimento de cooperativas.
Desenvolver programas de apoio a cooperativas emergentes	Média	Facilita criação de novas organizações cooperativas.
Criar incentivos para fusão ou integração de cooperativas	Média	Permite alcançar maior escala organizacional.
Apoiar redes de cooperação regional agrícola	Média	Promove desenvolvimento territorial equilibrado.
Criar programas de inovação social rural	Média	Contribui para coesão social nas zonas rurais.
Promover projetos de desenvolvimento rural integrado	Média	Estimula dinamização económica das regiões rurais.
Apoiar iniciativas de turismo agroalimentar	Média	Diversifica rendimentos das explorações agrícolas.
Incentivar projetos de valorização cultural do território rural	Média	Reforça identidade territorial dos produtos.
Desenvolver programas de educação alimentar	Média	Aumenta valorização do produto agrícola nacional.
Criar programas de compra pública de produtos locais	Média	Estimula procura por produção agrícola nacional.
Promover integração entre políticas agrícolas e ambientais	Média	Garante sustentabilidade de longo prazo do setor.
Desenvolver sistemas de avaliação de impacto das políticas agrícolas	Média	Permite ajustar políticas públicas de forma eficaz.



Recomendação	Importância	Justificação
Criar indicadores de desempenho do cooperativismo agrícola	Média	Facilita monitorização do setor.
Promover cooperação internacional em políticas agrícolas	Média	Facilita aprendizagem institucional.
Apoiar participação de cooperativas em programas europeus	Média	Amplia acesso a financiamento e inovação.
Desenvolver mecanismos de diálogo permanente com o setor cooperativo	Média	Melhora coordenação entre Estado e organizações agrícolas.

Tabela 8.5 – 50 recomendações mais importantes para o estado (entidades públicas)

A análise das cinquenta recomendações dirigidas ao Estado na tabela 8.5 demonstra que o desenvolvimento do cooperativismo agrícola depende significativamente da qualidade do enquadramento institucional e das políticas públicas que regulam e apoiam o setor agrícola. Embora as cooperativas possuam autonomia organizacional, o contexto institucional em que operam influencia diretamente a sua capacidade de investimento, inovação e expansão económica. Assim, as recomendações apresentadas refletem a necessidade de políticas públicas capazes de criar condições estruturais favoráveis ao fortalecimento do cooperativismo agrícola.

Um dos elementos mais relevantes prende-se com a definição de uma estratégia nacional clara para o cooperativismo agrícola. Em muitos países europeus, o setor cooperativo beneficia de políticas públicas específicas que reconhecem o seu papel estratégico na organização da produção agrícola e na estabilização dos rendimentos dos agricultores. A ausência de uma estratégia integrada pode dificultar a coordenação entre diferentes instrumentos de política agrícola e limitar o impacto das medidas de apoio ao setor.

Outro aspeto central refere-se ao acesso a financiamento e capitalização das cooperativas agrícolas. Muitas cooperativas enfrentam dificuldades em mobilizar recursos financeiros suficientes para realizar investimentos estruturais em áreas como transformação agroalimentar, inovação tecnológica ou expansão internacional. A criação de instrumentos financeiros específicos e incentivos fiscais direcionados ao cooperativismo poderá contribuir para superar estas limitações estruturais.

A inovação tecnológica constitui igualmente um eixo fundamental das recomendações propostas. O setor agrícola enfrenta atualmente desafios complexos relacionados com digitalização, sustentabilidade ambiental e adaptação às alterações climáticas. Programas públicos de inovação, investigação aplicada e transferência de conhecimento podem desempenhar um papel crucial na modernização das cooperativas agrícolas e das explorações agrícolas associadas.

Outro domínio importante refere-se ao equilíbrio da cadeia de valor agroalimentar. A crescente concentração da distribuição alimentar tem reforçado as assimetrias de poder entre produtores agrícolas e grandes operadores comerciais. Políticas públicas que promovam transparência na formação de preços, reforço do poder negocial dos produtores e apoio à integração vertical da cadeia agroalimentar podem contribuir para melhorar a sustentabilidade económica das cooperativas agrícolas.

A dimensão territorial das políticas agrícolas também assume particular relevância. As cooperativas desempenham frequentemente um papel central na dinamização económica das regiões rurais, contribuindo para a criação de emprego, para a valorização da produção local e para a manutenção da atividade agrícola em territórios periféricos. Assim, políticas públicas que promovam desenvolvimento rural integrado podem reforçar simultaneamente a competitividade do setor agrícola e a coesão territorial.

As recomendações relacionadas com sustentabilidade ambiental refletem igualmente a crescente importância deste tema no contexto das políticas agrícolas europeias. A transição para sistemas produtivos mais sustentáveis exige investimentos significativos em tecnologias, conhecimento e infraestruturas. O apoio público a práticas agrícolas sustentáveis, gestão eficiente da água e economia circular pode facilitar esta transição e reduzir os custos associados à adaptação ambiental.

Finalmente, importa sublinhar que o sucesso das políticas públicas depende também da existência de mecanismos eficazes de diálogo e coordenação entre o Estado e os representantes do setor cooperativo. A criação de estruturas permanentes de consulta e avaliação das políticas agrícolas poderá melhorar a adequação das medidas públicas às necessidades reais das cooperativas e dos agricultores. Desta forma, o Estado poderá desempenhar um papel determinante na construção de um ambiente institucional favorável ao desenvolvimento sustentável do cooperativismo agrícola português.

8.4 Reflexões finais

O relatório apresenta-se como um contributo particularmente robusto e sistemático para a compreensão do estado atual do cooperativismo agrícola português, articulando de forma clara a análise nacional com exercícios comparativos aprofundados com Espanha, França e Itália. A sua principal valia reside na capacidade de transformar um conjunto vasto de evidência empírica



(entrevistas, documentação e análise setorial) numa interpretação coerente, crítica e comparativa, permitindo reconhecer padrões estruturais e fragilidades persistentes do modelo cooperativo nacional. Adicionalmente, a adoção de frameworks teóricos sólidos, como o VRIO (Barney, 1991), confere rigor analítico à avaliação das boas práticas e à identificação de vantagens competitivas, reforçando a credibilidade do estudo.

A análise comparativa revela um afastamento estrutural significativo entre as cooperativas portuguesas e as suas congéneres do sul da Europa, sobretudo ao nível da governação, profissionalização, inovação, capitalização e integração vertical. As limitações recorrentes (pequena dimensão, fraca institucionalização, liderança excessivamente personalista, comunicação informal e reduzida participação dos sócios) emergem como fatores centrais que condicionam o desempenho nacional. Em contraste, os casos internacionais ilustram modelos mais maduros, institucionalizados e orientados por práticas de gestão profissional, estratégias formais, comunicação estruturada e sistemas sólidos de cooperação intercooperativa, evidenciando o potencial de evolução que Portugal pode alcançar.

O relatório acrescenta valor ao destacar um conjunto de boas práticas internacionais que revelam caminhos concretos para reforçar a competitividade das cooperativas portuguesas. A separação clara entre governação e gestão, o desenvolvimento de competências profissionais, a existência de estratégias organizacionais formalizadas e a adoção de ferramentas de gestão avançada (como contabilidade analítica ou métricas de impacto territorial) demonstram, de forma comparada, que a competitividade cooperativa depende mais de processos internos e modelos organizacionais do que de fatores setoriais ou geográficos. Nesse sentido, a evidência recolhida oferece um road map de transformação organizacional aplicável ao contexto nacional.

As recomendações apresentadas constituem um dos contributos mais relevantes do estudo, tanto pela clareza como pela aplicabilidade prática. Ao nível das cooperativas, destaca-se a necessidade de institucionalizar a governação, profissionalizar a gestão, reforçar a comunicação, promover a capitalização coletiva e consolidar estruturas de escala como uniões ou consórcios. No plano das políticas públicas, salientam-se recomendações estratégicas dirigidas ao Estado: condicionar apoios à qualidade da governação, criar incentivos à cooperação e integração vertical, reforçar instrumentos financeiros e modernizar o quadro regulatório. Importa ainda sublinhar a relevância atribuída às agendas contemporâneas (sustentabilidade ambiental, inovação, segurança alimentar e coesão territorial) posicionadas não como elementos acessórios, mas como pilares estruturais da competitividade cooperativa.

Por fim, o relatório evidencia a necessidade urgente de liderança estratégica do setor cooperativo nacional. A CONFAGRI é identificada como agente central na coordenação de uma estratégia





nacional que ultrapasse iniciativas isoladas e permita construir plataformas de cooperação, programas de formação e inovação, marcas coletivas e mecanismos de representação eficazes. A reflexão final do relatório sugere que Portugal não enfrenta um défice de potencial, mas sim um défice de estruturação, escala e institucionalização. A sua principal virtude reside na forma como demonstra, com rigor e profundidade analítica, que a modernização cooperativa não depende apenas de investimento ou tecnologia, mas sobretudo da capacidade organizacional de transformar práticas, consolidar modelos de governação e fortalecer os mecanismos de cooperação que sustentam as vantagens competitivas no longo prazo.



9 Bibliografia consultada

ACS (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

AGROS (2023). *A AGROS – atividade e história*. Disponível em <https://www.agros.pt/> (13 de novembro de 2023).

AGROS (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Biernacki, P. e Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling – Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10, 141-163.

Bono, P. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives: Country Report Italy*. Wageningen: Wageningen UR.

Bryman, A. (2008). *Social research methods*. 3rd Edition, Oxford University Press., New York.

Busetto, L., Wick, W. e Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurol. Res. Pract.* 2, 14.

CAB (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

CABB (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

CAE (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

CAPEMEL (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

CAPOLIB (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente

CASES (2023). *Dados de todas as cooperativas*. Ficheiro excel enviado diretamente pela CASES.

CEPES (2021). *CEPES celebra la renovación del Consejo para el Fomento de la Economía Social*. Disponível em https://www.cepes.es/nota-prensa/656_cepes-celebra-renovacion-consejo-para-fomento-economia-social (13 de janeiro de 2024)

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Cogeca (2019). *The European agri-food cooperatives monitor 2019*. Copa-Cogeca, EU.

Confagri (2019). Cooperativa agrícola de Beja e Brinches. *Espaço Rural*, nº 129 (abril), pp. 18-21.



Comissão Europeia (2024). *Honey – Agriculture and rural development*. Acesso a 7 de maio de 2025, https://agriculture.ec.europa.eu/farming/animal-products/honey_en

Confagri (2022). Cooperativa Agrícola de Esposende. *Espaço Rural*, nº 146 (abril), pp. 12-15.

Confagri (2023). CAPOLIB – Cooperativa Agro Rural de Boticas. *Espaço Rural*, nº 151 (janeiro), pp. 10-13.

Confagri (2024). *Estrutura associada*. Disponível em <https://www.confagri.pt/estrutura-associada/> (27 de janeiro de 2024)

CoopFR (2014). *Panorama sectoriel des entreprises coopératives et Top 100*. Édition 2014, entreprises coopératives.

CoopFR (2022a). *Panorama des entreprises coopératives*. Édition 2022, entreprises coopératives.

CoopFR (2022b). *Les 100 plus grandes entreprises coopératives françaises*. Édition 2022, entreprises coopératives.

Creswell, J. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.

Cunha, A., Sottomayor, M., Ferreira, M. e Oliveira, R. (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 ATES/UCP, março.

Dollah, S., Abduh, A e Rosmaladewi (2017). Benefits and Drawbacks of NVivo QSR Application. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 149, 2nd International Conference on Education, Science, and Technology.

FAO (2020). *Country showcase: Farming France*. Disponível em <https://www.fao.org/country-showcase/item-detail/en/c/1278517/> (20 de janeiro de 2024)

Fauci, A. J., D'Angelo, D., Coclite, D., Napoletano, A., Gianola, S., Ferrara, C., Di Nitto, M., e Gensini, G. (2023). Exploring the definition and methodology of “best practice” in the health care literature: A scoping review protocol. *JBI Evidence Synthesis*, 21(10), 2134–2141.

Filippi, M. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives: Country Report France*. Wageningen: Wageningen UR



Filippo, M. e Travert, M. (2022). *Rapport d'information n° 5040 - sur le secteur coopératif dans le domaine agricole. La commission des affaires économiques*. Disponível em https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/l15b5040_rapport-information (15 de fevereiro de 2014).

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston.

Giagnocavo, C. e Vargas-Vasserot, C. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives: Country Report Spain*. Wageningen: Wageningen UR.

HCCA (2018). *Données Clôture 2017. Observatoire économique du HCCA*. Disponível em https://www.hcca.coop/files/ugd/806c9c_7df2188f749845a39fc815cc71d60ce2.pdf (17 de fevereiro de 2024)

HCCA (2021). *Gouvernance des entreprises coopératives agricoles – le guide des bonnes pratiques*. Disponível em <https://online.flippingbook.com/view/539241044/> (17 de fevereiro de 2024)

HCCA (2023). *Données clôture 2022. Observatoire économique du HCCA*. Disponível em <https://online.flippingbook.com/view/922325074/> (17 de fevereiro de 2024)

Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Seventh edition, Pearson UK.

Keen, S., Lomeli-Rodriguez, M. e Joffe, H. (2022). From Challenge to Opportunity: Virtual Qualitative Research During COVID-19 and Beyond. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1-11.[^]

Leite, J. (2011). *Passado e presente do cooperativismo português*. Regime jurídico. CIRIEC, Buenos Aires, CASES.

Martínez-López, I., Fernández-Barcala, M. e González-Díaz, M. (2023). Unraveling agricultural cooperatives' performance measurement: a literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 27(1), 26-55.

Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles - Un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, 307, pp. 46-57.

McIntosh, M. e Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 1-12.

Meira, D. e Ramos, M. (2016). A reforma do código cooperativo em Portugal. *Cooperativismo e Economia Social*, nº 38, pp. 77-108.



Ministério da Agricultura, Pesca e Alimentação (2024). *Sociedades Agrarias de Transformación*. Disponível em https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/integracion-asociativa/informeanualsatano2022_tcm30-618946.pdf (15 de fevereiro de 2024)

Ministério do Trabalho e Economia Social (2024). *Leyes autonómicas de cooperativas*. Disponível em https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/noticias-legislacion/leg-autonomica/index.htm# (15 de fevereiro de 2024)

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Miranda, C., Oliveira, J., Garcia Duarte, J. M. e Gabirra, M. (2024). *Cooperativas: desafios e lacunas de informação estatística* (CULTIVAR n.º 32). Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP). https://www.gpp.pt/images/GPP/O_que_disponibilizamos/Publicacoes/CULTIVAR_32/

Mwita, K. (2022). Strengths and weaknesses of qualitative research in social science studies. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 618-625.

Namorado, R. (2008). Sobre o setor cooperativo em Portugal. *Cooperativismo e Economia Social*, n.º 31, pp. 233-240.

Nicolas, P. (1998). Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. Aperçus sur une histoire séculaire. *Economie rurale*, 184/186, 116-122.

OIV (2024). *State of the world vine and wine sector in 2023*. https://www.oiv.int/sites/default/files/2024-04/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023.pdf

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Piekkari, R. e Welch, C. (2004). Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art. In: Marschan-Piekkari, R. and Welch, C., Eds., *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 5-24.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.

Punch, K. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.

OCAI (2007). *Rapporto 2006-2007*. Disponível em http://www.legacoopagroalimentare.coop/wp-content/uploads/rapporto-cooperazione_agricola.zip (15 fevereiro 2024)



OCAI (2017). *Rapporto 2017*. Disponível em https://www.osservatorio-cooperazione-agricola.it/images/Rapport/2017/2017_rapporto_cooperazione_dicembre.pdf (15 fevereiro 2024)

OCAI (2022). *Report OssCoop 2020*. Abril de 2022, Nomisma, SPA.

OSCAE (2010). *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español*. Cooperativas agro-alimentarias, Espanha

OSCAE (2022). *Informe Socioeconómico 2021*. Cooperativas agro-alimentarias, Espanha.

Pedroso, E. e Neves, E. (2023). *As 100 maiores cooperativas 2021*. CASES, Lisboa.

Pordata (2023). *Agricultura, Floresta e Pescas*. Disponível em <https://www.pordata.pt/tema/portugal/agricultura++floresta++pescas-89> (18 de agosto 2023)

Richards; L. (2005). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. London: Sage Publications

Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.

Sagarna, J. (2006). CUMAS y fórmulas cooperativas de utilización conjunta de maquinaria. *Vida rural*, suplemento, nº 223, 12-13.

Sottomayor, M., Costa, L e Ferreira, M. (2020). *Avaliação do impacto da reforma da PAC pós 2020 sobre o setor do leite no continente português*. CEGEA.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stavros, C. e Westberg, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. *Qualitative Market Research*, 12, 307–320.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. Falmer, New York.

Triboulet, P., Peres, S., Filippi, M. e Chantelot, S. (2013). Empreinte spatiale de la coopération agricole française. Un éclairage par l'analyse des structures de localisation. *Revue d'Économie Regionale et Urbaine*, 2, pp. 363-390.

UCANORTE XXI (2024). *História, caracterização e relatórios de contas*. Fornecidos diretamente.

UPA (2010). Cuestiones básicas sobre cooperativas agroalimentarias. *La Tierra – Cuadernos*, nº 15, 38-42.



Vidal, S. e Igual, J. (2001). *Evolución del cooperativismo agrario en España. De los sindicatos agricolas a la actualidad.*

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ª ed.). Sage Publications.

Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. Second Edition. New York: The Guilford Press.



10 Apêndices

10.1 Procedimentos de Entrevista

Declaração de consentimento informado (1 de 2)

Nome do projeto: BestCoopMed

Objeto de estudo: BA1 - Estudos de caso para identificação de boas práticas nas cooperativas agrícolas mediterrânicas

Nome do investigador (entrevistador): _____

Nome da cooperativa: _____

Nome do entrevistado: _____

Agradecimento e condições gerais

Muito obrigado por ter aceite a entrevista para o projeto referido acima. A entrevista tem uma duração esperada de 120 minutos e não antecipamos a existência de qualquer risco com a sua participação. De qualquer forma, pode sempre terminar a entrevista em qualquer momento e solicitar que algum do seu conteúdo não seja disponibilizado publicamente.

Condições específicas

Os princípios éticos de investigação académica requerem que os entrevistados prestem a sua autorização explícita para a realização da entrevista, bem como para os procedimentos que serão utilizados no processamento da informação retirada dessa mesma entrevista. Este formulário de consentimento é necessário para que compreenda o envolvimento que lhe está a ser proposto e para que aprove as condições da sua participação. Por favor, analise o resto da informação que consta deste documento e assine este formulário no fim.

As principais condições desta entrevista são as seguintes:

- A entrevista vai ser gravada e transcrita.
- A transcrição ser-lhe-á enviada e terá a oportunidade de corrigir erros factuais.
- A transcrição da entrevista será analisada apenas pela equipa envolvida neste estudo.



- Qualquer sistematização da entrevista ou utilização de partes do texto para publicação, será anonimizada para tentar evitar a identificação do entrevistado.
- A gravação será destruída após aprovação final da transcrição.
- Qualquer alteração das condições acima, só ocorrerá com a sua concordância explícita.

Declaração de consentimento informado (2 de 2)

Todo ou parte do conteúdo da entrevista (desde que não haja solicitação prévia de não disponibilização pública) pode ser usado:

- Em artigos de jornais e revistas
- Em relatórios de projeto.
- Em websites e redes sociais.
- Em papers académicos.
- Em conferências.

Ao assinar este formulário, dou a minha concordância a:

- Participar neste projeto de forma voluntária e compreendo que poderia não o fazer e, portanto, posso terminar a entrevista em qualquer altura.
- As transcrições ou extratos da entrevista podem ser utilizados da forma descrita acima.
- Li toda a informação que aparece neste formulário.
- Não espero receber qualquer benefício ou pagamento pela minha participação.
- Posso pedir uma cópia da transcrição da minha entrevista, de modo a realizar as alterações que julgo serem necessárias para assegurar a eficácia do requisito da confidencialidade.

(Assinatura do entrevistado)

__/__/__

(Data)

(Assinatura do entrevistador)

__/__/__

(Data)

10.2 Guião de Entrevista

1. Introdução (média 10 minutos):

- Agradecimento
- Explicitação do âmbito e objetivo da atividade
- Reforço da mensagem e assinatura da declaração de consentimento informado

2. Guião principal (média 100 minutos):

Eixos	Objetivos específicos	Questões
Eixo modelo cooperativo / <i>governance</i>	- Modelo de organização cooperativo / <i>governance</i> - Acompanhamento e envolvimento dos sócios - Formação dos sócios - Comunicação com os sócios - Intercooperação entre cooperativas nacionais e internacionais	- Organograma e órgãos principais de gestão da cooperativa? Adequado ao contexto atual? - Estilo de gestão/liderança? Adequado? - Qual a postura estratégica da cooperativa (sobrevivência, manutenção ou crescimento)? Adequada? Porquê? - Existe voto plural? Qual a importância? Porquê? - Existem sócios/membros investidores? Importância? Porquê? - Frequência anual de assembleias gerais? - Percentagem de sócios ativos? - Percentagem de sócios na assembleia geral? - Frequência de divulgação/comunicação de informação com os sócios? - Meio de comunicação mais utilizado com os sócios? - Ligação, cooperação ou parcerias com outras cooperativas nacionais ou internacionais (incluindo uniões ou confederações)? Caracterização?



Eixos	Objetivos específicos	Questões
Eixo sustentabilidade financeira	- Modelo de negócio - Marcas próprias - Estratégias de financiamento público, comunitário e privado - Fusões e aquisições - Rentabilização dos ativos - Gestão fiscal	- Atividades de criação de valor realizadas dentro da cooperativa? - Posição atual na cadeia de distribuição (bens finais versus bens intermédios)? - Estimativa da repartição de volume de negócios da cooperativa por prestações de serviços, transformação e/ou comercialização de produtos e compra e venda de fatores de produção? - Existência, relevância e potencial futuro de marcas próprias? - Importância do financiamento público/comunitário, do financiamento bancário, bem como da participação dos sócios investidores nas contas da cooperativa? - Principais estratégias de captação de financiamento público/comunitário? - Principais estratégias de captação de financiamento bancário? - Principais estratégias de captação de sócios investidores? - Participação em fusões ou aquisições de outras cooperativas ou empresas? - Nível de rentabilidade na exploração dos ativos? Potenciais ineficiências? - Aproveitamento de vantagens fiscais? Se sim, de que forma?
Eixo publico-legal	- Contexto legais nacionais e regionais - Apoios de entidades públicas	- Impacto do quadro legal nacional? - Impacto do quadro legal regional? - Apoios de entidades públicas? Quem, como e quanto?



Eixos	Objetivos específicos	Questões
Eixo inovação	- Ligação às universidades e outros polos de investigação - Modernização e simplificação de serviços (digitalização, etc.) - Desenvolvimento de soluções/processos inovadores	- Existem parcerias com universidades, centros de competências, grupos operacionais ou outros polos de investigação? Se sim, em que âmbito, quais as entidades e quais os objetivos? - Nível de digitalização da cooperativa e tendência de evolução recente? Hardware, software e soluções especializadas? - Nível de formação da mão de obra para a utilização das tecnologias digitais? - Inovações ao nível dos produtos/serviços? - Inovações ao nível dos procedimentos?
Eixo apoio aos agricultores (produtos, serviços, comunicação e assistência técnica)	- Produtos e serviços oferecidos aos agricultores - Formas de relacionamento/comunicação com os agricultores - Apoio especializado aos agricultores - Apoio específico para jovens agricultores? - Formação dos agricultores - Estímulo ao empreendedorismo de base rural	- Quais são os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa a todos os agricultores? - Qual a forma de comunicação e periodicidade de comunicação com os agricultores no geral? - Há apoio especializado aos agricultores? Em que áreas e com que tipos de serviços? - Há apoios específicos para jovens agricultores? Em que consistem? - Há iniciativas de formação de agricultores? Em que áreas e qual o tipo de periodicidade? - Há iniciativas de estímulo ao empreendedorismo de base rural? Em que consistem e qual a periodicidade?
Eixo valorização do setor agrícola	- Valorização dos recursos endógenos - Reestruturação das cadeias de distribuição	- A cooperativa realiza o aproveitamento e valorização de recursos endógenos? Quais e de que forma? Existem processos de certificação (ex.: agricultura biológica) desencadeados pela cooperativa? Há a criação de marcas próprias para esses recursos? Nível de implantação do



Eixos	Objetivos específicos	Questões
	- Articulação entre agricultura e turismo rural - Articulação entre agricultura e outras atividades rurais (caça, pesca, etc.) - Promoção nacional e internacional do setor agrícola	reconhecimento da valorização desses recursos no mercado? - Qual a evolução ao longo do tempo do posicionamento da cooperativa em termos de cadeia de distribuição? Grau de dependência relativamente a clientes específicos? Nível de diferenciação do produto/serviço? Capacidade negocial? Utilização e relevância de marcas próprias? - A cooperativa tem potenciado a ligação entre agricultura e turismo rural? Participação em eventos locais? Inclusão intencional dos produtos em serviços turísticos (alojamento, restauração, etc.)? Apoio específico a sócios com essa vertente? - Tem havido articulação entre a agricultura e outras atividades em espaço natural? Quais e como? - Participação em feiras nacionais e internacionais do setor agrícola? - Publicidade e promoção nacional e internacional?
Eixo sustentabilidade ambiental	- Transição agro-energética - Sequestro de carbono - Proteção dos solos - Redução da utilização de pesticidas - Redução da poluição das linhas de água - Aproveitamento de resíduos (compostagem, etc.) - Promoção da biodiversidade	- Há preocupação com auto-sustentabilidade energética da cooperativa? Uso de painéis solares ou de outras formas verdes de energia? Essa preocupação tem sido passada aos agricultores? - Há fomento de práticas com forte capacidade de sequestro de carbono? Quais e como? - Há divulgação e promoção de técnicas para melhorar a qualidade dos solos e para evitar a erosão? Quais e como? - Têm sido promovidas medidas de redução e substituição de pesticidas por outras opções? Quais e como? - Têm sido adotadas medidas de uso eficiente da água? Quais e como?



Eixos	Objetivos específicos	Questões
		- Têm sido adotadas e promovidas medidas de redução de poluição das linhas e cursos de água? Quais e como? - Existe utilização e promoção de práticas de aproveitamento de resíduos da atividade agrícola? Quais e como? - Existem medidas de promoção da biodiversidade – espécies e habitats? Quais e com que frequência?
Eixo segurança alimentar	- Controlo da segurança alimentar - Melhoria da informação na rotulagem dos alimentos - Melhoria da qualidade dos alimentos (certificação, etc.)	- Que medidas são adotadas para garantir a segurança alimentar dos alimentos processados pela cooperativa? - Qual a periodicidade? - Qual o tipo de amostragem (total ou parcial)? - Qual o tipo de controlo (análises, observação, etc.)? - Qual o nível de informação atual dos rótulos? Tem havido preocupação ao longo de tempo em melhorar a informação do rótulo dos alimentos? Que iniciativas têm sido tomadas? As cooperativas têm ido para além das imposições legais? - Que iniciativas têm sido adotadas para melhorar a qualidade dos produtos e serviços (certificações, formações dos agricultores, etc.)?
Eixo coesão territorial	- Políticas de criação de emprego - Apoio às pequenas explorações agrícolas - Atração dos jovens para a agricultura - Aproveitamento de recursos endógenos	- Capacidade de criação de emprego direto e indireto derivada do funcionamento da cooperativa? - Qual o tipo de apoio fornecido às pequenas explorações agrícolas? Frequência? - Quais as medidas adotadas para promover a atração de jovens para a agricultura? Frequência? - Qual a percentagem de utilização de recursos e matérias-primas locais? Razões?





Eixos	Objetivos específicos	Questões
	- Defesa das paisagens rurais - Prevenção dos incêndios rurais - Apoio à cultura local	- Quais as medidas adotadas para a promoção e preservação das paisagens rurais? - Quais as medidas adotadas para a prevenção dos incêndios rurais? Qual o nível de investimento realizado? - A cooperativa tem uma loja aberta? Nessa loja vende outros produtos alimentares da região (para além daqueles que provêm da cooperativa)? - A cooperativa apoia ou promove as tradições e cultura da sua região? De que forma?
Eixo de sustentabilidade social e interesse pela comunidade	- Melhoria da qualidade de vida das populações rurais - Promoção da inclusão social	- Quais as formas de comunicação utilizadas com a comunidade em geral? Quais os destinatários? Quais os canais de comunicação? - Aproveitamento de produtos em fim de prazo ou não conformes? - Apoio a escolas? - Apoio a instituições de solidariedade social (IPSS's)? - Apoio a iniciativas de desenvolvimento local? - Têm políticas de igualdade e não discriminação? Quais?

3. Conclusão (média 10 minutos):

- Perguntas finais sobre mais valias e desafios do modelo cooperativo:
 - Qual a principal vantagem das cooperativas para si?
 - Qual a principal fraqueza das cooperativas para si?
- Informação sobre envio de email com a transcrição da entrevista para correção e validação.
- Agradecimento final.



10.3 Perfil das Cooperativas Entrevistadas

	CABB (Beja e Brinches)	CAB (Bombarral)	CAPEMEL	CAPOLIB	Adega Silgueiros	CAE (Esposende)	Agros	UCANORTE XXI
Tipologia	1º grau	1º grau	1º grau	1º grau	1º grau	1º grau	2º grau	2º grau
Fusão/compra recente	Fusão (2008)	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Compra (1997)
Ano de fundação/fusão	2008	1966	2015	1952	1962	1952	1949	1978
Setor considerado no projeto	Azeite	Frutas	Mel	Pecuária	Vinho	Hortícolas	Leite	Fatores de produção
Nº de empregados	70	49	4	26	15	31	182	13
Vendas (milhões de euros)	83,5	8,9	0,56	2	3,7	15	271	12
Marca própria	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim
Marca própria (% das vendas)	10%	22%	1%	0%	64%	0%	0%	15%
Principal produto vendido	Azeite	Compra e venda de fatores	Mel	Carne Barrosã	Vinho	Leite	Leite	Fatores de produção
% vendas principal produto	67%	60%	88%	57%	100%	56%	99%	81%
Exportações	20%	5%	0%	0%	7%	1%	0%	0%
Evolução de sócios	Crescente	Crescente (taxas reduzidas)	Crescente (taxas reduzidas)	Crescente estável	Redução	Crescimento (taxas reduzidas)	Igual	Igual
Evolução nº de trabalhadores	Crescente	Crescente	Crescente	Crescente	Estável	Redução	Redução	Redução
Aumento da precariedade laboral	Sim (cerca de 64%)	Não existe	Sim (cerca de 50%)	Não existe	Não existe	Baixa / estável	Baixa / estável	Baixa / estável
Habilitações da força de trabalho	Baixa com melhoria	Baixa	Alta	Baixa com melhoria	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa com melhoria
Idade	51% superior a 45	42% superior a 45	100% inferior a 45	52% superior a 45	73% superior a 45	70% superior a 45	67% acima de 45	69% acima de 45
Liquidez	Baixa (redução)	Normal (estável)	Normal (ligeira redução)	Normal (ligeira redução)	Baixa (redução)	Baixa	Estável	Estável
Rentabilidade	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Autonomia financeira	Baixa (redução)	Normal (estável)	Normal	Baixa	Baixa (estável)	Baixa	Elevada	Elevada
Endividamento	Elevado (crescimento)	Eliminação	Aumento (valores razoáveis)	Elevado (forte redução)	Crescimento preocupante	Elevado	Não existe	Redução (valores razoáveis)
Importância de subsídios	Residual (em aumento)	Relevante (em aumento)	Relevante (em redução)	Crucial (tendência crescente)	Residual	Residual	Não existe	Não existe



10.4 Execução Financeira da Parte I - Excelência da Organização da Produção em Cooperativas Agroalimentares na Europa Mediterrânica (PRR - Linha de Ação 10.5-Inovação Organizacional) do Projeto BestCoopMed

Designação das Entidades	Apoio aprovado (€)	Apoio Recebido (€)	Taxa de Execução (%)
UCP - Universidade Católica Portuguesa	86 679,71 €	82 369,76 €	95%
Adega Cooperativa De Silgueiros	3 882,96 €	3 557,13 €	92%
Capemel - Cooperativa de Apicultores Produtores e Embaladores de Mel	4 840,72 €	4 538,92 €	94%
CONFAGRI - Confederação Nac. das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola	96 517,97 €	90 832,61 €	94%
Cooperativa Agrícola Bombarral	3 668,07 €	3 163,97 €	86%
Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches	3 933,19 €	3 109,79 €	79%
CAPOLIB - Cooperativa Agro Rural de Boticas	3 663,93 €	3 305,22 €	90%
Cooperativa Agrícola de Esposende, C.R.L	3 396,55 €	3 523,31 €	104%
DGADR - Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural	44 116,20 €	36 507,38 €	83%