

COOPERA

RECURSOS SILVESTRES



ESTUDO DE SOLUÇÕES DE COOPERAÇÃO

[RELATÓRIO FINAL]

Entidade Promotora:



Equipa de Consultores:



Cofinanciado por:



MARÇO 2021

Este documento, que constitui propriedade da Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, foi produzido com o apoio técnico da ImproveConsult - Consultoria e Estudos, Lda.

ImproveConsult 
Consultoria e Estudos**IMPROVECONSULT - CONSULTORIA E ESTUDOS, LDA.**

Rua Latino Coelho, nº87

1050-134 Lisboa

Tel: 213 502 536

e-mail: improve@improveconsult.ptwww.improveconsult.ptEquipa Técnica

João FERMISSON (Co-Coordenação)

Nuno DUARTE (Co-Coordenação)

Cristina NUNES

Gonçalo LEAL

Março'2021

Cofinanciado por:



ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO GERAL.....	5
2.1. A ABORDAGEM PROVERE	5
2.2. CONCEITOS-CHAVE	7
2.3. TIPIFICAÇÃO DE MODALIDADES DE COOPERAÇÃO.....	9
3. FILEIRA DA APICULTURA	13
3.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	13
3.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	17
3.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	18
4. FILEIRA DA CAÇA.....	23
4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	23
4.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	25
4.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	27
5. FILEIRA DO COGUMELO	31
5.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	31
5.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	34
5.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	37
6. FILEIRA DA FIGUEIRA-DA-ÍNDIA	40
6.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	40
6.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	43
6.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	45
7. FILEIRA DO MEDRONHO	50
7.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	50
7.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	54
7.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	56
8. FILEIRA DO PEIXE DE RIO.....	61
8.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	61
8.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	62
8.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	64
9. FILEIRA DAS PLANTAS AROMÁTICAS, MEDICINAIS E CONDIMENTARES	67
9.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA	67
9.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR	71
9.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO	72
10. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	77
PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXO – PRÁTICAS DE REFERÊNCIA.....	85
A1: CLUBE DE PRODUTORES CONTINENTE.....	86
A2: CERFUNDÃO – ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES	89
A3: INOV'LINEA – CENTRO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA ALIMENTAR.....	92
A4: PROVE – PROMOVER E VENDER	95
A5: PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE NA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DE TORRES VEDRAS	97

1. INTRODUÇÃO

O presente Estudo insere-se no âmbito mais vasto do Projeto COOPERA_RS – Rede para a Promoção da Cooperação, Qualificação e Competitividade do Território Associado ao PROVERE dos Recursos Silvestres, o qual é parte integrante da 2ª Fase da Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE ‘Valorização dos Recursos Silvestres do Alentejo’. O Projeto COOPERA_RS visa promover a profissionalização e sustentabilidade das fileiras associadas a estes recursos, assumindo-se como uma iniciativa orientada para a qualificação empresarial coletiva através de uma maior articulação entre o tecido empresarial e o território de intervenção, designadamente por via do reforço da cooperação interempresarial e interinstitucional. As fileiras de recursos silvestres abrangidas neste Projeto são, nomeadamente, as seguintes:

- ▶ Apicultura;
- ▶ Caça;
- ▶ Cogumelos;
- ▶ Figueira-da-Índia;
- ▶ Medronho;
- ▶ Peixe do Rio;
- ▶ Plantas Aromáticas, Medicinais e Condimentares.

Neste contexto, o presente Estudo procurou adotar uma perspetiva ampla sobre a situação atual e os desafios futuros com que este conjunto de fileiras se confrontam nesta fase particular do seu ciclo de desenvolvimento no território de intervenção, identificando e exemplificando o papel que a adoção de abordagens e práticas de cooperação poderá desempenhar para aumentar a sua capacidade de criação e retenção de valor. Para este efeito, o racional de análise adotado neste Estudo foi estruturado em torno de três etapas sequenciais:

- ▶ a primeira etapa consistiu na sistematização de conhecimento sobre a realidade atual de cada uma das fileiras abrangidas, assumindo que a caracterização da sua *situação de partida* constitui um passo essencial para identificar as suas necessidades de desenvolvimento;
- ▶ a segunda etapa consistiu na identificação dos principais desafios enfrentados por cada fileira em matéria de criação e retenção de valor, assumindo-os enquanto *drivers* fundamentais para o desenho das suas estratégias de desenvolvimento futuro;
- ▶ a terceira etapa consistiu na elencagem de oportunidades de cooperação em cada uma das fileiras estudadas, assumindo que estas devem ser perspetivadas em função das características específicas e dos desafios concretos de criação/retenção de valor dessas fileiras.

Como se depreende, este racional procura valorizar expressamente a reflexão *em contexto* sobre o contributo específico que a adoção de modelos e práticas da cooperação é suscetível de aportar para o desenvolvimento futuro de cada uma das fileiras em análise, tendo sempre presente que a cooperação constitui *apenas* uma de entre várias estratégias alternativas que cada agente tem ao seu dispor para prosseguir os seus objetivos de forma eficaz e eficiente. Assim mais do que posicionar a cooperação como uma *panaceia* para todos os problemas, aquilo que se defende é que, pelas suas implicações, a decisão de cooperar – ou não cooperar – deve estar sustentada numa ponderação cuidada dos benefícios e custos associados (económicos e não-económicos) e, bem assim, das condições e riscos inerentes à respetiva exequibilidade e operacionalização.

Em termos de estrutura, este relatório pode ser decomposto em três partes principais:

- ▶ a primeira parte constitui-se como um enquadramento geral onde é sumariamente apresentada a abordagem PROVERE, os principais conceitos-chave utilizados no Estudo e a tipologia de modalidades de cooperação adotada no seu desenvolvimento (Capítulo 2);
- ▶ a segunda parte apresenta a análise realizada para cada uma das sete fileiras abrangidas neste Estudo, procedendo para o efeito à caracterização geral de cada fileira, à sistematização dos seus principais desafios em matéria de criação e/ou retenção de valor e à identificação de oportunidades para o estabelecimento/aprofundamento de práticas de cooperação com potencial para fazer face a esses desafios (Capítulos 3 a 9);
- ▶ finalmente, a terceira parte procura sistematizar as principais conclusões decorrentes do Estudo (Capítulo 10).

O relatório contém ainda um Anexo com a apresentação de um conjunto selecionado de Práticas de Referência, as quais foram escolhidas e analisadas com o intuito de, através de casos concretos, ilustrar e divulgar práticas exemplares (*benchmarks*) com potencial de replicação/adaptação para a realidade específica das fileiras em estudo. Estas Práticas de Referência referem-se ao Clube de Produtores Continente, à Cerfundão (Organização de Produtores), ao Inov'Linea – Centro de Transferência de Tecnologia Alimentar, ao Projeto PROVE – Promover e Vender e ao Programa de Sustentabilidade na Alimentação Escolar de Torres Vedras.

Como nota final, a Equipa Técnica responsável por este Estudo gostaria de deixar expresso o seu agradecimento à Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo e à ESDIME por todo o apoio prestado ao longo da sua elaboração, assim como a todas as entidades e pessoas (parceiras e não-parceiras do Projeto COOPERA_RS) que se dispuseram a colaborar na sua execução através da partilha do seu conhecimento e experiência nas fileiras analisadas; para além dos responsáveis do Projeto em cada fileira, é especialmente devida uma palavra de enorme apreço aos contributos recebidos por parte do Eng^o Inocêncio Seita Coelho e da Eng^a Dulce Alcobia (Consultores externos da ImproveConsult).

2. ENQUADRAMENTO GERAL

2.1. A ABORDAGEM PROVERE

A abordagem PROVERE foi originalmente desenvolvida no contexto da implementação do Quadro de Referência Estratégico Nacional [QREN] desenhado pelo Governo Português com vista à aplicação de recursos de financiamento comunitário no período de programação 2007-2013. Esta abordagem inseriu-se no âmbito mais vasto das designadas *estratégias de eficiência coletiva*, as quais procuraram estruturar *conjuntos coerentes e estrategicamente justificados de iniciativas integradas em Programas de Ação orientados para a promoção da inovação, qualificação ou modernização de agregados de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local capazes de fomentar, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e outros atores relevantes para o desenvolvimento dos seus setores de pertença e dos seus territórios de inserção*¹.

De entre as diferentes tipologias de estratégias de eficiência coletiva previstas, os PROVERE foram conceptualizados enquanto Estratégias de Valorização Económica de Base Territorial cuja operacionalização tinha suporte na conceção e subsequente dinamização de Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos, estando a sua aprovação sujeita a um processo de reconhecimento formal no qual eram chamadas a intervir diversas entidades públicas. As condições fixadas para que um Programa pudesse ser reconhecido e classificado como PROVERE foram, designadamente, as seguintes²:

- ▶ promoção a cargo de um consórcio de instituições de base regional ou local, nomeadamente empresas, associações empresariais, municípios, instituições de ensino e de I&DT, agências de desenvolvimento regional, associações de desenvolvimento local e outras instituições relevantes;
- ▶ contributo para a melhoria da competitividade territorial através da valorização económica de recursos endógenos e tendencialmente inimitáveis do território, contribuindo de forma decisiva para o reforço da sua base económica e para o aumento da atratividade desse território-alvo (fixação e renovação da população, valorização do património natural e cultural, geração de novas atividades com forte incorporação de conhecimento, densificação do tecido empresarial, etc.);

¹ Cf. nº1 do artigo 2º do Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva.

² Cf. nº1 do artigo 5º do Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva.

- ▶ prossecução do objetivo de valorização económica de recursos endógenos através de projetos âncora com capacidade de arrastamento de outros projetos e atividades, tendo por base a construção de capital simbólico (valorizando o património histórico e cultural), o aproveitamento de recursos naturais para aplicações de alto valor acrescentado, a valorização das áreas protegidas e ações orientadas para a atração de empresas, novos residentes e visitantes;
- ▶ incidência em territórios com características de baixa densidade, i.e. com escassez de recursos empresariais, de capital humano, de capital relacional, de população e de dimensão urbana;
- ▶ fomento da cultura e das práticas de parceria e trabalho em rede que valorizem os recursos singulares do território-alvo, alargando a respetiva base de competências técnico-profissionais, incentivando a implantação local de empresas e instituições e otimizando a afetação de competências e recursos criativos.

O Concurso lançado em Outubro de 2008 com vista à apresentação de candidaturas de Programas de Ação para efeitos de reconhecimento formal enquanto PROVERE veio complementar este conjunto de orientações, reforçando o objetivo de *fomentar, de uma forma sustentável, a competitividade dos territórios de baixa densidade, através da dinamização de atividades económicas (produtoras de bens e serviços transacionáveis) inovadoras e alicerçadas na valorização de recursos endógenos, tendencialmente, inimitáveis do território (recursos naturais, património histórico, saberes tradicionais ou outros)*³.

Sem prejuízo da forte dimensão institucional associada ao PROVERE, este Concurso veio realçar a integração deste Programa no âmbito da Agenda da Competitividade do QREN e a necessidade da sua materialização através de *investimentos de natureza empresarial que assegurem o crescimento real da atividade económica em territórios de baixa densidade*, assumindo-se expressamente que *o investimento público só deverá intervir quando for indispensável para alavancar esses investimentos de natureza empresarial*⁴. Esta dimensão económica encontrou igualmente suporte na definição do tipo de impactos que se procurou estimular e valorizar na apreciação dos diferentes Programas de Ação, contemplando aí a identificação do seu contributo para o Valor Acrescentado Bruto [VAB], o emprego (volume e qualificações), a fixação de ativos jovens e qualificados, o reforço da densidade empresarial e institucional, a diversificação das atividades produtivas regionais, o carácter inovador das novas atividades, a massa crítica e atratividade do(s) território(s) e região(ões) envolvidas e os efeitos de demonstração e consolidação da parceria e do desenvolvimento de atividades criativas e inovadoras⁵.

Apesar das dificuldades registadas na implementação dos diferentes Programas PROVERE, em boa parte relacionadas com problemas de operacionalização e funcionamento com origem nas estruturas de governação do QREN e dos seus Programas Operacionais, o balanço da experiência levou a que fosse decidida a sua continuidade/aprofundamento no âmbito do Acordo de Parceria PORTUGAL 2014-2020, mantendo-se o essencial do *espírito* e orientações iniciais.

³ Cf. Ponto 1 do Aviso nº1/PROVERE.

⁴ Idem.

⁵ Cf. artigo 2º do Anexo II do Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva e Ponto 7 do Aviso nº1/PROVERE.

2.2. CONCEITOS-CHAVE

A abordagem às fileiras dos recursos silvestres abrangidas no presente Estudo tem suporte num conjunto de conceitos-chave que, apesar de vulgarmente utilizados na análise do respetivo potencial e/ou desempenho económico, nem sempre são mobilizados de forma consistente ou homogénea. Por esta razão, considera-se importante clarificar o sentido com que tais conceitos são referenciados no quadro deste Estudo.

O primeiro destes conceitos corresponde à designada *fileira produtiva*. Uma fileira produtiva pode ser globalmente definida como o conjunto de atividades e/ou operações interdependentes que formam um circuito completo de conversão de uma matéria-prima (i.e. um *input*) em produto acabado (i.e. um *output*) destinado a ser utilizado por um consumidor final. De forma esquemática, uma fileira produtiva compreende tipicamente três tipos principais de atividades (Figura 1):

- ▶ atividades primárias: agregam as atividades presentes no *início* da fileira, que consistem normalmente na extração/produção da matéria-prima que alimenta as etapas seguintes;
- ▶ atividades secundárias: agregam as atividades presentes no *meio* da fileira, que consistem normalmente no processamento/transformação da matéria-prima em produto acabado; deve assinalar-se, no entanto, a existência de situações em que o tipo de matéria-prima e/ou a forma como esta é comercializada não exigem a ativação deste tipo de atividades (caso da venda de hortícolas ou frutícolas como produto final *em fresco* sem qualquer tipo de processamento adicional);
- ▶ atividades terciárias: agregam as atividades presentes no *fim* da fileira, que consistem normalmente na distribuição/comercialização do produto acabado junto do consumidor final; deve assinalar-se, no entanto, a existência de situações em que o produto resultante da atividade da fileira corresponde a um produto intermédio ou semiacabado para ser utilizado como *input* de outra fileira, não se destinando neste caso a ser diretamente fornecido ao consumidor final.

FIGURA 1 – ESQUEMA SIMPLIFICADO DE ESTRUTURAÇÃO DE UMA FILEIRA PRODUTIVA



Do ponto de vista económico, é esperado que o resultado da ativação desta sequência de atividades se materialize sob a forma de criação de valor para o consumidor, o que sucede quando o bem/serviço disponibilizado *acrescenta* algo ao que previamente existia e cuja *utilidade* (entendida em sentido amplo) é reconhecida pelo consumidor. Pode dizer-se, nesta ótica, que a determinação do valor associado a qualquer bem/serviço reflete, em última análise, a *utilidade* que lhe é conferida pelo consumidor, aspeto que deve estar bem presente na forma como são estruturadas e desempenhadas todas as atividades que são ativadas ao longo da fileira produtiva para *acrescentar* valor.

Outro aspeto relevante prende-se com a diversidade de lógicas subjacentes à ativação das atividades que compõem uma fileira produtiva, existindo cada vez mais uma abordagem guiada pela procura que, sendo controlada pelas atividades terciárias, determina como e quando devem as atividades primárias e secundárias ser desenvolvidas. Esta é uma tendência com forte e crescente impacto na forma como as fileiras produtivas se têm vindo a (re)estruturar e (re)organizar, realçando-se aí a necessidade de adaptação e otimização com que as atividades primárias e secundárias se vêm confrontadas para conseguir integrar cadeias de abastecimento mais exigentes e atender as necessidades da procura de forma mais eficaz e eficiente. A materialização desta tendência não deve ignorar, igualmente, que as transformações em curso se repercutem na reconfiguração dos papéis e das relações estabelecidas entre os diferentes agentes integrantes de cada fileira, com destaque para a já referida centralidade daqueles que asseguram a relação direta com o cliente/consumidor final.

O segundo conceito que interessa aqui destacar é o de *cadeia de valor*, que traduz precisamente o contributo específico de cada uma daquelas atividades aporta (i.e. *acrescenta*) para o processo de formação do valor global gerado por uma determinada fileira produtiva. Esta é uma dimensão especialmente crítica na estruturação e funcionamento de cada fileira, dado que tem implícita a ideia de uma repartição assimétrica do valor global gerado entre as suas diferentes atividades que, com frequência, é ainda ampliada pela diferente capacidade de captação/retenção desse valor por cada um dos agentes integrantes dessa fileira por via do seu poder negocial específico.

Para além da perspetiva global da fileira produtiva, este conceito de cadeia de valor aplica-se igualmente ao conjunto de atividades desenvolvido internamente por cada agente económico dessa fileira. A esta escala, a cadeia de valor é um instrumento essencial para identificar e analisar as diferentes atividades que esse agente económico desenvolve com o intuito de gerar valor, seja numa perspetiva isolada (i.e. atividade-a-atividade) como na perspetiva das inter-relações estabelecidas entre atividades. Tipicamente, a cadeia de valor de um agente económico/empresa é expressa através de duas componentes principais:

- ▶ atividades principais, i.e. aquelas que contribuem diretamente para a produção e subsequente disponibilização do bem/serviço (e.g. logística de entrada, operações, logística de saída, *marketing* e vendas e serviço);
- ▶ atividades de suporte, i.e. aquelas que, de forma transversal, contribuem para o funcionamento eficaz e eficiente das atividades primárias (e.g. infraestruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aprovisionamento).

Para além destas atividades, a cadeia de valor contempla ainda o resultado esperado de qualquer iniciativa empresarial, correspondente à sua margem de negócio. A margem é determinada pela diferença entre o valor criado e o custo necessário assegurar a criação desse valor, devendo forçosamente apresentar um valor positivo (condição de viabilidade económica da atividade desenvolvida).

Por último, o terceiro e último conceito que interessa aqui fixar é – naturalmente – o de cooperação. Genericamente, a cooperação pode ser definida como uma *associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática*

*e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objetivo comum, de carácter geral ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projetos comuns, com o fim de atingir um objetivo pré-estabelecido*⁶. De entre as vantagens que normalmente se atribuem a este tipo de estratégia, e sem pretensões de exaustividade, compete aqui realçar⁷:

- ▶ a obtenção de dimensão crítica numa ou mais funções económicas por via da conjugação das capacidades distribuídas pelos agentes envolvidos na cooperação, possibilitando a obtenção de economias de escala e/ou de gama (viabilizando investimentos e potenciando o seu retorno) e o acréscimo do seu poder negocial junto de outros agentes;
- ▶ o reforço da capacidade de investimento, assente no alargamento da base de angariação de capital para financiamento de projetos estruturantes (expansão da capacidade produtiva, I&DT, criação de redes de distribuição e comercialização, etc.) e, bem assim, numa maior partilha de riscos entre os agentes envolvidos na cooperação (mitigando o esforço financeiro e a exposição ao risco de cada agente individual);
- ▶ a facilitação do acesso/penetração nos mercados, tirando partido das sinergias e complementaridades proporcionadas por aspetos como a partilha de conhecimento e/ou de canais de comercialização em diferentes mercados entre os agentes envolvidos na cooperação ou o reforço da sua presença por via do já referido aumento de dimensão/capacidade instalada;
- ▶ a melhoria do funcionamento global da fileira produtiva, assegurando um maior controlo e a otimização das interações estabelecidas entre os agentes participantes integrantes dessa fileira e a sua especialização nas atividades para as quais cada um está mais vocacionado e capacitado.

Sem prejuízo deste conjunto de vantagens (potenciais), realça-se que a cooperação é apenas uma de entre várias estratégias alternativas que cada agente económico tem ao seu dispor para prosseguir os seus objetivos de forma eficaz e eficiente, estando a necessidade/oportunidade e exequibilidade da sua adoção dependente de uma ponderação cuidada quer dos benefícios e custos associados (económicos e não-económicos), quer das condições e riscos inerentes à sua exequibilidade e operacionalização. Deste ponto de vista, a cooperação – nas suas múltiplas modalidades e possibilidades – deve ser entendida como uma opção que, em função das circunstâncias concretas de cada situação particular, poderá (ou não) revelar-se uma alternativa racional a estratégias individuais baseadas em lógicas de *crescimento interno* e/ou de *crescimento externo* (e.g. via aquisições e fusões).

2.3. TIPIFICAÇÃO DE MODALIDADES DE COOPERAÇÃO

A definição de uma tipologia de modalidades-tipo de suporte à promoção ou reforço da cooperação no seio das diferentes fileiras de recursos silvestres abrangidas neste Estudo foi antecedida pela

⁶ Cf. T.DUARTE (1998).

⁷ Elaboração própria a partir de T.DUARTE (1998), J.P.DÉTRIE (2000), A.FREIRE (2006), IMPROVECONSULT (2014) e VILADOMUS (2017).

revisão do extenso manancial de literatura disponível sobre este tema, tarefa que foi desenvolvida com o intuito de selecionar uma abordagem com capacidade para enquadrar eficazmente este exercício.

É importante referir, a este respeito, que o presente Estudo foi originalmente concebido de acordo com uma ótica restrita sobre o âmbito/natureza das lógicas de cooperação a analisar, centrando-a designadamente no campo dos modelos e soluções de *partilha inteligente de equipamentos* associados à produção, transformação, investigação e demonstração em cada uma das fileiras abrangidas. Para a materialização desta abordagem foi prevista a realização – entretanto concretizada – de um trabalho prévio de mapeamento dos recursos logísticos potencialmente partilháveis a nível intra e inter-fileiras, o qual constituiria a base fundamental para o desenvolvimento deste Estudo⁸. Contudo, face aos resultados desse exercício e às limitações apontadas quanto à pertinência/exequibilidade desse tipo de abordagem para a generalidade das fileiras em análise, rapidamente se concluiu ser recomendável adotar uma perspetiva mais ampla sobre o espectro das lógicas de cooperação a analisar, privilegiando agora a identificação e exemplificação do papel que a adoção de abordagens e práticas de cooperação poderia desempenhar com vista a aumentar a capacidade de criação e retenção de valor por parte de cada uma das fileiras.



Modelos de Partilha de Equipamentos Agrícolas: Review da Experiência Internacional

A partilha de equipamentos constitui um tema recorrente no debate sobre modelos de organização do setor agrícola, tendo retornado à agenda por força da crescente popularidade da designada *Economia de Partilha* (*Sharing Economy*). Apesar de nunca ter conhecido um desenvolvimento expressivo em Portugal, este é um tema que recupera conceitos associativos relativos à mecanização agrícola (cooperativas de máquinas agrícolas, círculos de máquinas, etc.) com expressão relevante em países como a Suécia e a Alemanha.

De acordo com o recente ‘Guide to Sharing Farm Equipment’ de Faith Gilbert, são vários os formatos que podem ser adotados no desenho e implementação deste tipo de soluções/processos de partilha: formais ou informais, abrangentes ou restritos, com ou sem partilha de custos, com ou sem intervenção de terceiros, com ou sem lugar a pagamentos, etc.. Esta abordagem tem assumido particular relevância no contexto das pequenas explorações agrícolas, onde o elevado custo com a aquisição/instalação de equipamentos e estruturas de produção e processamento (estufas, câmaras de secagem, câmaras de conservação refrigeradas, etc.) pode condicionar a sua capacidade de crescimento e/ou sustentabilidade económica. Este Guia descreve vários processos, que podem ser condensados nas seguintes tipologias:

- ▶ redes de partilha de equipamentos, onde um grupo de agricultores concorda partilhar um conjunto definido de equipamentos próprios de que são proprietários, de acordo com regras – mais ou menos formalizadas – definidas e aceites por todos (podendo envolver o pagamento de uma taxa de utilização);
- ▶ copropriedade direta, onde um grupo de agricultores adquire um equipamento (ou um conjunto de equipamentos) cuja utilização partilhará de acordo com regras – mais ou menos formalizadas – definidas e aceites por todos;
- ▶ constituição de uma organização coletiva (com ou sem natureza empresarial) que adquire os equipamentos e os disponibiliza em condições pré-definidas com elevado grau de formalização e pagamento de taxas de utilização por parte dos agricultores por forma a cobrir os respetivos custos de funcionamento;
- ▶ esquemas de partilha de equipamentos promovidos por organizações de natureza pública ou não-governamental com vista a apoiar os agricultores e/ou estimular a adoção de determinados comportamentos por parte dos agricultores, podendo envolver a subsídio direta do aluguer de equipamentos ou a aquisição e disponibilização de equipamentos, com assunção total ou parcial dos custos relativos à sua operação e/ou manutenção.

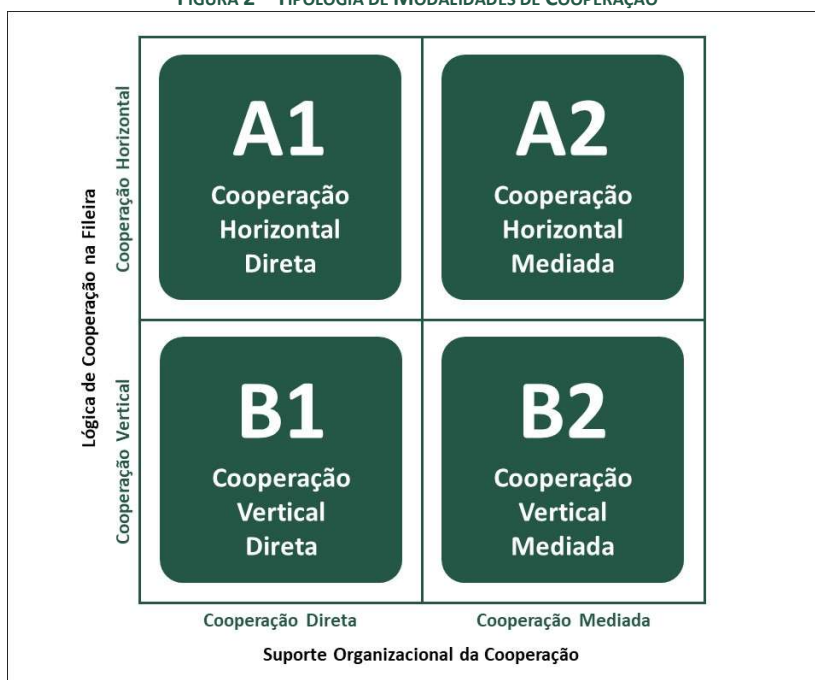
⁸ Esta tarefa foi confiada e competentemente assegurada pelo CEBAL – Centro de Biotecnologia Agrícola e Agro-Alimentar do Alentejo, com que foram estabelecidas as articulações necessárias no âmbito mais vasto do Projeto COOPERA_RS.

Neste contexto, e tendo presentes as características particulares das fileiras em análise e o seu atual estágio de maturidade, optou-se por estruturar a abordagem seguida neste Estudo a partir da referência inspiradora proporcionada pelo modelo desenvolvido por Hubert Schmitz, um autodenominado *economista do desenvolvimento* ligado ao Institute of Development Studies da Universidade de Sussex e internacionalmente reconhecido pela sua investigação no domínio dos temas da eficiência coletiva e da *clusterização* assente em empresas de pequena dimensão. É importante realçar que, na perspetiva deste Autor, as práticas de cooperação devem ser entendidas enquanto sinónimo de *ação conjunta*, ou seja, como uma iniciativa consciente e deliberada de articulação entre agentes.

A tipologia de modalidades de cooperação proposta por este Autor e adaptada para os propósitos do presente Estudo organiza-se em função do cruzamento estabelecido entre duas dimensões principais (Figura 2):

- Lógica de Cooperação na Fileira;
- Suporte Organizacional da Cooperação.

FIGURA 2 – TIPOLOGIA DE MODALIDADES DE COOPERAÇÃO



A primeira destas dimensões [Lógica de Cooperação na Fileira] procura diferenciar o âmbito das práticas de cooperação no seio de uma determinada fileira produtiva, distinguindo designadamente entre práticas de Cooperação Horizontal [A] e práticas de Cooperação Vertical [B].

As práticas de Cooperação Horizontal ocorrem tipicamente entre agentes que desempenham atividades e/ou funções similares no seio da fileira produtiva em que se integram, ou seja, entre agentes que, por definição, se constituem enquanto concorrentes diretos. A motivação central para

o estabelecimento deste tipo de práticas está normalmente associada à prossecução de objetivos e interesses comuns que dificilmente poderiam ser alcançados de forma isolada (e.g. por falta de recursos e/ou dimensão crítica) e que, em regra, não incidem sobre matérias de natureza eminentemente concorrencial.

Por seu turno, as práticas de Cooperação Vertical ocorrem tipicamente entre agentes com características distintas mas fortemente complementares ao nível quer do tipo de atividades desenvolvidas, quer do posicionamento detido na cadeia de valor da respetiva fileira produtiva, assumindo portanto uma natureza eminentemente vertical. A motivação central para o estabelecimento deste tipo de práticas está normalmente associada a objetivos de estabilização e/ou otimização das interações estabelecidas por cada agente a montante ou a jusante do seu posicionamento na fileira produtiva, potenciando também o seu desempenho nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

A segunda dimensão [Suporte Organizacional da Cooperação] procura diferenciar as práticas de cooperação no seio de uma determinada fileira produtiva em função do seu suporte organizacional, distinguindo entre práticas de Cooperação Direta [1] e práticas de Cooperação Mediada [2].

As práticas de Cooperação Direta ocorrem diretamente entre empresas (i.e. sem recurso a qualquer tipo de intermediação), procurando estabelecer ou aprofundar lógicas estruturadas e continuadas de trabalho colaborativo em detrimento de lógicas estritamente concorrenciais ou transacionais. As motivações centrais para o estabelecimento deste tipo de práticas estão diretamente associadas aos objetivos que norteiam a lógica de cooperação prosseguida (i.e. horizontal ou vertical).

Por seu turno, as práticas de Cooperação Mediada ocorrem através da ação agregadora de um agente coletivo ao qual são atribuídas e reconhecidas capacidades para mobilizar, representar e/ou prosseguir objetivos comuns de um conjunto de empresas. As motivações centrais para o estabelecimento deste tipo de práticas estão diretamente associadas aos objetivos que norteiam a lógica de cooperação prosseguida (i.e. horizontal ou vertical).

O cruzamento deste conjunto de dimensões e respetivas declinações permite obter as quatro modalidades-tipo que serão utilizadas na identificação e exemplificação do papel que a adoção de abordagens e práticas de cooperação poderá desempenhar no aumento da capacidade de criação e retenção de valor por parte de cada uma das fileiras:

- ▶ A1 > Cooperação Horizontal Direta;
- ▶ A2 > Cooperação Horizontal Mediada;
- ▶ B1 > Cooperação Vertical Direta;
- ▶ B2 > Cooperação Vertical Mediada.

É importante assinalar que as modalidades de cooperação assim sistematizadas enquadram práticas/soluções que, sendo distintas entre si, não são necessariamente autoexclusivas; com efeito, e como melhor se ilustrará na análise de cada fileira, haverá situações em que estas modalidades poderão apresentar-se como alternativas (i.e. autoexclusivas) e outras em que essa relação poderá ser complementar ou cumulativa.

3. FILEIRA DA APICULTURA

3.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

A apicultura corresponde a uma atividade tradicionalmente ligada à agricultura, desenvolvendo-se frequentemente como parte integrante das explorações agrícolas ou também como fonte complementar de rendimento para pessoas/famílias cuja atividade principal está ligada a outros setores. Para além da sua dimensão económica, a apicultura presta também um serviço vital para a agricultura e a preservação da biodiversidade através da manutenção da diversidade genética das plantas e do equilíbrio ecológico. Neste papel mais amplo, é vasto o conjunto de serviços diretos (e.g. polinização da flora silvestre, culturas frutícolas e algumas oleaginosas, potenciando mais e melhores produções) e indiretos (e.g. prevenção/melhoria dos solos através da manutenção do coberto vegetal) prestados pela atividade apícola. Trata-se, portanto, de uma atividade que desempenha um papel relevante no aproveitamento integrado e sustentável do espaço rural, pelo que deve ser avaliada com base nos fatores de produção envolvidos, no valor dos produtos diretos da atividade (mel, cera, pólen, própolis, geleia real e abelhas) e também na animação económica e social dos territórios rurais.

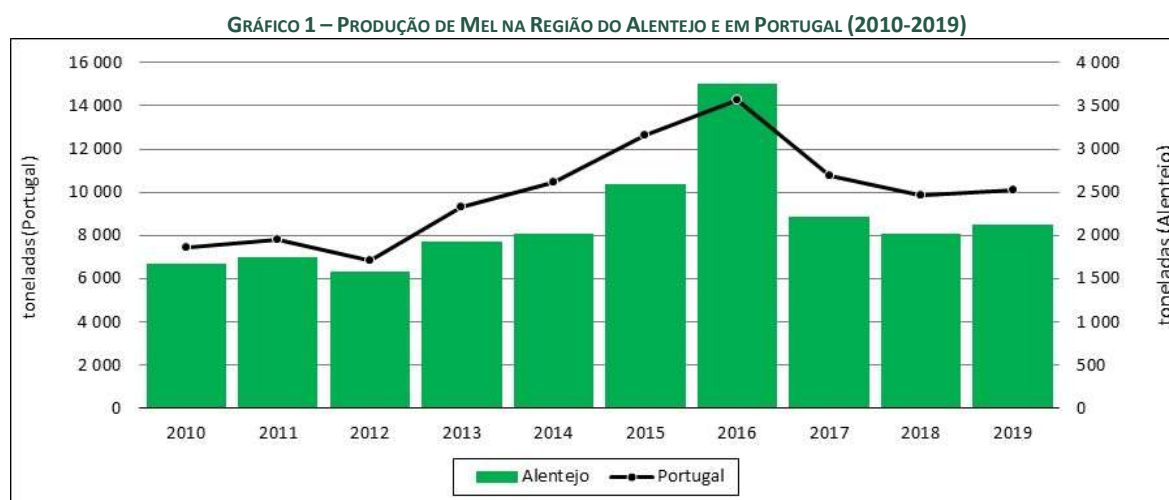
A riqueza e a diversidade da flora melífera em Portugal, associada tanto a espécies silvestres como a plantas cultivadas, fazem com que exista uma grande diversidade de méis monoflorais no território nacional (rosmaninho, urze, castanheiro, alecrim, medronheiro, poejo, laranjeira, cardo, eucalipto girassol, etc.). Estes méis monoflorais são tradicionalmente mais apreciados e alvo de procuras específicas, pelo que atingem normalmente um preço de mercado mais elevado; contudo, e em contraponto, têm igualmente custos de produção mais elevados, uma vez que os apicultores são obrigados a realizar crestas específicas para cada floração (i.e. para cada mel monofloral). No caso do território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, o mel monofloral mais produzido é o mel de rosmaninho, refletindo a adequação e forte presença desta planta na região.

Em termos de consumo, o mel possui vantagens comprovadas para a saúde humana e todos os produtos da colmeia são passíveis de ter múltiplas aplicações enquanto componentes de produtos farmacêuticos (de origem química e/ou natural), cosméticos (perfumes, cremes, etc.) e até decorativos (velas, ambientadores, etc.). A título de exemplo, pode-se referir:

- o pólen, recolhido pelas abelhas nas plantas para alimentar as suas larvas, é utilizado na indústria de perfumaria, é um aditivo alimentar e um medicamento;

- ▶ o própolis, recolhido pelas abelhas das plantas para cobrir o interior das colmeias, é usado para tratamento duma vasta gama de doenças;
- ▶ a geleia real, produzida pelas abelhas jovens a partir de secreções glandulares, constitui o alimento da rainha e possui também propriedades medicinais;
- ▶ a cera, que é utilizada em cosméticos, velas e polimentos;
- ▶ a apitoxina (veneno das abelhas), utilizada na produção de alguns medicamentos.

Apesar do potencial económico que se reconhece ao desenvolvimento deste conjunto de produtos, bem como dos serviços de polinização prestados pela apicultura, continua a ser na produção de mel que reside o foco e a fonte essencial de rendimento da atividade, o que se explica – pelo menos em parte – pela falta de conhecimento específico dos apicultores. Mesmo tendo presente a quebra abrupta da produção de mel que observou em 2017 (em grande medida decorrente dos incêndios florestais ocorridos nesse ano) e a dificuldade em retomar a curva de crescimento que até então se observava, é importante assinalar a existência de uma dinâmica positiva de atração de novos apicultores para a fileira, com reflexo também no aumento do número de colmeias, o que sinaliza bem a sua atratividade e aporta um contributo importante para o seu (necessário) rejuvenescimento (Gráfico 1).



FONTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

Em termos gerais, verifica-se que o Alentejo (não se dispõe de informação com maior desagregação territorial) tem registado um contributo relativamente estável no contexto do mapa apícola nacional, representando aproximadamente 1/5 da produção de mel e do número de apiários e de colmeias em Portugal. Num contexto marcado pela expressiva atomização que caracteriza esta fileira, o traço distintivo da região – apenas superada pelo Algarve – reside na maior dimensão média das suas 1.381 explorações apícolas (111 colmeias/exploração em 2018, contra 68 a nível nacional) e, consequentemente, da sua produção (1,5 toneladas/exploração em 2018, contra 0,8 toneladas a nível nacional), refletindo uma maior robustez e grau de profissionalização da fileira relativamente a outras regiões do país. Relativamente a esta última variável (normalmente aferida pela proporção

de apicultores com 150 ou mais colmeias no total de apicultores), é possível estimar para o Alentejo uma taxa de profissionalização próxima dos 20% em 2018 (i.e. quase o dobro da média nacional)⁹; no caso particular do território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, e de acordo com dados da APIGUADIANA – Associação de Apicultores do Parque Natural do Vale do Guadiana, a taxa de profissionalização em 2019 situou-se em cerca de 30% (i.e. 78 num total de 267 apicultores, dos quais 23 com mais de 500 colónias), concentrando os apicultores profissionais 91% do efetivo apícola.

Do ponto de vista da organização da fileira, um dos aspetos com maior relevância prende-se com a diferenciação entre as designadas Unidades de Produção Primária [UPP] e os estabelecimentos de extração e/ou processamento de mel e outros produtos apícolas, vulgarmente designados por melarias, sendo de referir que à data de elaboração deste relatório se encontravam registados 8 estabelecimentos deste tipo no território de intervenção (parte relevante dos 15 estabelecimentos existentes na região do Alentejo, num universo de 86 estabelecimentos a nível nacional)¹⁰.

As melarias destacam-se por disporem de licenciamento, equipamentos e outras condições específicas para operar sem restrições em toda a cadeia de valor da fileira (i.e. desde a produção primária até à comercialização do mel), enquanto que as UPP apresentam limitações legais ao nível quer das atividades de extração e processamento de mel (limitadas a um máximo de 650kg/ano), quer das atividades de comercialização (venda limitada a consumidores finais e estabelecimentos de comércio retalhista local situados nos limites do seu distrito de implantação, bem como a melarias ou em representações temporárias de produtos regionais). Atendendo a que muitas UPP não dispõem de condições materiais e técnicas suficientes/adequadas para realizar algumas das etapas mais exigentes da cadeia de valor desta fileira, as melarias posicionam-se frequentemente como prestadoras de serviços essenciais às UPP que procedem à comercialização direta do seu mel e/ou como compradoras desse mel para posterior venda a granel ou embalagem e rotulagem sob marca própria.



Monte dos Bens – Mais que uma Melaria

Este é um negócio de família iniciado em 1945 que se dedica às atividades de produção, processamento/transformação e comercialização de mel, apresentando-se como *a mais antiga casa produtora de mel de rosmarinho de Mértola* a partir das colmeias situadas no Parque Natural do Vale do Guadiana. Dispõe de todos os equipamentos necessários para assegurar a realização das atividades secundárias, incluindo uma linha completa de embalagem e equipamentos para moldagem de cera e secagem de pólen, com os quais consegue garantir capacidade para prestar esses serviços a diversas unidades primárias de produção e ter produção própria de mel e de um leque diversificado de produtos à base de mel (rebuçados, compotas, vinagre, produtos de cosmética, etc.).

É importante referir, relativamente às questões da comercialização, que a venda a granel continua a ser a forma mais frequente de transação do mel produzido, o que, em conjunto com a atomização característica do tecido produtivo, tem condicionado a capacidade de criação e retenção de valor da fileira. Apesar de existir um número considerável de marcas próprias, estas carecem normalmente

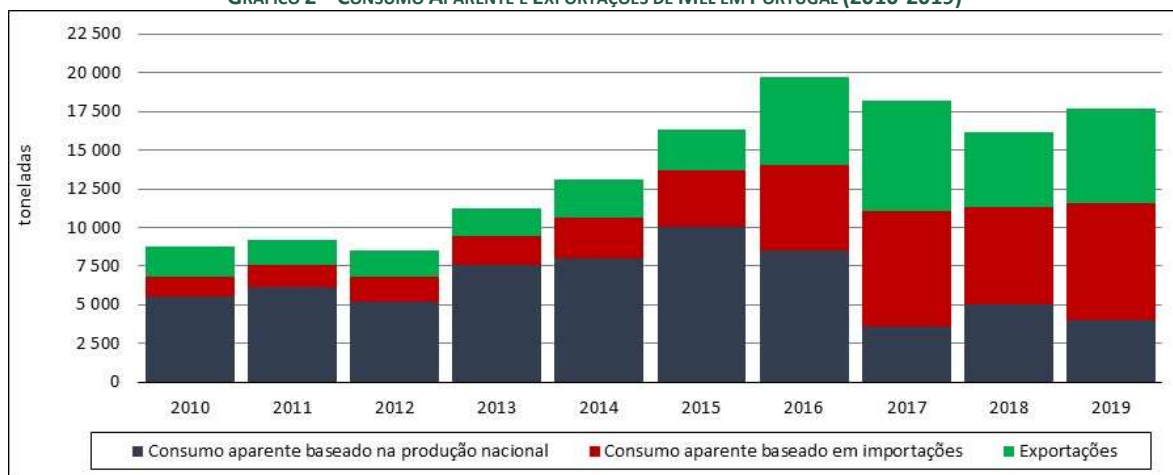
⁹ Os dados apresentados têm como fonte o Instituto Nacional de Estatística (produção de mel) e a Direção-Geral de Alimentação e Veterinária.

¹⁰ Repartidas do seguinte modo: 2 em Mértola, 2 na Vidigueira, 1 em Almodôvar, 1 em Moura, 1 em Odemira e 1 em Serpa.

de dimensão e capacidade comercial (assumida diretamente pelos próprios apicultores) para se poderem afirmar perante mercados mais amplos (e.g. grande distribuição e estrangeiro), constatando-se também uma reduzida predisposição para encetar processos estruturados de organização coletiva da produção e comercialização.

Esta é uma questão que merece ser alvo de especial ponderação face às transformações que o mercado do mel tem vindo a conhecer recentemente em Portugal, marcadas quer pelo peso crescente da produção nacional que tem como destino a exportação (60% em 2019, ou seja, mais do dobro face ao registado no período 2010-2015), quer pela quota de mercado detida pelo mel importado na estrutura de consumo aparente¹¹ nacional (65% em 2019, ou seja, mais do dobro face ao registado no período 2010-2015) (Gráfico 2). Importa também referir, a título informativo, que o valor das exportações de mel natural em 2020 atingiu um montante total de 10,9 milhões de euros (correspondendo a um valor unitário de 1,56€/kg) e o das importações foi de 14,7 milhões de euros (correspondendo a um valor unitário de 1,74€/kg), sendo o aumento – em volume e em valor – de ambos fluxos ao longo da última década acompanhado por uma redução deterioração expressiva dos preços unitários praticados.

GRÁFICO 2 – CONSUMO APARENTE E EXPORTAÇÕES DE MEL EM PORTUGAL (2010-2019)



FONTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

Mesmo na ausência de informação estatística suficiente para apurar com rigor outros indicadores com interesse para a apreciação da dimensão e desempenho económico desta fileira no território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, parece razoável assumir como estimativa conservadora que o seu volume de vendas em 2019 tenha sido superior a 2,1 milhões de euros¹².

¹¹ O *consumo aparente* de mel em Portugal corresponde ao volume total da produção nacional de mel subtraído das exportações e adicionado com as importações.

¹² Esta estimativa foi obtida considerando um efetivo de 46.734 colónias com produção média de 15kg/colónia e um preço de venda a granel de 3,00€/kg.

3.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados sinalizam que a fileira da apicultura tem vindo a registar uma dinâmica positiva de desenvolvimento ao longo dos últimos anos, ainda que muito afetada pela quebra abrupta da produção de mel registada em 2017 e que, em grande medida, decorre dos incêndios florestais ocorridos nesse ano. Apesar desta quebra, com efeitos que ainda se fazem sentir, a fileira tem sido capaz de atrair novos apicultores e consolidar a sua capacidade produtiva, aspetos que se consideram essenciais para que possa prosseguir o esforço de materialização do potencial de aproveitamento e valorização económica que lhe tem sido historicamente reconhecido.

Neste contexto, considera-se que as perspetivas de desenvolvimento futuro da fileira serão especialmente condicionadas pela forma como se vier a conseguir lidar com três questões fundamentais:

- ▶ a primeira prende-se com a aquisição/consolidação de competências técnicas capazes de proporcionar uma gestão eficaz e eficiente das atividades nucleares da fileira, tendo presente a ainda limitada profissionalização dos seus agentes e os desafios existentes em matérias como o controlo das doenças das abelhas ou a adaptação às alterações climáticas;
- ▶ a segunda prende-se com as condições e opções de valorização económica da produção de mel, considerando não só a perspetiva da qualidade/diferenciação do produto como também a perspetiva do poder negocial detido pelos agentes da fileira em contexto de mercado;
- ▶ a terceira prende-se com a ampliação/diversificação das fontes de rendimento das explorações apícolas, designadamente por via do aproveitamento integral do conjunto dos produtos da colmeia e também dos serviços de polinização prestados pelas abelhas.

Assim, e desde logo, é forçoso reconhecer que subsistem défices de conhecimento com significado no tecido de apicultores da região (extensíveis, de resto, ao conjunto do país), o que condiciona inevitavelmente a produtividade das explorações e a sua própria resiliência em relação a fatores *externos* com fortes implicações para a atividade apícola (alterações climáticas, controlo de doenças, etc.). Num quadro que é ainda marcado pela reduzida profissionalização que caracteriza esta fileira, parece incontornável a necessidade de se reforçar a capacidade e intensidade de intervenção dos seus agentes coletivos (públicos e associativos) junto dos apicultores, designadamente em termos de transferência de conhecimento/capacitação técnica e prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento da sua atividade.

Ao nível da valorização económica do mel, que é – e continuará a ser – o principal produto resultante da atividade apícola, interessa realçar que o predomínio da venda a granel nas modalidades de escoamento da produção tem condicionado a capacidade de criação e retenção de valor por parte dos apicultores da região, situação que é agravada pela estrutura atomizada da fileira e, consequentemente, pela sua menor capacidade negocial junto dos compradores. Apesar da existência de algumas iniciativas interessantes de incorporação de valor no produto, normalmente suportadas em marcas próprias dos apicultores e com potencial de diferenciação no mercado, verifica-se que, também aqui, a falta de escala tem atuado como um fator limitativo da sua colocação

em circuitos comerciais mais alargados (grande distribuição, comércio alimentar especializado, etc.). A adesão a regimes de produção sustentável reconhecidos como o Modo de Produção Biológico [MPB] é igualmente reduzida (apenas 21 apicultores com cerca de 7 mil colmeias na região do Alentejo em 2017), isto apesar de se tratar de um segmento onde a oferta continua a ser deficitária relativamente à procura e em que o potencial de valorização económica do produto é suscetível de compensar a menor dimensão das produções. É de notar, também, a inexistência de produção certificada através de regimes de qualidade ligada a indicações geográficas, ou porque não existem no território ou porque se encontram inativas (caso da Denominação de Origem Protegida [DOP] ‘Mel do Alentejo’).



Melmequer – Mais Mel para Lá do Mel

A Melmequer foi fundada no concelho da Vidigueira em 2017, nascida de ligações familiares. Com apiários próprios, a empresa produz diversos tipos de mel: monofloral de rosmaninho, multifloral, com favo, com frutos secos e água-mel. Na melaria, para além de receber as alças que compõem as colmeias, de ser feita a extração e o embalamento do mel e o processamento das ceras vazias, existe uma cozinha industrial equipada para fazer mel com frutos secos (previamente tostados) e a água-mel, obtida a partir de uma técnica ancestral que envolve, no seu processo, o mel, pólen, própolis, e especiarias. Com o seu sabor delicado, notas de canela, e um final de boca cítrica, é dos produtos transformados de referência para esta empresa.

Interessa referir, por último, que permanece por explorar a possibilidade de um aproveitamento mais exaustivo dos restantes produtos e serviços da colmeia, os quais apresentam potencial para complementar o rendimento obtido através da comercialização de mel. De entre as várias razões que poderão explicar este facto, é de admitir que tanto a falta de conhecimento específico por parte dos apicultores como a atomização da estrutura produtiva constituam fatores que têm inibido o pleno aproveitamento deste potencial, designadamente porque – também aqui – a falta de escala é fortemente limitativa da capacidade da fileira em responder às necessidades das indústrias clientes de muitos destes produtos (farmacêutica, cosmética, agroalimentar, etc.). Não parece expectável, portanto, que esta *situação de partida* possa conhecer progressos substanciais sem que a fileira se redimensione e/ou reorganize para conseguir articular-se com os *players* que operam neste tipo de indústrias.

3.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira da apicultura com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento na cadeia de valor) revela especial pertinência em situações onde a capacidade de resposta individual se apresente insuficiente para responder eficazmente a solicitações concretas do mercado. A principal vantagem deste tipo de relacionamento decorre do facto de se perfilar como uma resposta flexível às flutuações da procura, permitindo minimizar as necessidades de investimento para expansão da capacidade produtiva sem colocar em risco a capacidade de resposta aos clientes.

No caso vertente, onde a questão parece colocar-se mais ao nível do aumento da capacidade de criação e retenção de valor por parte dos apicultores e não tanto da dificuldade de escoamento da produção ou satisfação em quantidade dos mercados atualmente servidos, considera-se que é limitado o interesse em recorrer de forma generalizada a esta modalidade de cooperação. Esta apreciação não significa que não existam necessidades ou oportunidades para este tipo de cooperação, mas tão somente que as mesmas poderão encontrar melhor enquadramento no contexto das restantes modalidades de cooperação.

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira ou a etapas específicas da sua cadeia de valor e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. Esta já é atualmente uma modalidade de cooperação com alguma relevância na fileira, fruto da atividade desenvolvida pelas três estruturas associativas de apicultores com intervenção no território do PROVERE dos Recursos Silvestres¹³, designadamente ao nível da prestação de serviços de assistência técnica aos apicultores relacionados com o controlo de doenças (e.g. varroose).

Para além deste importante campo de atuação, que pode e deve ser aprofundado, considera-se fundamental que este tipo de entidades possa dotar-se de condições para encetar uma aposta mais estruturada ao nível da valorização económica do mel produzido na região e dos demais produtos e serviços da colmeia, bem como do reforço das competências técnicas dos apicultores. A sensibilização e incentivo à conversão da produção de mel para o regime de MPB ou a oportunidade e viabilidade de criação uma indicação geográfica específica para o mel produzido na região são exemplos meramente ilustrativos do caminho que poderá ser trilhado para responder a essa aposta, a qual deverá também ter suporte no aprofundamento das interações com entidades do sistema científico e tecnológico com intervenção direta na fileira da apicultura (vd. Centro de Competências da Apicultura e Biodiversidade).

¹³ As associações em apreço são, designadamente, a APIGUADIANA – Associação de Apicultores do Vale do Guadiana, a APIVALE – Associação dos Apicultores do Vale do Guadiana e a Associação dos Apicultores do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina.



Centro de Competências da Apicultura e Biodiversidade

O Centro de Competências da Apicultura e Biodiversidade [CCAB] foi formalmente constituído no final de 2014 e consiste na institucionalização de uma rede de parceiros (consórcio) orientada para a partilha de conhecimentos, capacidades e competências que assegurem o crescimento, a inovação, a internacionalização e a competitividade da fileira apícola. Os objetivos gerais do CCAB são:

- > contribuir para o aumento da rentabilidade das explorações apícolas, quer através do aumento de produtividade nacional de mel e de produtos da colmeia, mas sobretudo através da inovação e diferenciação;
- > promover a proteção de um dos principais insetos polinizadores dos ecossistemas naturais existentes no território português, a abelha *Apis mellífera*, subespécie *Apis mellífera iberiensis*, por forma a garantir a manutenção da biodiversidade;
- > promover a prática apícola extensiva praticada em Portugal;
- > promover a adesão dos produtores apícolas a sistemas de qualidade certificados;
- > promover uma estratégia de investigação para todo o setor apícola focando os principais constrangimentos, numa perspetiva de incremento da produção, valorização, inovação e comercialização dos produtos da colmeia.

O projeto mais recente levado a cabo pelo CCAB consiste na promoção da valorização dos méis DOP existentes em Portugal Continental, através da criação de um painel de provadores de mel acreditado e da transferência de conhecimento para o setor através da elaboração de manuais de boas práticas de produção apícola.

Atendendo às características do tecido produtivo da fileira na região, muito atomizado e com reduzida taxa de profissionalização, admite-se ainda que possa ser relevante equacionar a criação de condições materiais e imateriais que permitam alavancar este esforço de qualificação coletiva, tendo vista não só apoiar a atividade dos apicultores de menor dimensão e/ou capacidade de investimento, mas também a obtenção de dimensão crítica para competir em mercados mais amplos e exigentes.



Central Meleira de Castelo Branco

A Central Meleira de Castelo Branco corresponde a um investimento inicial de cerca de 1 milhão de euros concretizado pelo Município em 2013 que visa disponibilizar aos apicultores um vasto conjunto de equipamentos e serviços de apoio à sua atividade, designadamente em matéria de extração de mel, triagem e secagem de pólen, processamento de própolis, tratamento e processamento de ceras e embalagem e rotulagem de produtos. Esta infraestrutura, com gestão a cargo da MELTAGUS – Associação de Apicultores do Parque Natural do Tejo Internacional, está ainda articulada com o CATAA – Centro Tecnológico Agroalimentar, que realiza diferentes tipos de análises ao mel produzido e atividades de I&D e transferência de conhecimento. Integrando-se numa estratégia mais vasta do Município para a fileira da apicultura, o funcionamento desta infraestrutura tem beneficiado de um significativo apoio financeiro desta entidade, permitindo que os serviços em apreço sejam disponibilizados sem custos (caso da extração de mel e das análises) ou com custos reduzidos para os apicultores. Os dados da campanha de 2019 dão conta da extração de um total de 46 toneladas de mel (+28% face a 2018), 1.900kg de pólen (+90% face a 2018), 6 toneladas de cera (+50% face a 2018).



Melaria Comunitária na Serra da Lousã

A Cooperativa Social e Agro-Florestal de Vila Nova de Ceira (concelho de Góis) criou e gere uma melaria comunitária que tem como objetivo rentabilizar o produto que provém da urze que floresce na Serra da Lousã. Nesta estrutura, os apicultores têm a possibilidade de extrair e embalar mel mantendo a sua própria marca ou então venderem-no à própria Cooperativa para que esta o comercialize.

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para o estabelecimento/aprofundamento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira. Este tipo de relações tem subjacente a existência de agentes especializados em atividades particulares e específicas da cadeia de valor da fileira (i.e. lógica de desintegração vertical), sendo essa focalização entendida como uma estratégia potenciadora do desempenho individual de cada agente nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

Este é um caminho que vindo a ser amplamente seguido pela fileira, assumindo formas que vão desde a venda de mel a granel por parte dos produtores para serem comercializados através de marcas próprias dos compradores (muitas vezes através de intermediários) até ao estabelecimento de parcerias diretas entre produtores de mel embalado com marca própria e operadores locais/regionais de comércio alimentar a retalho. Apesar de viável, este é um modelo com limitações em termos de maximização da capacidade de criação e – sobretudo – de retenção de valor por parte dos agentes da fileira, dado que a reduzida dimensão individual destes tende a penalizar o seu poder negocial junto dos compradores; por outro lado, a dimensão condiciona também a capacidade dos agentes da fileira para alargar e diversificar os mercados servidos, uma vez que não dispõem de *massa crítica* suficiente para servir clientes com maiores exigências ao nível das quantidades comercializadas (grande distribuição, indústria farmacêutica, indústria alimentar, etc.).

Deste ponto de vista, e atentas as limitações desta modalidade de cooperação, será desejável equacionar de forma mais consistente as vantagens que poderão ser aportadas à fileira por via da adoção de soluções de cooperação vertical mediada.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar a capacidade de controlo/gestão integrada da cadeia de valor da fileira, incluindo aí o reforço da capacidade negocial dos agentes aderentes perante outros intervenientes internos ou externos à fileira. No caso vertente, este é um caminho que tem sido difícil implementar devido à persistência de lógicas de negócio fortemente individualistas por parte dos agentes da fileira e ao elevado grau de integração vertical que os caracteriza, uma vez que é frequente a acumulação das funções de produção (primária e secundária) de mel com a sua comercialização direta junto do mercado através de marcas próprias.

A análise das estratégias que vêm sendo implementadas noutras regiões permite identificar diversas experiências de organização coletiva que têm contribuído para a qualificação do produto e melhoria do seu posicionamento em mercados mais alargados e competitivos, viabilizando também uma aposta mais consistente na exploração integral dos diferentes produtos e serviços da colmeia. De entre os vários caminhos seguidos (cooperativas, associações, agrupamentos e organizações de produtores, etc.), parece pertinente encarar a perspectiva de no futuro se poder vir a dotar a região com uma estrutura do tipo Organização de Produtores [OP] (eventualmente passando pela solução

transitória de agrupamento de produtores, tal como consignada na legislação aplicável), tirando assim partido da sua capacidade para atuar de forma integrada em domínios-chave como a fixação de parâmetros de qualidade do produto, o planeamento e otimização da produção/processo produtivo e a promoção e comercialização em mercado.



Agrupamento de Produtores ‘Mel de Barroso’ DOP

O Agrupamento de Produtores ‘Mel de Barroso’ DOP foi reconhecido em 1995 e está sediado na Cooperativa Agrícola de Boticas [CAPOLIB], que é a instituição credenciada para a comercialização do mel produzido neste território com o estatuto de Denominação de Origem Protegida [DOP]. A CAPOLIB é responsável pela conservação de todas as propriedades e características originais deste mel através do cumprimento e controlo das regras estipuladas no seu caderno de especificações (sanidade, transporte, extração, decantação, armazenagem, embalagem, rotulagem, etc.), tendo a seu cargo a manutenção de uma Zona Controlada dos concelhos de Boticas e Montalegre.

Existe uma clara aposta na diversificação de recursos em zona de montanha e o entendimento que a produção apícola é um excelente recurso como complemento da economia familiar. A unidade de extração, a Casa do Mel, está tecnologicamente dotada dos meios e equipamentos necessários à obtenção de méis com um elevado padrão de qualidade e excelentes características organoléticas, sanitárias e de segurança alimentar. Dispõe de um estabelecimento industrial licenciado destinado à extração, acondicionamento, processamento, embalagem e expedição de mel. Está implementado um Sistema de Segurança Alimentar (fundamentado nos princípios do HACCP e todo o processo de rastreabilidade. A atividade do agrupamento de produtores passa também pelo apoio técnico necessário a uma maior rentabilização das explorações dos seus associados, aumentando a fixação das populações no meio rural.

Em 2019 este Agrupamento contava com 16 produtores (possuidores de 2.578 colmeias), tendo assumido de forma exclusiva a comercialização de 3.860kg de mel certificado (29% do total nacional) nos mercados nacional (63%) e internacional (37%) ao valor unitário de 8,75€/kg (com IVA).



AALBA - Cooperativa de Produtores de Mel

A AALBA – Cooperativa de Produtores de Mel é uma entidade sediada no concelho de Leiria e com representatividade nacional no universo dos produtores de mel. Tem como principal missão a comercialização dos produtos de colmeia provenientes dos seus cooperantes, com a marca AALBA, podendo usar o selo ‘Mel do Ribatejo Norte DOP’ (Denominação de Origem Protegida). A cooperativa pretende materializar-se como uma referência nacional no cooperativismo apícola e tem como objetivos estratégicos a consolidação da maior carteira de cooperantes do país, influenciar o mercado interno do mel e divulgar o mel português junto dos seus parceiros internacionais.

4. FILEIRA DA CAÇA

4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

A caça corresponde historicamente a uma atividade com expressão social e cultural relevante em muitas regiões de Portugal, como é claramente o caso do território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, aportando contributos significativos para a sua dinamização económica. Para além destas dimensões, e tal como é expressamente assumido no quadro legal aplicável, a caça constitui também uma atividade essencial para a gestão dos recursos cinegéticos, assumindo um papel fundamental na conservação e fomento desses recursos e, em sentido mais amplo, na promoção da biodiversidade.

O exercício da caça tem lugar em territórios cinegéticos que estão hoje organizados sob a forma de zonas de caça, existindo no território de intervenção - de acordo com dados do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas [ICNF] – um total de 886 zonas de caça (i.e. 17% do total nacional) com uma superfície agregada próxima dos 871 mil hectares (i.e. 12% do total nacional) em 2020, o que representa 87% da sua superfície total¹⁴. Este território caracteriza-se por apresentar um potencial cinegético bastante assinalável, patente numa significativa diversidade de espécies com interesse para a prática da caça menor (perdiz vermelha, tordo comum, coelho bravo, pombo torcaz, etc.) e da caça maior (javali, veado, gamo, corço, etc.). Em termos mais desagregados, é possível constatar que estas zonas de caça estão distribuídas da seguinte forma:

- ▶ 1 Zona de Caça Nacional [ZCN], correspondente à Herdade da Contenda, com uma superfície total de 5,3 mil hectares (i.e. 1% do total de zonas de caça);
- ▶ 56 Zonas de Caça Municipal [ZCM], com uma superfície total de 87,1 mil hectares (i.e. 10%);
- ▶ 504 Zonas de Caça Associativa [ZCA], com uma superfície total de 475,1 mil hectares (i.e. 55%);
- ▶ 325 Zonas de Caça Turística [ZCT], com uma superfície total de 303,4 mil hectares (i.e. 35%).

Por comparação com a média nacional, o traço marcante desta estrutura reside no forte peso detido pelas ZCT (35% da superfície total, contra somente 24% a nível nacional), tipologia que se distingue das restantes por corresponder àquela que, de forma expressa, privilegia um modelo de exploração centrado no aproveitamento económico dos recursos cinegéticos, garantindo também a prestação

¹⁴ Informação extraída da Base de Dados de Zonas de Caça do ICNF, acedida em 27-01-2021. Refira-se que o ICNF chama a atenção para o facto de esta base de dados incluir as zonas de caça cuja gestão não foi dada por extinta, independentemente da atividade cinegética estar, ou não, suspensa.

dos serviços turísticos adequados. Esta expressão das ZCT merece ser aqui especialmente realçada porque, sem prejuízo da relevância e contributo específico das restantes tipologias, parece indiciar uma aposta mais consistente no potencial económico que a caça é suscetível de aportar ao desenvolvimento da região.

É importante referir, no entanto, que o desenvolvimento da fileira da caça tem estado fortemente condicionado em Portugal pela falta de condições estruturais para uma valorização económica mais alargada dos produtos da caça, designadamente ao nível da sua transformação e/ou comercialização. Esta situação, para a qual continuam a faltar respostas operativas, redundava tipicamente na expedição dos exemplares abatidos para Espanha, sendo aí que tem lugar a adição e retenção do valor associado ao desenvolvimento daquelas atividades.

No caso da gestão cinegética propriamente dita, que constitui o suporte elementar da atividade, parece evidente a existência de progressos com significado, embora limitados pelo défice de profissionalização ainda existente e por uma insuficiente incorporação de conhecimento científico e técnico nas práticas de gestão adotadas. A crescente materialização/generalização deste *upgrade* é essencial para garantir a quantidade e qualidade dos recursos cinegéticos mobilizáveis para a atividade da caça, promovendo não só uma maior capacidade de atração e satisfação de procura (i.e. caçadores) como também o reforço da sustentabilidade ambiental e económica da fileira.

Do ponto de vista da procura, e tendo como referência os dados mais recentes do ICNF, verifica-se que na época venatória 2019/2020 estavam registados cerca de 235 mil cidadãos residentes em Portugal que eram titulares de carta de caçador, dos quais 5% - i.e. 11.483 cidadãos – residiam no território de intervenção (àquele valor acresciam ainda 57 indivíduos residentes no estrangeiro com o título em apreço). Apesar de não se dispor de informação quantitativa, sabe-se que era residual o número de caçadores estrangeiros que exerceram esta atividade em Portugal, o que, em grande medida, se explica pela persistência de bloqueios de natureza administrativa (e.g. restrições relativas ao uso de armas de fogo por caçadores não residentes) e também pela falta de preparação/orientação dos agentes do setor para atuar em mercados internacionais.

Em 2019/2020 foram emitidas pouco mais de 117 mil licenças de caça a cidadãos titulares de carta de caçador, o que, correspondendo a apenas metade dos caçadores registados em Portugal, reduz de forma substancial aquela universo de procura *potencial*; no caso do território de intervenção, por seu turno, foram emitidas 6.211 licenças de caça, o que representa um total de 54% de caçadores *ativos*. Quanto ao tipo de licença, deve referir-se que 65% das licenças emitidas possuíam âmbito exclusivamente regional, contra *apenas* 57% em 2009/2010, o que sugere uma menor capacidade de atração de caçadores de outras regiões ou, alternativamente, uma maior fidelização dos caçadores a determinadas zonas de caça.

Nesta ótica de procura, é forçoso reconhecer que tanto a expressiva diminuição do número de caçadores ao longo da última década (-20% entre 2009/2010 e 2019/2020) como o forte envelhecimento que caracteriza atualmente o seu efetivo (73% dos caçadores possuem mais de 50 anos, dos quais 47% com mais de 60 anos) condicionam objetivamente o futuro desta atividade. Se é certo que a redução do universo de caçadores em Portugal tem permitido ajustar a pressão exercida sobre os recursos cinegéticos, não é menos verdade que tal diminuição se traduz também

em maiores desafios ao nível da captação de recursos de financiamento capazes de sustentar o desenvolvimento da atividade cinegética. Por outro lado, não deve também ignorar-se a progressiva afirmação de uma perceção pública negativa sobre a atividade da caça em Portugal, frequentemente associada ao desconhecimento dos seus valores e das suas práticas, a qual condiciona bastante a capacidade de atração de novos praticantes e, em termos mais latos, o próprio reconhecimento público dos seus contributos ambientais, económicos, sociais e culturais.

4.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados sinalizam que o território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres dispõe de condições de base bastante interessantes para o desenvolvimento da fileira da caça, combinando um potencial expressivo de aproveitamento económico direto dos recursos cinegéticos existentes com uma gama de contributos para região muito relevantes aos níveis ambiental, económico, social e cultural. Atendendo a que aquele potencial ainda não se encontra plenamente materializado e que existem fatores suscetíveis de condicionar o desenvolvimento desta fileira no território de intervenção, considera-se que a maximização da sua capacidade de criação e retenção de valor será especialmente condicionada por três questões fundamentais:

- ▶ a melhoria do produto-base que suporta a fileira da caça, consubstanciada na existência de uma base de recursos cinegéticos que, tanto em termos quantitativos como qualitativos, seja capaz de se afirmar/consolidar como uma oferta de referência junto da procura;
- ▶ a *densificação* económica da fileira da caça, consubstanciada no enquadramento esta atividade no contexto mais vasto do designado turismo cinegético (e não apenas do ato de caçar em sentido estrito) e também na criação de condições operativas que viabilizem o desenvolvimento de atividades de transformação e comercialização dos produtos da caça;
- ▶ a valorização social da fileira da caça, consubstanciada numa sensibilização mais ampla e eficaz das populações para o seu contributo em termos ambientais, económicos, sociais e culturais e na criação de condições potenciadoras para a renovação e alargamento da sua base de procura.

Assim, e no que se refere à primeira questão apontada, parece evidente que a melhoria da base de recursos cinegéticos presente no território de intervenção tem subjacente a necessidade de se continuar a aprofundar o esforço de robustecimento e qualificação das capacidades de gestão cinegética empreendido nos últimos anos, estimulando também uma maior profissionalização e consistência deste tipo de atividades. Este é um caminho essencial para que se consiga fazer evoluir o produto-base da fileira de forma sustentável, seja na perspetiva ambiental, cada vez mais exigente em conhecimento científico e técnico e em recursos de financiamento, seja também na perspetiva económica. Neste último caso, especialmente relevante na ótica dos objetivos prosseguidos pelo PROVERE dos Recursos Silvestres, será especialmente crítico conseguir dissociar a tendência de quebra de procura (em quantidade) da quebra de receitas próprias da atividade, o que implicará uma maior aposta na oferta de um produto-base de grande qualidade e diferenciação (idealmente

reconhecido através de sistemas de certificação como o Selo ‘Wildlife Estates’) com capacidade para atrair segmentos de procura mais exigentes e com maior poder de compra.



Curso de Técnico de Gestão Cinegética – Escola Profissional Alsud

A Escola Profissional Alsud, localizada no concelho de Mértola, tem vindo desde há vários anos a dinamizar ofertas formativas especificamente orientadas para a fileira da caça, com destaque para o curso de Técnico de Gestão Cinegética (ministrado desde 2011). Este curso tem a duração de 3 anos e confere equivalência ao 12º ano de escolaridade, dirigindo-se a jovens até aos 19 anos com o 9º ano de escolaridade completo. O objetivo deste curso consiste em formar técnicos com capacidade para coordenar, organizar e executar planos de ordenamento e gestão cinegética e zelar pela conservação do património cinegético e piscícola e dos ecossistemas naturais de acordo com normas de segurança, higiene e saúde.

Para além das intervenções sobre a *base produtiva* da fileira, será igualmente essencial materializar o potencial de criação de valor proporcionado pelo desenvolvimento da atividade de caça, ainda insuficientemente explorado/estruturado. Este é, desde logo, o caso da valorização da carne de caça, onde o défice de estabelecimentos capacitados para a preparação de caça e o próprio quadro legal aplicável se têm constituído como entraves estruturais, levando a que a quase totalidade das peças de caça seja comercializada *em bruto* e a preços muito reduzidos para fora do país e, em simultâneo, se desenvolva um *mercado paralelo* (informal) orientado para o fornecimento de estabelecimentos de restauração sem um controlo sanitário adequado dos produtos fornecidos. Apesar de se tratar de uma questão *antiga* e reconhecida por todos os *stakeholders* da fileira (e.g. proposta para a Estratégia Sanitária para as Espécies Cinegéticas), constata-se que subsiste bastante indefinição ao nível da forma como a mesma poderá ser ultrapassada.

É forçoso reconhecer, também, que as práticas tradicionais – e ainda dominantes – de promoção e comercialização da caça não têm sido capazes de materializar todo o potencial económico associado ao designado turismo cinegético, o que é fruto de uma ainda limitada capacidade de estruturação e organização do setor enquanto produto turístico integrado. Objetivamente, e apesar de também aqui se observarem alguns progressos, verifica-se que aquelas práticas se mantêm quase exclusivamente centradas na venda da caçada e assentes em canais de comunicação e distribuição pouco estruturados (e.g. *word of mouth*) e muito circunscritos a comunidades específicas de caçadores, dissociando-se assim das enormes transformações experimentadas pela atividade turística e da maior pró-atividade e capacidade de inovação evidenciada por outros produtos turísticos.



Herdade do Vale do Manantio – Oferta Ampla e Integrada

A Herdade Vale do Manantio, com 1.600 hectares, situa-se junto à barragem do Alqueva), no concelho de Moura. Gere uma Zona de Caça Turística com uma superfície de 1.000 hectares, oferecendo a prática de diversos programas de caça. Para além da caça *propriamente dita*, e muitas vezes em complemento, este operador disponibiliza serviços de alojamento, restauração, *spa* e outras atividades com capacidade para enriquecer a experiência turística dos caçadores (passeios a cavalo, de barco, em balão de ar quente, helicóptero, provas de vinhos, etc.), alargando assim a sua proposta de valor a atividades extra-caça e a públicos-alvo não-caçadores (e.g. famílias dos caçadores). A Herdade Vale do Manantio foi considerada a melhor herdade de caça pelo Safari Club Lusitania Chapter.

A materialização de novas abordagens no plano da estruturação de produto e da promoção/comercialização afigura-se assim essencial para alargar a base de procura da fileira no território de intervenção e suportar a imagem de qualidade/diferenciação que se pretende associar à oferta disponibilizada, bem como para *densificar* a gama de efeitos económicos proporcionada pela fileira da caça. Por outro lado, estas abordagens devem também ter presente o seu contributo para o esforço global de valorização social da fileira da caça, consubstanciada numa sensibilização mais ampla e eficaz das populações para o seu contributo em termos ambientais, económicos, sociais e culturais e na criação de condições potenciadoras para a renovação da sua base de procura.

4.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira da caça com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre agentes com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento na cadeia de valor) não parece apresentar condições de exequibilidade nem contributo significativos para fazer face aos desafios de criação e retenção de valor identificados para a fileira. Esta apreciação não significa que não existam necessidades ou oportunidades de cooperação entre agentes com perfis similares (e.g. entre proprietários e/ou gestores de zonas de caça), mas tão somente que as mesmas aparentam encontrar melhor enquadramento no contexto de modelos de cooperação mediados pela ação de agentes de natureza coletiva (vd. A2>Cooperação Horizontal Mediada).

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira ou a etapas específicas da sua cadeia de valor e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. De entre os vários exemplos passíveis de ser elencados, considera-se importante atribuir especial centralidade àqueles que mais diretamente se relacionam com a produção e transferência/disseminação de conhecimento e com a promoção e valorização da fileira junto de públicos-alvo estratégicos.

O primeiro exemplo elencado diz respeito às necessidades em conhecimento científico e técnico com que esta fileira ainda se confronta, em especial no domínio da gestão de recursos cinegéticos, que constitui o seu núcleo central de atividade. Efetivamente, e tendo presentes a insuficiente

profissionalização que ainda caracteriza a fileira e a relativa atomização que caracteriza a sua estrutura (elevado número de zonas de caça), parece evidente o papel-motor que os agentes coletivos representativos e/ou com intervenção na fileira terão de (continuar a) assumir na sua qualificação, seja em termos de produção de conhecimento, seja, sobretudo, ao nível da sua disseminação. É muito relevante, a este respeito, o papel agregador que se espera que venha a ser desempenhado pelo recentemente formado Centro de Competências para o Estudo, Gestão e Sustentabilidade das Espécies Cinegéticas e Biodiversidade.



Centro de Competências para o Estudo, Gestão e Sustentabilidade das Espécies Cinegéticas e Biodiversidade

O Centro de Competências para o Estudo, Gestão e Sustentabilidade das Espécies Cinegéticas e Biodiversidade [CCEGSECB] foi formalmente constituído em maio de 2018 para dar resposta aos desafios atuais que os recursos silvestres, em particular, as espécies cinegéticas, e a atividade cinegética enfrentam. Constitui-se como uma plataforma que agrega os principais agentes que desenvolvem atividade no setor da caça e áreas conexas, a administração pública, as entidades do sistema científico e tecnológico nacional, a indústria e as empresas. No presente a sua rede de parceiros integra 2 autoridades nacionais, 10 entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, 3 Organizações do Setor da Caça de primeiro nível, 5 Municípios e 5 associações. Tem por missão promover a sustentabilidade de recursos endógenos e o desenvolvimento da fileira da caça, estimulando estudos, estratégias de intervenção e ações prioritárias específicas dirigidas às espécies cinegéticas do quadro venatório nacional e outras espécies silvestres, visando (i) a exploração sustentada dos recursos cinegéticos, (ii) o (re)estabelecimento do equilíbrio ecológico no território nacional, (iii) a conservação da natureza e o estímulo à proteção da biodiversidade e (iv) o desenvolvimento rural e a valorização dos produtos da caça.

Relativamente ao segundo exemplo, respeitante à promoção e valorização da fileira, pode dizer-se que são variados e complexos os domínios de cooperação onde o papel dos agentes coletivos da fileira se apresenta essencial e portador de inequívocos ganhos de eficácia e eficiência. Pela sua relevância, compete aqui realçar a tarefa comum de valorização social da fileira da caça, que passa pela intervenção concertada ao nível da sensibilização das populações para a relevância dos contributos que a caça aporta nos planos ambiental, económico, social e cultural, contrariando assim a relevância atualmente detida por perceções e opiniões menos informadas sobre os seus valores e práticas atuais e que frequentemente são geradoras de danos reputacionais com forte impacto e difícil reversibilidade sobre esta atividade. Por outro lado, mas de forma associada a este esforço coletivo, é também essencial unir esforços no sentido de fomentar o interesse das novas gerações pela atividade cinegética, tarefa que se afigura fundamental para contrariar os efeitos negativos que a tendência estrutural de diminuição e acentuado envelhecimento do universo de caçadores é suscetível de acarretar para o desenvolvimento futuro desta fileira.



Projeto C3C – Capacitação + Competitividade + Comunicação

O Projeto C3C é promovido por um consórcio constituído pelo Clube Português de Monteiros (entidade coordenadora), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade de Aveiro e Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa, decorrendo entre Outubro de 2020 e Setembro de 2022. Um dos objetivos centrais deste projeto consiste na promoção de uma imagem positiva da fileira da caça perante o conjunto da Sociedade e encontra suporte nas atividades previstas ao abrigo do *terceiro C* do seu acrónimo: Comunicação. De entre estas atividades destaca-se a realização de uma campanha nacional de largo espectro para a promoção da imagem e das virtualidades da fileira da caça e de uma campanha nacional mais direcionada para a promoção junto dos consumidores das vantagens associadas ao consumo da carne de caça.

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre agentes com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para o estabelecimento/aprofundamento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira. Este tipo de relações tem subjacente a existência de agentes especializados em atividades particulares e específicas da cadeia de valor da fileira (i.e. lógica de desintegração vertical), sendo essa focalização entendida como uma estratégia potenciadora do desempenho individual de cada agente nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

No caso vertente, e numa perspetiva de curto-médio prazo, o domínio onde o recurso a esta modalidade de cooperação se afigura mais premente, promissor e exequível prende-se com o desenvolvimento do turismo cinegético, privilegiando muito claramente o alargamento da base de procura da oferta existente no território de intervenção e a *densificação* da cadeia de impactos económicos associados à fileira da caça. Para este efeito, revela-se pertinente o aprofundamento das relações com operadores vocacionados e capacitados para a estruturação deste tipo de produto turístico e/ou para a sua distribuição e comercialização, mitigando desta forma a atomização que decorre da existência de um elevado número de ZCT's na região e a insuficiente profissionalização que ainda caracteriza a sua gestão nestas dimensões da sua atividade.



Capital Cinegética – Uma Plataforma de Contacto entre Caçadores e Zonas de Caça

A Capital Cinegética é uma empresa constituída em 2013 e sediada em Mértola. Visa proporcionar a reserva *online* de caçadas e promover a caça nacional, simplificando o processo de agendamento e compra de caçadas quer para o gestor cinegético, quer para o caçador. Procede também à divulgação das ofertas cinegéticas das zonas de caça aderentes, concorrendo para a angariação de novos clientes para estas zonas (a consulta do *website* revelou que, em Fevereiro de 2021, estavam anunciadas 52 caçadas em 34 zonas de caça).



Limpopo & Diana Hunting Tours – Um Operador de Turismo Cinegético de Referência

A Limpopo & Diana Hunting Tours constitui um dos maiores operadores mundiais especializados na indústria do turismo cinegético, possuindo uma experiência de mais de 4 décadas a operar neste setor. Este operador possui parceiros selecionados num total de 39 países, dos quais 19 pertencentes ao continente europeu (a consulta do *website* revelou que, em Fevereiro de 2021, Portugal não constava desta lista), fornecendo um serviço integrado aos seus clientes (planeamento da viagem, alojamento, documentação, segurança, etc.) e permitindo que os diferentes parceiros locais se concentrem no seu propósito central: assegurar a melhor experiência de caça possível ao cliente.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar a capacidade de controlo/gestão integrada da cadeia de valor da fileira, incluindo aí o reforço da capacidade negocial dos agentes aderentes perante outros intervenientes internos ou externos à fileira. Trata-se, portanto, de uma abordagem especialmente vocacionada para a concretização de estratégias de concentração da oferta, tendo em vista a obtenção de *massa crítica* para aceder a circuitos de distribuição mais abrangentes e/ou reforço da capacidade negocial perante *players* com

posições dominantes na cadeia de valor. No caso vertente, não se vislumbram domínios concretos – pelo menos no curto-médio prazo – em que o recurso a esta modalidade de cooperação possa/deva ser equacionado.

5. FILEIRA DO COGUMELO

5.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

Esta fileira assenta num recurso – o cogumelo, nas suas múltiplas variedades – que, em termos genéricos, pode ser obtido através de *sistemas abertos* e de *sistemas fechados* de produção. Os *sistemas abertos* têm suporte nos ecossistemas florestais e, de forma espontânea ou com mobilização de técnicas específicas de silvicultura, redundam na produção de cogumelos silvestres. Por seu turno, os *sistemas fechados* consubstanciam-se no cultivo/produção em larga escala de espécies selecionadas de cogumelos sapróbios com base em ambientes controlados (e.g. estufas ou estruturas similares com condições abióticas e substratos controlados), dando origem aos designados *cogumelos de cultura*.

Este é um recurso que já dispõe uma presença relativamente consolidada no mercado, continuando a apresentar uma curva de procura em expansão e dispondo ainda de uma margem relevante de crescimento, prestando-se a um conjunto de utilizações relativamente diversificadas e em boa medida já testadas a nível nacional e internacional. Para além da alimentação humana, onde é consumido através quer da confeção do produto em fresco, quer sob a forma de produtos com diferentes graus/tipos de transformação (cogumelos ultracongelados, em conserva, em *pickles*, secos ou desidratados, em pó ou em pasta, produtos derivados dos cogumelos ou a adição de extratos ricos em substâncias ativas como suplemento em massas, bebidas, cereais, gelatinas e temperos, etc.), realça-se também a incorporação do cogumelo na indústria farmacêutica através da exploração das suas propriedades medicinais (antimicrobianas e antiparasitárias, imunomoduladoras e antitumorais) na prevenção/tratamento de doenças cardiovasculares e do cancro, estimulação do sistema imunitário, combate da obesidade, regulação do colesterol, fonte de vitamina D e agente antioxidante.

Numa perspetiva económica, e apesar da dificuldade em obter valores representativos devido à informalidade que caracteriza uma parte relevante da fileira (com destaque para a apanha/recolheção de cogumelos silvestres), é relevante assinalar que a exportação nacional de cogumelos frescos (género *agaricus*, trufas e outros cogumelos comestíveis) atingiu em 2019 um volume total na ordem das 1.614 toneladas (das quais 98% para o mercado intracomunitário), valorizadas em cerca de 7,5 milhões de euros; estes valores apontam para uma valorização do produto em fresco a um preço médio de 4,66€/kg, o que representa um incremento de 73% face aos valores de 2015. Relativamente ao produto transformado (i.e. cogumelos cozidos em água ou vapor, congelados ou

conservados transitoriamente), o volume exportado em 2019 foi de 112 toneladas (das quais 47% para o mercado intracomunitário e 53% para o resto do mundo), valorizadas em 475 mil euros¹⁵.

No caso particular dos cogumelos de cultura, a produção nacional está especialmente concentrada nas regiões Norte e Centro do país, baseando-se em lógicas empresariais de tipo industrial pontuadas pela maior intensidade tecnológica e escala de produção, assim como na integração em cadeias estruturadas de distribuição e comercialização de âmbito regional, nacional e internacional. O desenvolvimento desta atividade tem acompanhado o crescente interesse veiculado pelos consumidores, tanto em termos culinários/gastronómicos como também pelo reconhecimento das suas características específicas para fins medicinais ou no quadro dos chamados alimentos funcionais e nutracêuticos. Contrariamente ao que sucede nas regiões Norte e Centro, e apesar da forte *transferibilidade territorial* deste modo de produção, não se identificam muitas unidades produtivas deste tipo no Alentejo.¹⁶



Scóbis – Produção de Cogumelos Exóticos no Baixo Alentejo

A Scóbis é uma pequena empresa familiar localizada na Herdade da Minhota (concelho de Aljustrel) que se dedica desde 2017 à produção de cogumelos exóticos a partir de substrato lenho-celulósico em modo de produção biológica. Tendo surgido como uma alternativa à agricultura tradicional de sequeiro, a Scóbis tem procurado apostar na qualidade e diferenciação do produto, especializando-se na produção ao longo de todo o ano de cogumelos biológicos frescos, desidratados e em pó, sempre com foco na disponibilização ao consumidor de produtos para uma alimentação saudável.

Já no que se refere aos cogumelos silvestres, deve assinalar-se a existência de uma longa tradição na região de apanha e consumo de espécies como a silarca (*Amanita ponderosa*), a túbera (*Terfezia* spp. e *Choiromyces* spp.) e os boletos (*Boletus* gr. *edulis*). Apesar deste facto, bem como do inequívoco valor de mercado destes recursos (em especial das silarcas e das túberas), é forçoso reconhecer que a forte informalidade que historicamente tem caracterizado a sua exploração económica não tem permitido a afirmação de uma fileira estruturada e robusta, subsistindo riscos expressivos no plano quer da sustentabilidade ambiental, quer da própria segurança alimentar (e, como tal, da saúde humana).

Nesta ótica, e desde logo, é ao nível da produção primária de cogumelos em ambiente silvestre que se identificam alguns dos principais problemas estruturais nesta fileira. Os agentes que tipicamente assumem maior relevância nesta etapa da cadeia de valor correspondem aos designados apanhadores/recolectores de cogumelos, os quais exercem sazonalmente essa atividade numa lógica de complemento de rendimentos, sem qualquer tipo de enquadramento legal e nem sempre com autorização dos proprietários dos locais onde a colheita tem lugar. Apesar dos riscos de toxicidade que caracterizam muitas das espécies presentes no território regional, não existe qualquer sistema ou prática efetiva que ateste a capacidade deste tipo de agentes para proceder a uma seleção

¹⁵ A fonte dos dados apresentados é o Instituto Nacional de Estatística (vd. Estatísticas do Comércio Internacional).

¹⁶ Este facto justifica a menor centralidade que aqui se atribui a esta modalidade específica de produção; com efeito, e em regra, existe já um corpo de conhecimento e experiência relativamente consolidado sobre as condições ótimas de produção nesta modalidade, o que significa que a sua escassa relevância na região se deve a fatores mais gerais que extravasam o âmbito deste Estudo.

criteriosa dos exemplares colhidos, o que faz depender esse processo da maior ou menor experiência empírica detida por cada apanhador. Deve ter-se presente, a este respeito, que os riscos associados a este *modus operandi* são muitas vezes ampliados porque o produto recoletado é geralmente comercializado de modo informal junto de consumidores finais e operadores económicos (e.g. restaurantes) sem que tenha sido previamente submetido a controlo sanitário.

A fraca sensibilização dos proprietários rurais para o potencial económico e ecológico dos cogumelos atua igualmente como um fator condicionador do desenvolvimento da fileira, sendo praticamente residual a adoção de práticas de micossilvicultura direcionadas para o ordenamento e aumento do potencial micológico da região. É de assinalar, igualmente, que os proprietários rurais são frequentemente confrontados com fenómenos de apanha não autorizada de cogumelos nas respetivas propriedades, situação que desincentiva ainda mais a sua aposta naquele tipo de práticas.

Apesar de muitas destas matérias terem sido contempladas no Código Florestal de 2009¹⁷, a verdade é que este – revogado em 2012 – não conseguiu produzir quaisquer efeitos práticos. Já em 2016, foi aprovada uma recomendação da Assembleia da República ao Governo no sentido de proceder à regulamentação da produção, transformação, distribuição e comercialização de cogumelos e trufas, incluindo a definição de regras para colheita em propriedades privadas, públicas e comunitárias, mas também neste caso sem efetiva sequência¹⁸. Pode concluir-se, em suma, que persiste um vazio legal e regulamentar que tem obstado à resolução dos problemas apontados, embora não seja evidente que este constitua o principal inibidor do desenvolvimento da fileira nem que o vazio em apreço condicione irremediavelmente qualquer iniciativa mais estruturada.

O quadro descrito justifica – pelo menos parcialmente – o reduzido desenvolvimento desta fileira a nível regional (e também nacional), designadamente na componente que tem suporte no aproveitamento económico de cogumelos de origem silvestre. A escassa expressão das atividades dedicadas ao processamento e transformação deste recurso é, concomitantemente, uma das manifestações mais evidentes desse reduzido desenvolvimento, limitando a capacidade de criação de valor da fileira e inibindo também uma gestão mais eficaz da sua sazonalidade.



Terrius – Uma Aposta na Valorização do Cogumelo Silvestre

A Terrius é uma empresa agroalimentar do concelho de Marvão que foi criada em 2011 com a missão de contribuir para a valorização dos produtos locais através do estabelecimento de parcerias locais de confiança e comércio justo com os pequenos produtores e as indústrias transformadoras da região. A empresa tem-se dedicado ao desenvolvimento de novos produtos com base na qualidade e excelência das matérias-primas, como é o caso dos cogumelos silvestres, recorrendo para o efeito a processos de transformação simples (desidratação, moagem, elaboração de conservas naturais etc.) que preservem as suas características únicas. De entre o seu *portfolio*, destacam-se o *Boletus* gr. *Edulis* (Porcini) desidratado e laminado, *Craterellus cornucopioides* (Trompeta Negra) e a *Morchella* spp (Pantorra) desidratadas inteiras, as farinhas de Porcini, Trompeta e *Marasmius oreades* (cogumelo dos caminhos) e a mistura de cogumelos silvestres (*Lactarius deliciosus*, *Tricholoma* spp., *Chantarellus* spp. e *Boletus* spp.) em pedaços em conserva de salmoura.

¹⁷ Vd. artigo 64º do Decreto-Lei nº254/2009, de 29 de Setembro.

¹⁸ Vd. Resolução da Assembleia da República nº167/2016, de 4 de Agosto.



Aromas e Boletos – Micologia, Ambiente e Sustentabilidade

A Aromas e Boletos é uma empresa de Leiria criada em 2012 que tem como missão a valorização do cogumelo e das florestas através do desenvolvimento de produtos com recurso à biotecnologia, dando especial destaque à micologia com aplicação de técnicas que permitam produzir cogumelos exóticos e silvestres de forma ecológica, sustentável e socialmente responsável. Através das mais modernas técnicas de desenvolvimento de micélios, substratos e micorrizas, a empresa desenvolve e comercializa todos os produtos e serviços para produção de cogumelos exóticos e silvestres; além disso, são elaborados produtos originais de excelência através de processos de transformação simples, como cogumelos desidratados com algas, mel, sal, azeites e vinagres. Na área agroalimentar, comercializa várias espécies de cogumelos silvestres sazonais apanhados nos bosques nacionais, os quais utiliza também na produção de *risotto* de cogumelos selvagens.

A diferenciação entre os dois modelos de produção utilizados nesta fileira está igualmente patente nas formas de distribuição e comercialização adotadas. No caso dos cogumelos de cultura, que corresponde a um mercado maduro e com regras perfeitamente definidas (segurança alimentar, embalagem, prazos de validade, etc.), as empresas estão integradas em circuitos de distribuição bastante estruturados, tanto de âmbito nacional como internacional, operando num contexto concorrencial fortemente competitivo. Relativamente aos cogumelos silvestres, por seu turno, verifica-se que o escoamento para mercados supralocais está fortemente dependente da intervenção de um pequeno número de agentes concentradores, os quais, dispendo de forte poder negocial sobre os apanhadores, promovem a entrada do produto no circuito económico formal e asseguram a sua entrega junto de empresas industriais e operadores de distribuição/comercialização.

5.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados permitem constatar que a fileira do cogumelo congrega realidades muito distintas no seu interior, estabelecendo-se uma diferenciação evidente entre o segmento de cogumelos silvestres (mais incipiente) e o segmento de cogumelos cultivados (mais estruturado). Apesar de nenhum destes segmentos apresentar expressão económica (formal) relevante no território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, considera-se que é ao nível do segmento dos cogumelos silvestres que faz sentido dedicar aqui maior atenção.

A este respeito, é essencial reconhecer que qualquer perspetiva de desenvolvimento sustentado deste segmento da fileira impõe que se superem/mitiguem os principais problemas estruturais que têm impedido a sua afirmação, conferindo especial prioridade a três questões fundamentais:

- ▶ a primeira prende-se com a sensibilização, mobilização e capacitação dos proprietários rurais, os quais, sendo detentores da *base produtiva* da fileira, têm forçosamente de ser parte ativa no seu processo de estruturação e valorização económica;
- ▶ a segunda prende-se com a regulação das atividades de apanha/recolha de cogumelos silvestres, promovendo não só a formalização desta etapa essencial da cadeia de valor da fileira como também a sua qualificação e consequente capacidade de retenção de valor;

- a terceira prende-se com a estruturação de mecanismos e circuitos de comercialização do produto, contribuindo para o aumento da confiança dos consumidores e um maior equilíbrio na distribuição de valor entre diversos intervenientes na fileira.

Como se procurará defender em seguida, todas estas questões pressupõem a existência de uma estratégia partilhada entre os diferentes *stakeholders* com relevância para o desenvolvimento desta fileira, necessariamente de médio-longo prazo, dado que só assim se afigura viável superar os problemas estruturais identificados. Apesar de se reconhecer que o *gap* legal existente é fortemente limitativo para a concretização dessa estratégia, admite-se, mesmo assim, que é possível desenhar um caminho próprio que crie um *diferencial económico positivo* suscetível de estimular a adesão desses *stakeholders* e, em consequência, desincentivar o recurso generalizado às práticas informais que atualmente caracterizam esta fileira. Tendo por base a experiência acumulada noutros países, parece evidente um tal caminho – ambicioso e reconhecidamente difícil – terá sempre de passar pela adoção de um sistema integrado que regule o conjunto de atividades da fileira (i.e. desde a produção até à comercialização) e – idealmente – esteja apoiado num modelo de certificação de base territorial credível e com capacidade para sustentar aquele *diferencial económico positivo*.



Micocyl – Programa de Micologia de Castilla y León 2014-2020 (Espanha)

O Micocyl corresponde a uma iniciativa conjunta da Junta de Castilla y León, dos Concelhos Provinciais e de mais de 320 municípios que visa otimizar a gestão e a valorização dos recursos micológicos da região espanhola de Castela e Leão, que se estima poderem gerar até 65 milhões de euros em anos de boa produção. Esta iniciativa surge na sequência ao programa regional de micologia iniciado em 1994, encontrando-se estruturada em cinco eixos de intervenção: (i) investigação para o conhecimento e gestão sustentável dos recursos micológicos, (ii) planeamento e regulação da recolha e comercialização de cogumelos silvestres comestíveis, (iii) formação e profissionalização do setor, (iv) desenvolvimento do turismo micológico em meio rural e (v) desenvolvimento da truficultura.

Nesta perspetiva, é fundamental assegurar, desde logo, que os proprietários rurais se encontram devidamente sensibilizados para o contributo económico – e também ambiental – que os cogumelos são suscetíveis de aportar às suas explorações, reconhecendo consequentemente a importância da adoção de práticas de micossilvicultura direcionadas para o ordenamento e aumento do respetivo potencial micológico (plantação de árvores micorrizadas, inoculação micorrízica de árvores já instaladas, etc.). Deve ter-se presente, no entanto, que um dos fatores críticos para a adesão dos proprietários a este tipo de práticas reside – para além da disponibilização de eventuais apoios ao investimento – na perspetiva de obtenção de um retorno financeiro adequado, o que pressupõe que sejam assegurados mecanismos específicos para captação de parte do valor alcançado na venda dos cogumelos colhidos nos seus terrenos.



Micorrização de *Cistus* spp. com *Terfezia arenaria* (Moris) Trappe e sua aplicação na produção de túberas

Na Universidade de Évora (UÉ) desenvolveu-se uma tecnologia adequada à obtenção de plantas micorrizadas com espécies de *Terfezia*, visando a produção de túberas em larga escala, processo que se reveste da maior importância quer a nível económico, quer a nível ecológico (devido à proteção contra agentes de *stress* que os fungos micorrízicos conferem às plantas). As plantas micorrizadas foram instaladas em parcelas experimentais para avaliar a produção de túberas e selecionar o binómio fungo-planta mais adequado a esta produção. Neste momento, a UÉ presta serviços nesta área, comercializando plantas inoculadas para produção de túberas.

Ainda nesta esfera das atividades primárias, considera-se absolutamente central concretizar avanços significativos ao nível da regulação da atividade de apanha/recolheção de cogumelos silvestres. Também aqui, é essencial criar condições de base que permitam formalizar e qualificar esta etapa nuclear da cadeia de valor da fileira, o que, em linha com as práticas seguidas noutros países, deverá envolver a qualificação de apanhadores para exercer essa atividade de forma alinhada com princípios e regras que garantam a preservação/sustentabilidade do recurso e mitiguem riscos para a saúde humana, bem como a implementação de um sistema de permissões que permita articular a procura (i.e. apanhadores) e a oferta (i.e. proprietários rurais) e assegurar a rastreabilidade dos cogumelos colhidos. Compete aqui realçar, mais uma vez, que o sucesso de uma intervenção deste tipo tem subjacente a existência de um *diferencial económico positivo* suficientemente atrativo para minimizar o recurso a práticas informais por parte dos agentes que se dedicam a esta atividade, reforçando desta forma a importância da adoção de um sistema integrado de regulação do conjunto de atividades da fileira que tenha associada uma certificação de base territorial com credibilidade junto de todos os agentes e do mercado.



Marca de Garantia ‘Setas de Castilla y León’ (Espanha)

A marca ‘Setas de Castilla y León’ é parte integrante do vasto programa micológico que tem vindo a ser implementado na região espanhola de Castela e Leão, funcionando como um garante de qualidade dos cogumelos (*setas*) silvestres colhidos em propriedades rurais aderentes a esta iniciativa. Para este efeito, existe um regulamento específico que determina com detalhe as condições que devem ser observadas para que os cogumelos destinados a comercialização em fresco, congelados ou transformados possam utilizar a marca ‘Setas de Castilla y León’, garantindo a sua aposição que o produto foi colhido em propriedades rurais da região e cumpre os requisitos da normativa vigente em matéria de segurança alimentar. A titularidade desta marca pertence ao Cesefor – Centro de Servicios y Promoción Florestal y de su Industria de Castilla y León, cabendo a sua atribuição a uma rede de operadores económicos aderentes e devidamente certificados para esse efeito em conformidade com o Regulamento de Uso da Marca ‘Setas de Castilla y León’.



IGP Fungo di Borgotaro (Itália)

O *Fungo di Borgotaro* (oriundo das províncias italianas de Parma e Massa-Carrara) abrange quatro variedades de cogumelos silvestres do género *Boletus* (*aestivalis*, *pinophilus*, *aereus* e *edulis*) e corresponde ao único produto deste tipo que dispõe de reconhecimento enquanto Indicação Geográfica Protegida [IGP] (obtido em 1996). A gestão da IGP foi entregue a um consórcio especificamente constituído para esse efeito que reúne mais de 90 operadores de toda a fileira (com destaque para os produtores agrícolas, a quem os Estatutos conferem uma representação fixa de 66% nos seus órgãos), o qual prossegue o trabalho de valorização económica iniciado em 1964 através do Consorzio Comunalie Parmensi. Um dos resultados mais expressivos desse trabalho consiste na transformação de uma atividade tradicional num produto fortemente diferenciado cujo valor de mercado se estima em cerca de 3 milhões de euros anuais.

O caminho preconizado para o aumento da capacidade de criação e retenção de valor da fileira completa-se através da estruturação de mecanismos e circuitos de comercialização do produto, entendido aqui tanto na perspetiva de produto final como de matéria-prima para utilização por outros setores de atividade (indústria agroalimentar, indústria farmacêutica, etc.). Atendendo à debilidade e informalidade que caracterizam atualmente esta fileira, bem como aos desafios que a mesma enfrenta para se apresentar de forma segura e confiável junto do mercado (e.g. cumprimento de requisitos de segurança alimentar), considera-se que este é um dos domínios onde as necessidades de organização coletiva se apresentam com maior premência e onde será essencial dispor de uma liderança institucional capaz de colocar em marcha a estratégia defendida.

5.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira do cogumelo (no seu segmento silvestre) com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre agentes com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento na cadeia de valor) não parece apresentar condições de exequibilidade nem contributo significativos para fazer face aos desafios de criação e retenção de valor identificados para a fileira. Esta apreciação não significa que não existam necessidades ou oportunidades de cooperação entre agentes com perfis similares (e.g. entre proprietários rurais ou entre apanhadores/recolectores), mas tão somente que as mesmas aparentam encontrar melhor enquadramento no contexto de modelos de cooperação mediados pela ação de agentes de natureza coletiva (vd. A2>Cooperação Horizontal Mediada).

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira ou a etapas específicas da sua cadeia de valor e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. No caso vertente, e atendendo ao estado atual de desenvolvimento da fileira, esse parece ser claramente o caso dos aspetos que mais diretamente se relacionam com a gestão dos recursos micológicos, identificando-se como principal oportunidade a estruturação/aprofundamento das relações de cooperação entre proprietários rurais.



Asociación Montes de Soria – Mobilização de Proprietários em Torno da Regulação Micológica

A Asociación de Propietários para la Regulación Micológica Conjunta Montes de Soria é uma entidade sem fins lucrativos formada por proprietários florestais que se insere no amplo sistema de gestão micológica da região de Castela e Leão. Esta estrutura coletiva tem como missão garantir a melhor gestão possível dos recursos micológicos dos seus associados, procurando assegurar a tomada de decisões informadas, o estabelecimento de políticas conjuntas e a implementação de estratégias e projetos de ação em domínios como a sinalização de propriedades, emissão de licenças de apanha/recolha de cogumelos, a promoção do micoturismo e a realização de ações de formação e realização de *workshops* temáticos.

A grande centralidade que aqui se atribui ao fomento de lógicas de cooperação de base associativa entre este tipo de atores encontra suporte na experiência de outros países, onde é evidente o papel absolutamente decisivo que os proprietários rurais desempenharam na estruturação de fileiras robustas no segmento dos cogumelos silvestres, assentes numa gestão informada e ativa dos

recursos micológicos e na regulação eficaz das práticas de apanha/recolheção. No caso do território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, onde é patente uma ainda escassa sensibilização para as valias ambientais e económicas que poderão advir de um processo mais amplo de estruturação desta fileira, esta capacidade de mobilização e organização coletiva dos proprietários rurais – detentores da *base produtiva* da fileira – corresponde a uma condição-chave sem a qual dificilmente se poderá perspetivar o seu desenvolvimento.



AFLOBEI – Investigação Aplicada ao Serviço da Produção Micológica

A Associação de Produtores Florestais da Beira Interior [AFLOBEI] e a Direção Regional de Agricultura e Pescas do Centro [DRAP Centro] desenvolveram uma parceria de investigação no âmbito da produção micológica (cogumelos silvestres) com o objetivo de avaliar o potencial produtivo na Beira Interior e definir as espécies com maior interesse para a região. Para esse efeito, foram instalados campos experimentais de cogumelos silvestres em propriedades nos concelhos de Castelo Branco e do Fundão, os quais têm vindo a ser acompanhados pelas duas entidades. É esperado que os resultados desta parceria permitam enquadrar e orientar a definição de futuras estratégias direcionadas para a produção de cogumelos silvestres na região.

Nesta ótica, considera-se que será fundamental dotar a fileira de uma solução institucional de base associativa (nova ou a partir de estruturas já existentes) com capacidade para alavancar uma estratégia ampla e *completa* que promova sua estruturação e regulação, assim como para assegurar a existência de uma plataforma de representação coletiva e intermediação junto de outros *stakeholders* com relevância para esse fim.

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela algum potencial para fomentar o estabelecimento/aprofundamento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira, designadamente entre proprietários rurais e apanhadores/recolectores e, por outro lado, entre apanhadores/recolectores e outros agentes a jusante da cadeia de valor da fileira (concentradores, transformadores, restauração, etc.). Contudo, e apesar desse potencial, é forçoso reconhecer que a exequibilidade deste tipo de cooperação é atualmente muito condicionada pela elevada atomização e informalidade que caracteriza a atividade de apanha de cogumelos silvestres, a qual se repercute negativamente ao nível quer da sua disponibilidade para remunerar os proprietários rurais pela utilização dos seus terrenos, quer da sua capacidade para reforçar o poder negocial detido junto de outros agentes da fileira (por exemplo através da adoção de formas de concentração da oferta).

Neste contexto, e sem prejuízo do interesse associado a experiências em pequena escala com enquadramento em projetos-piloto de ordenamento e aproveitamento micológico (e.g. teste de mecanismos de regulação da apanha de cogumelos silvestres), considera-se que é ao nível da implementação de modelos de cooperação mediados pela ação de agentes de natureza coletiva (vd. B2>Cooperação Vertical Mediada) que devem ser concentrados os esforços destinados a estruturar a fileira e assegurar uma repartição de valor mais justa e equilibrada entre os seus intervenientes.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar o grau de estruturação e capacidade de gestão integrada da cadeia de valor da fileira, posicionando-se objetivamente como uma resposta estruturante e necessária para superar os problemas estruturais que têm inibido o seu desenvolvimento. Não se ignora, contudo, que uma estratégia deste tipo requer capacidades de organização coletiva particularmente exigentes para conseguir alterar estruturalmente o *modus operandi* que tem historicamente caracterizado esta fileira, assim como a mobilização e comprometimento dos seus agentes com uma visão cujo horizonte de materialização será sempre de médio-longo prazo.

Para este efeito, e a esta escala, considera-se que o principal bloqueio que é crítico conseguir superar reside na falta de uma *plataforma* representativa dos interesses dos diferentes agentes desta fileira a partir da qual seja possível – a exemplo do que sucede noutros países – definir aquela visão e o caminho que é preciso percorrer para a materializar, assim como de uma liderança institucional forte e aceite para dinamizar esse processo. Na ausência destas condições, não se afigura possível concretizar uma abordagem *completa* ao desenvolvimento estruturado da fileira, assente num sistema integrado de base territorial que regule o conjunto de atividades que a integram (i.e. desde a produção até à comercialização) e seja capaz de produzir o *diferencial económico positivo* que se considera ser necessário enquanto incentivo à sua transformação estrutural.

A oportunidade de criação de uma marca territorial comum poderá corresponder, nesta ótica, a um desafio mobilizador da globalidade dos agentes da fileira, desde que a estratégia de gestão e promoção preconizada e todo o conjunto de especificações e regras associadas à sua utilização possa permitir materializar aquele *diferencial*. A outra dimensão relevante prende-se com a definição mais precisa do modelo que seria necessário estruturar e operacionalizar para assegurar a aplicação efetiva daquelas especificações e regras e, por essa via, garantir/certificar a qualidade do produto perante o mercado (e.g. cumprimento integral de requisitos de segurança alimentar). Admitindo que estas são apostas que merecem ser desenvolvidas (o que pressupõe avaliação mais aprofundada da sua capacidade para produzir o *diferencial económico positivo* apontado), não parece no entanto plausível – dadas as características atuais da fileira na região – que as mesmas possam prescindir de um forte protagonismo e comprometimento financeiro da parte das autoridades públicas locais.



Lotas Micológicas (Andaluzia/Espanha)

O fomento da criação de lotas micológicas na região espanhola da Andaluzia é uma das medidas constantes do chamado Plano CUSSTA (Plan de Conservación y Uso Sostenible de las Setas y Trufas de Andalucía), tendo como finalidade facilitar o contacto entre a oferta (i.e. apanhadores/recolectores) e a procura (i.e. compradores grossistas e retalhistas) de cogumelos e trufas, que correspondem a um mercado cujo valor se estima ser superior a 12 milhões de euros anuais. Esta medida, com implementação a cargo das autoridades públicas locais, consiste na disponibilização de espaços físicos devidamente equipados onde se atesta o cumprimento dos requisitos sanitários exigidos para que o produto possa ser comercializado. A primeira lota micológica deste tipo foi inaugurada no ano de 2004 em Jimena de la Frontera (Cádiz), fruto de uma parceria entre o Ayuntamiento dessa localidade e a Consejería de Medio Ambiente, tendo chegado a transacionar cerca de 40 toneladas de cogumelos por temporada.

6. FILEIRA DA FIGUEIRA-DA-ÍNDIA

6.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

A figueira-da-índia (*opuntia ficus-indica*) é uma espécie arbustiva da família das cactáceas, proveniente da América (planalto central do México) e introduzida na Península Ibérica há aproximadamente 500 anos. Apesar da longa presença no território nacional, é só a partir de 2008 que esta planta começa a ser cultivada de forma ordenada (em pomar), abrindo caminho para a exploração em Portugal – e, muito em particular, no Sul do país – de um conjunto amplo e diversificado de oportunidades de aproveitamento e valorização económica.

Tal como é possível extrair da experiência acumulada noutros países (México, Chile, Perú, Brasil, Estados Unidos, Itália, etc.), estas oportunidades associam-se, desde logo, ao potencial de aproveitamento praticamente integral da planta, sendo conhecidas e encontrando-se testadas múltiplas utilizações para o seu fruto (figo-da-índia), cladódios (palmas) e flores. Sem pretensões de exaustividade, podem aqui elencar-se como principais exemplos de utilização a alimentação humana (desde o consumo do fruto em fresco a produtos com diferentes graus/tipos de transformação, como sumos, compotas, doces, infusões, etc.), a alimentação animal (e.g. utilização de palmas para forragem) ou a incorporação em produtos cosméticos e farmacêuticos (e.g. extração de óleo das sementes).

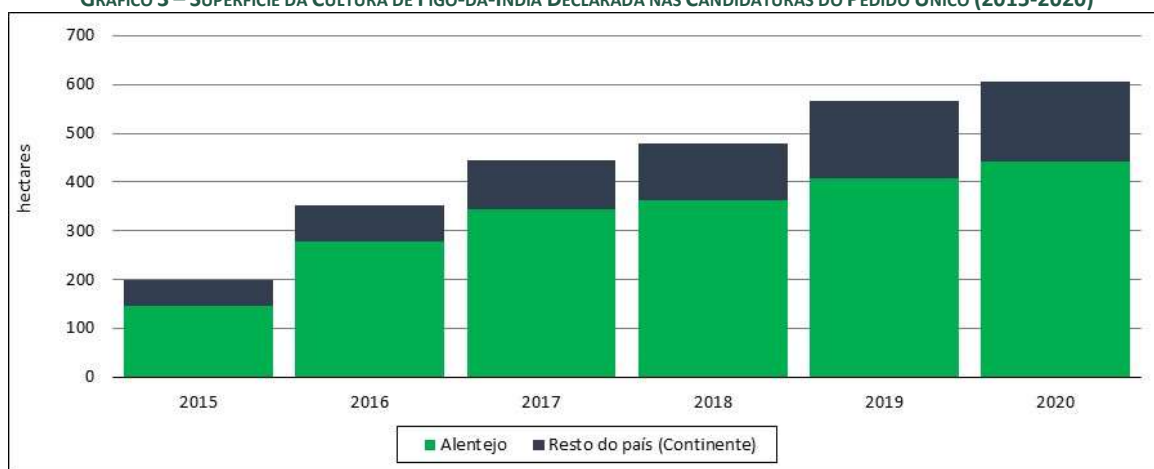
Muito embora esta seja uma fileira à qual se reconhece uma trajetória relevante de crescimento e afirmação no território de intervenção, é forçoso assinalar que é ainda escassa – e, em muitos casos, inexistente – a disponibilidade de informação que permita quantificar com suficiente rigor a sua expressão efetiva na economia regional, assim como a sua estrutura interna e desempenho económico. Este facto, em boa parte associável à relativa *juventude* e ainda diminuta dimensão da fileira a nível regional e nacional, impõe assim que se mobilizem fontes informativas mais dispersas e com níveis heterogéneos de abrangência, representatividade e/ou regularidade, tanto de natureza quantitativa como de natureza qualitativa.

Deste ponto de vista, é importante começar por assinalar que a superfície da cultura de figo-da-índia declarada nas candidaturas apresentadas em 2020 no âmbito do designado Pedido Único¹⁹ atingiu

¹⁹ O Pedido Único consiste no pedido de pagamento direto das ajudas que integram os regimes sujeitos ao Sistema Integrado de Gestão e Controlo previsto na regulamentação comunitária relacionada com a agricultura e o desenvolvimento rural.

um total de 605 hectares a nível nacional (Portugal Continental), valor que traduz um crescimento de 205% face ao registado em 2015 (Gráfico 3). Pela sua relevância, deve enfatizar-se que a região do Alentejo (não se dispõe de informação territorialmente mais desagregada) – onde o crescimento assumiu exatamente o mesmo valor – concentrou 73% da superfície total candidatada, atestando assim a sua forte representatividade nesta cultura a nível nacional. Interessa ter presente, no entanto, que em 2020 a cultura de figo-da-índia representava somente 11% da superfície declarada de frutos subtropicais a nível nacional (contra 7% em 2015), assumindo – também na região – um peso praticamente residual (próximo de 0%) no contexto mais vasto das culturas permanentes (que ocupam cerca de 70% da superfície agrícola total declarada).

GRÁFICO 3 – SUPERFÍCIE DA CULTURA DE FIGO-DA-ÍNDIA DECLARADA NAS CANDIDATURAS DO PEDIDO ÚNICO (2015-2020)



FONTE: INSTITUTO DE FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA E PISCAS

Pela sua maior riqueza informativa, é essencial reter aqui também os dados recolhidos para o ano de 2018 através do inquérito nacional realizado a produtores de figueira-da-índia realizado no âmbito do Projeto Inov@sFileiras²⁰, o qual abrangeu um universo de respondentes – em número e área cultivada – muito aproximado dos valores apurados para o Pedido Único desse ano. De acordo com esta fonte, a superfície cultivada a nível nacional com figueira-da-índia era de 439 hectares (dos quais 23% estavam localizados no distrito de Beja e 25% no distrito de Évora)²¹, confirmando-se também por esta via a relativa existência de muitos pomares de instalação recente; este é um facto de grande relevância na medida em que a capacidade produtiva plena apenas é atingida alguns anos após a plantação, o que significa que, a médio prazo, é esperado um crescimento substancial do volume de produção efetiva dos pomares já existentes.

Segundo os dados do Pedido Único, em 2020 foi apresentado um total de 170 candidaturas (das quais 62% com origem na região do Alentejo), o que representa uma superfície média de 3,6 hectares/candidatura (4,2 hectares no Alentejo). Este é um valor equivalente ao apurado no

²⁰ Este inquérito foi conduzido pela Confraria Gastronómica do Figo e da Figueira da Índia no âmbito do subprojeto 'Empreender na Fileira do Figo e da Figueira da Índia'.

²¹ Valor bastante aproximado dos 479 hectares declarados em 2018 no âmbito do Pedido Único.

inquérito do Projeto Inov@sFileiras, o qual permite acrescentar dois elementos que interessa aqui realçar:

- ▶ 60% dos produtores (num total de 119²²) possuem pomares com dimensão inferior a 2 hectares, sendo que apenas 17% possuem pomares mais de 5 hectares (dos quais 4% – i.e. 5 produtores – possuem pomares com mais de 10 hectares);
- ▶ 17% dos produtores – i.e. 20 produtores – concentram 54% da área cultivada total, contrastando com o facto de 60% dos produtores apenas representarem 19% da área cultivada.

Este conjunto de aspetos sugere a existência de diferenças significativas entre o conjunto de agentes mais diretamente ligados às atividades de produção primária desta fileira, patentes também numa apreciável diversidade das opções adotadas na estruturação e condução dos pomares (técnicas de preparação do solo, plantação, compassos, fertilização, poda, etc.). Apesar desta diversidade, parcialmente explicada pelo desigual grau de conhecimento disponível e/ou mobilizado pelos produtores (sobretudo na fase inicial de expansão desta cultura), é importante referir que a maior parte dos pomares opera em modo de produção biológico e que o recurso sazonal ao regadio (inicialmente tido como menos relevante ou mesmo dispensável) também já se encontra fortemente disseminado, sinalizando uma preocupação com crescente com aspetos como a qualidade/diferenciação do produto e com a produtividade das explorações. Outra característica generalizada corresponde à orientação quase exclusiva para a produção de fruto em fresco, existindo algumas explorações que atuam igualmente enquanto viveiristas certificados através da produção e venda de material de propagação vegetativa destinado ao arranque ou expansão de outras explorações nacionais.

Os métodos e as tecnologias empregues no processamento do fruto são, por seu turno, um dos principais fatores diferenciação entre os vários operadores da fileira, associando-se frequentemente a aspetos como a sua dimensão e/ou grau de profissionalização. Os casos em que as operações associadas a esta etapa da cadeia de valor apresentam maior qualificação e otimização têm sido protagonizados por um número reduzido de agentes com maior preparação e vocação para a comercialização de figo-da-índia junto de clientes/canais mais exigentes quanto à qualidade e quantidade de produto, materializando-se de forma clara ao nível dos investimentos realizados em instalações e equipamentos especializados (máquinas de limpeza/remoção de gloquídios, calibragem, refrigeração, embalamento, etc.). Esta dinâmica de investimento privado constitui um dado que deve aqui ser realçado e valorizado, uma vez que está frequentemente suportada em processos estruturados de cooperação com/entre produtores primários de menor dimensão (mobilizando a sua produção e garantindo o seu escoamento) e demonstra que o desenvolvimento desta fileira emergente não está dependente da mobilização de investimento público para a criação de condições materiais de suporte à sua viabilização (pressuposto que terá sido adotado no caso do Centro de Limpeza e Transformação do Figo da Índia localizado em Castelo Branco).

²² Dos quais 27 (i.e. 23% do total) são do distrito de Beja e 12 (i.e. 10%) do distrito de Évora.



Centro de Limpeza e Transformação do Figo da Índia (Castelo Branco)

O Centro de Limpeza e Transformação do Figo da Índia corresponde a uma infraestrutura pública construída e equipada pelo Município de Castelo Branco em 2016 com o intuito de facilitar aos produtores da região o acesso a condições materiais para a limpeza, calibração e embalamento de figo-da-índia, incluindo também a possibilidade de realização de operações de transformação do fruto (extração, trituração e pasteurização da polpa e extração da grainha e do óleo da grainha). A gestão do Centro foi entregue à Associação de Figo da Índia da Beira Baixa, potenciando assim uma ligação estreita aos produtores; contudo, esta Associação foi entretanto extinta e a infraestrutura desativada.

Tratando-se de um fruto sazonal, diversos produtores têm vindo a apostar no desenvolvimento de novas formas de criação e retenção de valor a partir da transformação do figo e da figueira-da-índia, procurando deste modo materializar o vasto potencial de utilizações que se reconhece a esta cultura. É forçoso reconhecer, no entanto, que estes esforços ainda se apresentam limitados, circunscrevendo-se com frequência a ações pontuais ou à produção de pequenas séries, muitas vezes com carácter exploratório e/ou falta de continuidade.



Pepe Aromas – Um Mostruário das Potencialidades do Figo-da-Índia

A Pepe Aromas é uma empresa familiar criada em 2013 e sedeadada em Évora que se tem afirmado como uma das principais referências nacionais da fileira da figueira-da-índia. Tendo plantado em 2015 os primeiros 6 hectares desta planta, a empresa dispõe atualmente de uma área de pomar com cerca de 25 hectares, complementando a produção de fruto para consumo em fresco com um vasto e diversificado *portfolio* de produtos derivados (geleia, mel, azeite, vinagre, sabonetes e óleo de sementes).

Em termos de comercialização, e tendo presente a sua *juventude*, afigura-se plausível afirmar que esta fileira tem conseguido exibir uma trajetória positiva ao nível quer da evolução do seu volume de vendas, quer do alargamento dos mercados servidos. Apesar da inexistência de informação quantitativa que possa atestar e quantificar esta perceção, parece evidente que o já referido surgimento/consolidação de alguns agentes mais preparados e vocacionados para operar nesta etapa decisiva da cadeia de valor tem contribuído decisivamente para superar os défices de dimensão e/ou capacidade comercial dos produtores primários da fileira, sustentando a sua integração em circuitos de distribuição mais exigentes (e.g. grande distribuição) e a concretização de processos de venda para mercados estrangeiros. Ainda assim, e de acordo com o inquérito do Projeto Inov@sFileiras, estima-se que uma parcela expressiva de produtores ainda não esteja ligada a qualquer estrutura coletiva de produtores e/ou de apoio à comercialização, situação que se considera desejável inverter a curto-médio prazo.

6.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados sinalizam que a fileira da figueira-da-índia tem vindo a registar uma dinâmica de crescimento com significado ao longo dos últimos anos, conferindo progressiva materialização ao potencial de aproveitamento e valorização económica que se reconhece a esta cultura. Esta constatação assume especial relevância não só porque se trata objetivamente de uma fileira emergente (i.e. onde *tudo estava por fazer*), mas também porque esta

tem conseguido evoluir positivamente ao nível da sua capacidade para operar em mercados cada vez mais amplos e exigentes.

Sem prejuízo desta apreciação global, é forçoso reconhecer que as perspetivas de desenvolvimento futuro desta fileira serão especialmente condicionadas pela forma como se vier a conseguir lidar com três questões fundamentais:

- ▶ a primeira prende-se com o insuficiente (re)conhecimento que o mercado nacional – globalmente considerado – ainda possui relativamente ao potencial intrínseco (i.e. a diversidade de utilizações) da cultura da figueira-da-índia, aspeto que atua como fator limitante da sua base de procura interna;
- ▶ a segunda prende-se com a perspetiva de forte crescimento a curto-médio prazo do volume de produção de figo-da-índia para consumo em fresco, fruto dos sucessivos aumentos de área cultivada e produtividade dos pomares, (re)colocando o problema do escoamento como um tema central para os produtores desta fileira (quase exclusivamente orientados para este tipo de produção);
- ▶ a terceira prende-se com a capacidade dos agentes da fileira para tirarem pleno partido de outras alternativas de aproveitamento do potencial económico da figueira-da-índia, atualmente ainda pouco ou nada exploradas, o que exigirá previsivelmente esforços significativos ao nível da capacitação e da mobilização de recursos.

Do ponto de vista das atividades primárias da fileira, e para além da otimização *in continuum* dos aspetos relativos ao planeamento e gestão de pomares orientados para a produção de fruto para utilização/consumo em fresco, a análise realizada aponta para a existência de lacunas de conhecimento ainda muito significativas relativamente às condições que terão ser asseguradas para sustentar uma aposta consistente na produção para utilizações alternativas da figueira-da-índia. Apesar de ser normal a existência de lógicas de especialização noutros países (fruto em fresco na Itália, palma forrageira no Brasil, *nopalitos* no México etc.), e porque uma tal diversificação tenderá a exigir novas áreas de pomar e/ou reconversão de áreas existentes para adequar os meios de produção às exigências específicas de diferentes utilizações, considera-se ser assim de grande pertinência e oportunidade aprofundar o estudo do potencial e das condições/requisitos associados a outras formas alternativas e/ou complementares de valorização económica da figueira-da-índia a nível regional e nacional.

No caso das atividades secundárias, por seu turno, parece igualmente evidente que o potencial de criação de valor nesta fileira se mantém ainda largamente subaproveitado, tanto em termos globais como no caso particular do figo-da-índia (predominantemente destinado ao consumo em fresco). Apesar de se identificarem diversas experiências promissoras *no terreno*, frequentemente empreendidas por produtores primários, estas não dispõem em regra da dimensão e/ou continuidade que se afiguram necessárias para materializar aquele potencial, parecendo também ser condicionadas por alguma falta de recursos, competências e/ou vocação *industrial* desses produtores. Por esta razão, e apesar das suas repercussões sobre a capacidade de retenção de valor, considera-se essencial ensaiar uma abordagem mais estruturada junto do tecido empresarial ligado a indústrias potencialmente consumidoras dos *outputs* da fileira da figueira-da-índia (agroalimentar,

farmacêutica, cosmética, etc.), caminho que permitirá também contribuir para o alargamento da base de procura – e consequente escoamento – da sua produção.

Finalmente, e no que respeita às atividades terciárias, interessa assinalar que a fileira tem vindo a experimentar formas de organização promotoras de uma progressiva concentração da oferta perante o mercado, potenciando assim a obtenção de ganhos de escala essenciais para maximizar a retenção de valor por parte dos produtores primários relativamente a outros intervenientes das cadeias de distribuição em participam. Embora subsista uma parcela expressiva de produtores que assumem diretamente este tipo de funções (possivelmente dentro de lógicas mais orientadas para servir mercados locais), o caminho da concentração da oferta afigura-se essencial para assegurar o acesso a canais de escoamento mais amplos e exigentes – tanto no mercado nacional como em mercados externos – e robustecer o poder negocial dos agentes da fileira, potenciando assim a sua capacidade de retenção de valor no seio daquelas cadeias.

6.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira da figueira-da-índia com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento na cadeia de valor) revela especial pertinência em situações onde a capacidade de produção individual se apresente pontualmente deficitária para responder eficazmente a solicitações concretas do mercado. A principal vantagem deste tipo de relacionamento decorre do facto de se perfilar como uma resposta flexível às flutuações da procura, permitindo minimizar as necessidades de investimento para expansão da capacidade produtiva sem colocar em risco a capacidade de resposta aos clientes.

Para a viabilização desta abordagem é essencial que exista e seja fácil aceder a informação sobre o universo de produtores integrantes da fileira, dado que este é um fator facilitador do estabelecimento de contactos diretos entre pares. Apesar do contributo já aportado pelo designado Mapa de Produtores de Figo-da-Índia (da responsabilidade da Confraria Gastronómica do Figo e da Figueira da Índia), poderá ser interessante fazer evoluir este repositório de informação no sentido de se constituir como uma plataforma dinâmica (ou integrar outra que possa já existir) de suporte à realização de transações comerciais entre produtores (i.e. disponibilização em tempo real de informação relativa a quantidades procuradas/disponíveis, cotações, etc.).

Sem prejuízo da flexibilidade apontada, admite-se que o recurso a este tipo de cooperação possa ser insuficiente – e até desadequado – enquanto resposta estrutural a situações onde exista défice sistemático de capacidade de produção instalada. Nestes casos, e para além da opção pela realização de investimentos individuais no aumento dessa capacidade, um dos caminhos possíveis poderá passar pela fusão ou *quase-fusão* entre empresas (casos da Agrofia – Produtores de Figo-Índia e da Atlantic Farms/‘5 Palmas’), assim como pela consolidação de redes estruturadas de fornecedores coordenadas por empresas de maior dimensão e/ou capacidade de gestão (como parecem ser os casos da Diálogos do Bosque e da própria Agrofia).

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira ou a etapas específicas da sua cadeia de valor e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. De entre os vários exemplos passíveis de ser elencados, considera-se importante atribuir especial centralidade àqueles que mais diretamente se relacionam com a promoção e valorização da fileira junto de públicos-alvo estratégicos e com a produção e transferência/disseminação de conhecimento.

O primeiro exemplo (i.e. promoção e valorização da fileira) encontra pertinência no facto desta ser uma fileira *emergente*, assente num recurso cujas características e potencialidades são ainda largamente desconhecidas – ou até desvalorizadas – por segmentos vitais da economia e da sociedade portuguesas (consumidores, produtores industriais, agentes de distribuição, etc.). Apesar do trabalho meritório que vem sendo desenvolvido por agentes como a Confraria Gastronómica do Figo e da Figueira da Índia, frequentemente em parceria com produtores individuais também empenhados nessa missão, afigura-se decisivo reforçar a capacidade de promoção e valorização deste recurso junto de públicos-alvo estratégicos, tarefa que exigirá forçosamente a mobilização de recursos adicionais àqueles que até agora têm sido utilizados. A título meramente exemplificativo, e porque se admite poder vir a ser um instrumento central e fortemente agregador para esse trabalho de promoção e valorização, considera-se pertinente equacionar a oportunidade e viabilidade de criação uma indicação geográfica específica para o figo-da-índia na região do Alentejo.



DOP Ficodindia dell’Etna e DOP Ficodindia di San Cono (Sicília/Itália)

O figo-da-índia corresponde a uma cultura com forte tradição na ilha da Sicília, a qual contribui em mais de 90% para a produção total deste fruto na Itália (principal país produtor a nível europeu). Atendendo à sua importância para a economia regional, bem como à necessidade de dar visibilidade e valorizar o produto perante o mercado, foram criadas as Denominações de Origem Protegida [DOP] Ficodindia dell’Etna (2003) e Ficodindia di San Cono (2013).

Por seu turno, o segundo exemplo elencado diz respeito às necessidades em conhecimento com que esta fileira ainda se confronta e que são vitais para o aumento da sua capacidade de geração e retenção de valor, estando a sua superação dependente quer do estreitamento de relações com entidades do sistema científico e tecnológico e indústrias potencialmente utilizadoras do recurso (alimentar, farmacêutica, cosmética, etc.), quer da transferência de conhecimento e tecnologia para

os agentes da fileira. Também aqui, considera-se essencial que a atomização que caracteriza a estrutura empresarial da fileira possa ser mitigada através da adoção/consolidação de práticas de cooperação suportadas em plataformas estruturadas de ação coletiva, destacando aí o papel que poderá ser assumido pelo Centro de Competências dos Recursos Silvestres.



Centro de Competências dos Recursos Silvestres

O Centro de Competências dos Recursos Silvestres [CCRES] foi formalmente constituído no final de 2016 e consiste na institucionalização de uma rede de parceiros orientada para a partilha de conhecimentos, capacidades e competências que assegurem o crescimento, a inovação, a internacionalização e a competitividade de várias fileiras baseadas em recursos silvestres. No caso da figueira-da-índia, o Plano de Ação já aprovado engloba um vasto conjunto de projetos e iniciativas com enquadramento nas dimensões da produção, transformação, mercado/comercialização e disseminação/capacitação.

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para o estabelecimento/aprofundamento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira, designadamente entre produtores primários e agentes compradores ligados aos setores industrial e de distribuição/comercialização. Este tipo de relações tem subjacente a existência de agentes especializados em atividades particulares e específicas da cadeia de valor da fileira (i.e. lógica de desintegração vertical), sendo essa focalização entendida como uma estratégia potenciadora do desempenho individual de cada agente nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

Atendendo às opções que até agora têm norteado o desenvolvimento da fileira da figueira-da-índia na região e também a nível nacional, expressas através de uma orientação predominante para a produção de figo-da-índia destinado à venda/consumo em fresco, pode dizer-se que é sobretudo ao nível da sua distribuição e comercialização que se têm colocado desafios mais prementes. Apesar do esforço que muitos produtores realizaram (e continuam realizar) na comercialização direta junto do consumidor final, parece evidente que este é um caminho limitado para conquistar mercados mais amplos (e.g. em termos geográficos), sobretudo se se tiver em conta o aumento expressivo da produção que é esperado a curto-médio prazo. Neste contexto, considera-se incontornável a necessidade de continuar a intensificar as relações de cooperação entre agentes produtores e agentes distribuidores/comercializadores (já com casos de relativo sucesso), tirando assim pleno partido da capacidade destes últimos para assegurar o escoamento deste tipo de produção tanto a nível nacional como internacional.

O outro domínio – ainda largamente sub-explorado – onde a adoção deste tipo de práticas de cooperação se apresenta com grande pertinência diz respeito à articulação com o tecido industrial, em estreita ligação com objetivo de diversificação de produtos e mercados da fileira e tendo como destinatários os setores para os quais a figueira-da-índia apresenta um potencial mais evidente (alimentar, farmacêutica, cosmética, etc.). Tendo em conta que, também aqui, é limitada a capacidade (e até vocação) dos atuais agentes da fileira para empreender atividades no domínio do processamento e transformação das matérias-primas produzidas, considera-se essencial ampliar de

forma expressiva as articulações estabelecidas com este tipo de agentes, sendo este um caminho fundamental para sustentar uma trajetória de aumento do valor global gerado pela fileira.



Sumo de Figo da Piteira do Alentejo (Compal)

Em 2020 a Compal lançou em Portugal o sumo de Figo da Piteira do Alentejo (uma das várias designações pelas quais o figo-da-índia é tradicionalmente conhecido), colocando-o lado-a-lado na linha 'Compal Origens' com sabores reconhecidos de outras regiões como a 'Laranja do Algarve', a 'Pera Rocha do Oeste D.O.P.' ou a 'Framboesa do Algarve'. A produção deste sumo foi feita em parceria com um dos principais produtores/comercializadores de figo-da-índia do Alentejo (Diálogos do Bosque), constituindo um marco fundamental para o reforço da visibilidade deste fruto junto do mercado consumidor nacional e para diversificação de produtos e mercados da fileira.

É importante ter presente, para ambas as situações, que o reforço das articulações preconizadas tem forçosamente implícitos desafios muito significativos ao nível da capacidade de retenção de valor por parte dos agentes da fileira, em especial no caso daqueles que se venham a especializar na produção primária. Por esta razão, e dada a atomização que ainda caracteriza este segmento específico da cadeia de valor da fileira, será determinante consolidar as dinâmicas de organização coletiva orientadas para a concentração da oferta que se têm vindo a observar, reforçando assim a sua capacidade negocial junto de agentes/segmentos tradicionalmente mais robustos.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar a capacidade de controlo/gestão integrada da cadeia de valor da fileira, incluindo aí o reforço da capacidade negocial dos agentes aderentes perante outros intervenientes internos ou externos à fileira. No caso vertente, e apesar da adesão ainda limitada dos produtores primários, este é um caminho que já se encontra a ser trilhado pela fileira com o intuito de a mitigar a sua estrutura atomizada, fomentando uma lógica concertada de desintegração vertical assente na especialização de atividades entre produtores primários e os agentes coletivos agregadores da sua produção.



Experiências de Concentração da Oferta de Figo-Índia

O desenvolvimento da fileira da figueira-da-índia tem sido acompanhado pelo surgimento de alguns agentes coletivos nascidos da vontade dos produtores primários de figo-da-índia em assegurar um posicionamento mais forte junto do mercado do que aquele que seriam capazes de alcançar isoladamente. Tal é o caso, nomeadamente, da Exotic Fruits Newflavors (cooperativa criada em 2014, localizada em Sousel, recentemente extinta), da Opuntias Alentejo (cooperativa criada em 2019, localizada em Serpa) e da Atlantic Farms/'5 Palmas' (sociedade empresarial criada em 2019, localizada em Beja).

A análise das experiências já concretizadas na região do Alentejo permite constatar – como seria expectável – que o papel assumido pelos agentes coletivos que foram entretanto constituídos está centrado na comercialização em fresco de figo-da-índia proveniente das explorações dos produtores associados, incluindo também o desenvolvimento de atividades elementares de processamento pós-colheita (limpeza do fruto, calibragem/seleção, embalagem, etc.). Para além da consolidação das iniciativas já existentes, considera-se pertinente equacionar a eventual inclusão de atividades com maior capacidade de geração e retenção de valor no espectro de intervenção deste tipo de agentes

coletivos, designadamente no que respeita à produção de produtos transformados a partir da figueira-da-índia.

7. FILEIRA DO MEDRONHO

7.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

O medronho tem origem no medronheiro (*Arbutus unedo* L.), que constitui uma espécie autóctone mediterrânica distribuída por toda a Península Ibérica, Europa Ocidental e do Sul, Médio Oriente, Norte de África e Macaronésia. Em Portugal encontra-se por quase todo o país, embora as maiores manchas ocorram a Sul, nas Serras do Caldeirão e de Monchique. O medronheiro surge espontaneamente em bosques de carvalho e sobreiro, pinheiros, charnecas ou matos, sendo capaz de suportar climas com baixa pluviosidade e períodos estivais secos. Cresce tanto em solos ácidos como calcários e pode ocorrer até aos 1.200 metros de altitude. Além das formações espontâneas, assiste-se a um crescente interesse na exploração do medronho como uma espécie frutícola, facto que está bem patente na forte dinâmica que se tem observado ao nível da instalação de pomares de medronheiro.

O medronheiro é uma espécie multifuncional, constituindo uma fonte de compostos funcionais e de fibra mobilizáveis em vários setores industriais (alimentar, cosmética, etc.) e apresentando também um grande potencial enquanto planta ornamental. Adicionalmente, desempenha igualmente um importante papel na gestão florestal, quer na composição do mosaico florestal (contribuindo para a diminuição da erosão e o aumento da matéria orgânica dos solos), quer servindo de corta-fogo nas redes primárias e secundárias de proteção e combate aos incêndios florestais, aumentando a resiliência e produtividade da floresta e potenciando uma maior diversificação de produtos transacionáveis e serviços de valor social e ambiental relevantes.

Sem prejuízo destas características da planta, é no fruto – i.e. o medronho – que reside o maior potencial económico do medronheiro. Possuindo um conteúdo elevado de açúcares e sendo uma boa fonte de minerais, vitaminas, carotenoides e de antioxidantes, têm sido três as formas principais de materialização desse potencial:

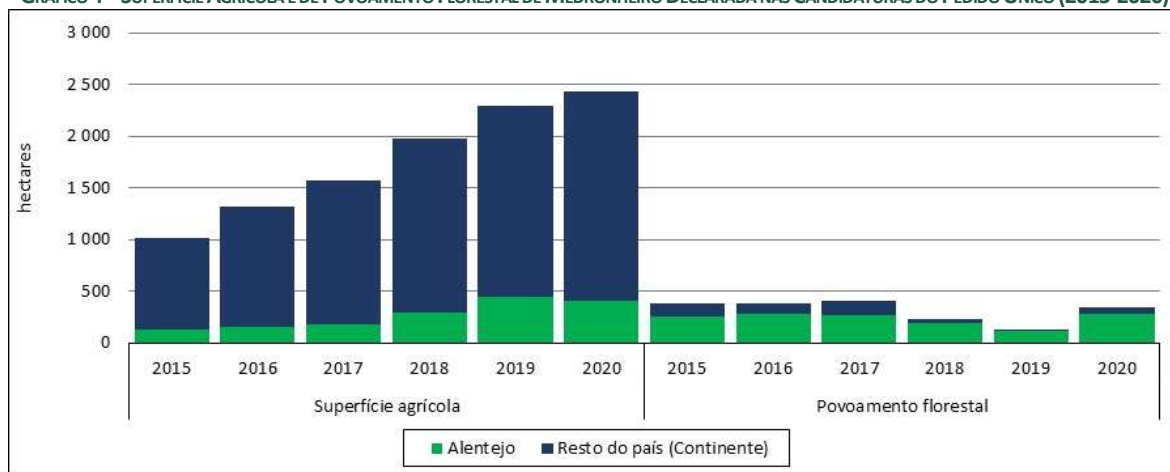
- ▶ fabrico de aguardente de medronho, sendo esta a forma mais habitual e tradicional de utilização do medronho e a sua principal fonte de receitas de comercialização;
- ▶ consumo do fruto em fresco, sendo necessário para tal que possuam tamanho adequado (acima de 2 cm), boa coloração (vermelho), firmeza apropriada, bom equilíbrio entre o conteúdo de açúcares e de ácidos e apresentação em embalagem apropriada para a preservação da qualidade do fruto por tempo suficiente entre a colheita e o consumo;

- fabrico de outros produtos alimentares, como licores (e.g., melosa, licor à base de aguardente de medronho e mel), vinagre, doces, compotas e geleias, frutos congelados, desidratados e liofilizados e produtos de confeitaria, como gelificados (*pâté de fruits*), bombons de licor de medronho e medronho confitado.

Quanto à base produtiva instalada, desconhece-se a área atualmente ocupada pelo medronheiro (quer em superfície agrícola, quer em povoamentos florestais). Segundo a Carta da Tipologia Florestal de Portugal Continental, em 2005 as formações de medronhal ocupavam 0,5% da área florestal do país, correspondendo a cerca de 15.500 hectares (35% dos quais na confluência dos concelhos de Almodôvar, Silves e Loulé); contudo, e como já se referiu, o dado marcante dos últimos anos reside no aumento expressivo da exploração do medronheiro como uma espécie frutícola.

Com efeito, e tendo como referência a informação disponível para as candidaturas submetidas no âmbito do Pedido Único²³ [PU], a superfície declarada de pomares de medronheiro em Portugal Continental registou um crescimento de 139% entre 2015 e 2020, contrariando assim o decréscimo de -12% observado para a superfície florestal de medronheiro (Gráfico 4). No caso do Alentejo (não se dispõe de informação territorialmente mais desagregada), contudo, essa variação atingiu os 218% no caso dos pomares e os 8% no caso da superfície florestal de medronheiro, o que, para além de sinalizar um dinamismo superior, permitiu aumentar o peso relativo da região em 2015 para 17% e 84% em cada um desses segmentos. Atendendo a estes valores, sobretudo no caso das áreas de pomar, é expectável que se venha a observar um crescimento substancial do volume de produção de medronho a curto-médio prazo (uma vez que a capacidade produtiva plena apenas é atingida alguns anos após a plantação).

GRÁFICO 4 – SUPERFÍCIE AGRÍCOLA E DE POVOAMENTO FLORESTAL DE MEDRONHEIRO DECLARADA NAS CANDIDATURAS DO PEDIDO ÚNICO (2015-2020)



FONTE: INSTITUTO DE FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA E PISCAS

²³ O Pedido Único consiste no pedido de pagamento direto das ajudas que integram os regimes sujeitos ao Sistema Integrado de Gestão e Controlo previsto na regulamentação comunitária relacionada com a agricultura e o desenvolvimento rural.

Do ponto de vista da organização da fileira, verifica-se que as atividades de produção primária têm vindo a experimentar uma transformação estrutural muito significativa (e ainda em curso de materialização), designadamente por via da já aludida aposta em pomares de medronheiro, observando-se progressos relevantes – também para as áreas de povoamento florestal – ao nível da produção e disseminação de conhecimento científico e técnico relativamente à melhoria e/ou adoção de novas técnicas e métodos culturais. Uma das áreas que tem sido objeto de maior estudo diz respeito à seleção de material vegetal melhorado da espécie, existindo já capacidade instalada para o fornecimento de material de propagação (fator determinante para a instalação de pomares de medronheiros).

É importante assinalar que as atividades de produção primária – que se materializam genericamente na colheita e seleção do fruto – continuam a ser predominantemente manuais e ainda sem alternativas mecanizadas viáveis para a sua execução. Esta elevada intensidade em mão-de-obra determina que este tipo de atividades representem cerca de 20-30% do custo do produto transformado; contudo, é esperado que com os novos sistemas de condução do medronhal em pomar seja possível alcançar alguma redução do custo da colheita, assim como a obtenção de frutos com maior calibre e de lotes mais homogêneos no que respeita ao calibre e estado de maturação.

O destino da produção continua a ser quase integralmente a destilação do medronho para o fabrico de aguardente, o que justifica a forte integração vertical que existe entre atividades de produção primária e transformação (de acordo com os dados da Plataforma Emed²⁴, 86% dos produtores de medronho recenseados possuem destilarias). Apesar de se tratar de um produto regulado através de legislação específica²⁵, verifica-se que a aguardente de medronho é maioritariamente produzida em pequenas destilarias artesanais de matriz familiar, com predomínio do fabrico para autoconsumo e comercialização em circuitos não formalizados, podendo a fraca profissionalização ser parcialmente atestada pelo número residual de empresas fabricantes de aguardentes não preparadas (não envelhecidas) recenseadas em 2018 nas sub-regiões do Baixo Alentejo e do Alentejo Litoral (com 3 e 4 unidades, respetivamente, num universo nacional de 199 empresas, das quais 45 só na região do Algarve)²⁶.

De entre as razões que explicam o elevado nível de informalidade que caracteriza esta componente da fileira, as principais associam-se à elevada carga fiscal aplicável ao preço de venda da aguardente de medronho (cf. Código dos Impostos Especiais de Consumo)²⁷, bem como à dificuldade de cumprimento das exigências legais aplicáveis ao licenciamento de destilarias. Importa realçar, ainda, que em ambas as matérias têm vigorado regimes específicos mais favoráveis para as destilarias de

²⁴ Esta Plataforma foi desenvolvida pela Arbutus – Associação para a Promoção do Medronho no âmbito do subprojeto ‘Empreender na Fileira do Medronho’ do Projeto Inov@sFileiras.

²⁵ Cf. Decreto-Lei nº238/2000, de 26 de Setembro.

²⁶ Dados do Instituto Nacional de Estatística referentes às empresas classificadas na CAE 11012-Fabricação de aguardentes não preparadas.

²⁷ Deve notar-se que Orçamento de Estado para 2021 contempla expressamente uma redução para 25% da taxa normal de imposto aplicável com vigência limitada até ao final de 2023, o que, para além dos efeitos positivos esperados durante este período, poderá abrir boas perspetivas para uma futura revisão *em baixa* dessa taxa.

menor dimensão²⁸, aspeto que tem atuado enquanto elemento desincentivador do aumento da dimensão das empresas que operam neste setor (*condicionando-as* a uma produção anual máxima de aproximadamente 2.000 litros). Estes são aspetos que impactam negativamente sobre a robustez empresarial da fileira e também sobre a valorização económica da aguardente de medronho pelos consumidores, limitando a conquista de mercados mais alargados e o posicionamento do produto em gamas mais elevadas.

Relativamente a outras formas de transformação do medronho, reconhece-se que se têm envidado esforços no sentido da diversificação de produto, embora esta revista ainda um carácter bastante artesanal e experimental. Tais esforços têm sido frequentemente encetados por produtores que também fabricam aguardente de medronho, permitindo assim oferecer uma gama mais alargada de produtos a partir do aproveitamento deste fruto.



Zorra – Casa de Medronho: Um Exemplo de Diversificação de Produto

Negócio familiar de produção e comércio de produtos derivados exclusivamente do medronheiro, sediada na Cova da Zorra, freguesia do concelho de Odemira. Resultou de um êxodo da cidade para o campo, com o regresso da família ao meio rural. Acumula a produção de medronho (em modo convencional e biológico) com uma destilaria, uma unidade de transformação, embalagem e uma loja especializada com presença física e *online*. Materializou uma aposta em produtos de qualidade com imagem cuidada e apelativa. Produz aguardentes, licores, infusões, bolachas, mel e sabão natural.

A distribuição e comercialização de medronho e de produtos transformados de medronho é, a par da sua produção, ainda pouco estruturada, confrontando-se com problemas de escala que têm inviabilizado perspectivas de crescimento mais ambiciosas. Apesar de já existirem algumas experiências de comercialização do fruto para consumo em fresco, quer em território nacional (através de superfícies comerciais regionais, espaços *gourmet* e algumas cadeias de hotelaria), quer em mercados internacionais (países escandinavos, Japão, Irlanda, Estados Unidos, etc.), são abundantemente referidas por agentes do setor dificuldades em fazer chegar a produção aos canais de distribuição e consumo. Registam-se também experiências de colocação do produto para consumo em fresco no mercado espanhol, mas a uma escala também ela reduzida.



Lenda da Beira – Medronho para Consumo em Fresco

A empresa Lenda da Beira – Aguardente de Medronho Unipessoal, Lda., criada em 2011 e sediada em Pampilhosa da Serra, dedica-se preferencialmente ao fabrico de aguardente de medronho, apresentando no seu *portfolio* vários produtos tradicionais como azeite, vinho e aguardente de mel. Em 2014 iniciou a comercialização de medronho em fresco, com marca própria, no mercado nacional e espanhol, com boa aceitação (segundo o responsável da empresa). O medronho comercializado tem origem em medronhais plantados, parte dos quais com recurso a rega. Para apoiar a comercialização do produto em fresco, a empresa dispõe de zona de armazenagem com câmara de frio, onde conserva caixas e cufetes de medronhos selecionados, destinados ao mercado espanhol e nacional.

²⁸ Se a destilaria produzir até 1.000 litros de álcool puro, o produtor pode beneficiar do estatuto de pequena destilaria e ter uma redução no imposto sobre o álcool e as bebidas alcoólicas [IABA] de 50% (cf. artigo 79º do Decreto-Lei nº73/2010, de 21 de Junho).

O mercado para comercialização do fruto para consumo em fresco apresenta elevado potencial de crescimento e, de acordo com a opinião de alguns produtores, permite maior rentabilidade, à imagem que acontece com outros pequenos frutos vermelhos com forte aceitação e consolidação no mercado. Porém, a comercialização do fruto para consumo em fresco parece ainda muito condicionada pela dificuldade em competir diretamente com produtos concorrentes devido aos maiores custos associados quer ao processo de colheita, quer ao próprio défice de otimização da produção, subsistindo também problemas não resolvidos ao nível da preservação das propriedades nutricionais e físico-químicas do fruto pós-colheita e à posterior conservação em condições controladas de temperatura e humidade.

7.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados para a fileira do medronho apontam para uma dinâmica de crescimento expressiva nos últimos anos, materializada pelo aumento da área de cultivo do medronheiro e pela entrada de novos agentes na fileira. Apesar de subsistirem problemas estruturais ainda não inteiramente resolvidos, como a elevada informalidade e atomização do tecido produtivo, existem elementos de transformação (como o forte crescimento das áreas de povoamento de medronheiro ordenado em pomar) que permitem antecipar um quadro de oportunidades particularmente desafiante para os agentes desta fileira.

Perante este contexto, considera-se que a capacidade de criação e retenção de valor por parte destes agentes será especialmente influenciada pela forma como vierem a conseguir lidar com três questões fundamentais:

- ▶ a primeira prende-se com a perspetiva de forte crescimento a curto-médio prazo do volume de produção de medronho, exigindo que a fileira seja capaz de se (re)dimensionar e (re)organizar no sentido de responder a mercados mais alargados (em termos geográficos) e diversificados (em termos de produto);
- ▶ a segunda prende-se, precisamente, com essa necessidade de alargamento e diversificação de mercados, o que pressupõe uma intensificação e qualificação da capacidade de atuação da fileira junto dos diferentes canais de distribuição e comercialização, bem como da sensibilização da procura final para as várias utilizações do medronho e dos seus produtos;
- ▶ a terceira prende-se com o desafio de contínuo *upgrade* técnico/tecnológico dos agentes da fileira, tanto ao nível das atividades de produção primária como das atividades de transformação, tendo em vista a otimização dos processos produtivos e o próprio desenvolvimento de produtos novos/melhorados.

Assim, e no que se refere às atividades de produção primária, parece evidente que a forte expansão da cultura de medronheiro em pomar ordenado na região irá representar uma alteração *de fundo* na forma como a fileira tem historicamente desenvolvido a sua atividade, abrindo caminho à obtenção de ganhos expressivos em matéria de produtividade e eficiência. Apesar desse potencial, deve ter-se presente que o aumento substancial da produção de medronho que se perspetiva para

os próximos anos poderá atuar como fator de pressão sobre os preços da matéria-prima caso não seja acompanhado por um alargamento igualmente significativo do mercado, facto que importará acautelar de modo a não gorar as expectativas inerentes aos investimentos já realizados.

Numa perspetiva de criação e retenção de valor, estas questões remetem para a necessidade de repensar a forma atomizada como a estrutura de produção se encontra atualmente organizada, tendo também presentes as diferenças existentes entre a produção em ambiente florestal e a produção em pomar e o facto de, nalguns casos, existirem agentes da fileira ligados apenas à produção primária. Por outro lado, deve também ser equacionado o conjunto de oportunidades de valorização do fruto que poderá decorrer da adoção mais generalizada de modos de produção sustentável, seja pela certificação da produção florestal, seja pela conversão da produção em pomar para Modo de Produção Biológico [MPB] (que, em 2020, representava apenas 15% da área declarada no âmbito do Pedido Único).

Relativamente às atividades secundárias, é desejável que a estrutura produtiva consiga evoluir no sentido de uma maior formalização/profissionalização da atividade, assumindo o pleno cumprimento dos requisitos legais aplicáveis como um requisito elementar para que a fileira disponha de capacidade efetiva de resposta ao aumento da produção de medronho e à consequente necessidade de alargamento do seu mercado atual. No caso da aguardente de medronho, que tem sido e continuará previsivelmente a ser o produto mais representativo desta fileira, afigura-se importante prosseguir o esforço de apetrechamento tecnológico das unidades de transformação e melhoria técnica dos processos de produção (fermentação, destilação, etc.), tendo também presentes as questões relacionadas quer com o aumento da escala de produção das unidades, quer com o potencial de valorização económica associado à certificação deste produto.

Paralelamente à aguardente, considera-se essencial intensificar o trabalho de diversificação das utilizações possíveis do medronho, justificável na ótica quer do escoamento da produção acrescida que espera para os próximos anos, quer da adoção de novas formas de criação e retenção de valor pelos agentes da fileira. Nesta matéria, e sem prejuízo de outras utilizações, parece importante materializar de modo mais efetivo o potencial económico que tem sido atribuído à comercialização do fruto em fresco, designadamente por via do aprofundamento do conhecimento científico e técnico – e da sua disseminação junto dos agentes económicos – necessário para a tornar viável e/ou mais competitiva perante produtos concorrentes (e.g. aplicação de tecnologias de processamento mínimo).



Proposta de Norma para a Comercialização de Medronho em Fresco

A perspetiva de aumento da produção de medronho e a consequente necessidade de encontrar formas de utilização deste fruto alternativas à aguardente de medronho levou duas investigadoras da Universidade do Algarve (Adriana Guerreiro e Dulce Antunes) a apresentarem em 2018 uma proposta de norma para a comercialização para o medronho em fresco. Esta proposta está centrada na definição dos parâmetros de qualidade mínimos a observar após o acondicionamento e embalamento do fruto, incluindo a diferenciação de três categorias de produto (Categoria 'Extra', Categoria I e Categoria II) e regras gerais para a sua apresentação e acondicionamento.

No caso das atividades terciárias, por seu turno, o desafio central passa – como já se referiu – por conseguir alargar e diversificar mercados. Para este efeito, será essencial que a fileira seja capaz de

estruturar uma capacidade comercial que não aparenta dispor atualmente, fruto da atomização e informalidade que historicamente a caracterizam, implicando portanto que se equacionem novas formas de organização para concretizar esse objetivo. Por outro lado, mas como parte fundamental desse trabalho, considera-se igualmente importante reforçar o esforço de promoção global do recurso-produto medronho com vista a aumentar a sua notoriedade junto de públicos-alvo *não tradicionais* (i.e. consumidores de aguardente de medronho), designadamente com o intuito de potenciar o alargamento substancial da base *natural* de procura quer da aguardente de medronho, quer do fruto propriamente dito.



Júnior Jacques Destiladores – Novos Consumidores e Formas de Consumo para a Aguardente de Medronho

Em 2015 dois jovens empreendedores (Afonso Pereira e Marieke Devillé) criaram em Odemira a empresa Alma Orgânica – mais conhecida pela marca Júnior Jacques Destiladores – com a finalidade de produzirem produtos destilados de alta qualidade, designadamente a aguardente de medronho. Para além da introdução de novas técnicas de produção ao nível da fermentação e da destilação, uma das inovações centrais do projeto consistiu na disponibilização de dois produtos diferenciados: a Aguardente de Medronho ‘Original’, vocacionada para o apreciador deste produto tradicional e consubstanciado numa aguardente com o teor alcoólico *standard* de 48%, e a Aguardente de Medronho ‘Smooth 42’, mais versátil no seu uso e melhor adaptada às características de outro tipo de consumidores, com um teor alcoólico de 42%. Através deste segundo produto, mais suave e fácil de beber, pretendeu-se captar novos consumidores para a aguardente de medronho, explorando-se em especial a sua utilização enquanto base para elaboração de *cocktails* diversificados. Na prática, procurou-se replicar a estratégia já seguida com sucesso por outros produtos destilados (rum, gin, etc.) para alargar a sua base de procura e as formas de consumo.



Arbun – Um Gin Inspirado pelo Medronho

A marca ARBUN – recentemente criada – distingue-se pela diversificação dos produtos destilados a partir do medronho e de outros produtos tradicionais da Serra do Caldeirão. Para além do ‘ARBUN Original’ (a clássica aguardente de medronho), são também disponibilizados o ‘ARBUN Juniper Premium’ (gin de medronho), o ‘ARBUN Juniper’ (dry gin de medronho), o ‘ARBUN Citric’ (medronho destilado cítrico) e o ‘ARBUN Honey’ (aguardente melosa de medronho). Misturando tradição e inovação, o processo produtivo da ARBUN começa com a colheita manual do medronho na Serra do Caldeirão, de modo a assegurar a seleção dos melhores frutos amadurecidos, os quais são depois cuidadosamente fermentados e lentamente destilados com recurso a tecnologias modernas; o produto final são destilados suaves com um intenso sabor frutado.

7.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira do medronho com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento

na cadeia de valor) revela especial pertinência em situações onde a capacidade de resposta individual se apresente insuficiente para responder eficazmente a solicitações concretas do mercado. A principal vantagem deste tipo de relacionamento decorre do facto de se perfilar como uma resposta flexível às flutuações da procura, permitindo minimizar as necessidades de investimento para expansão da capacidade produtiva sem colocar em risco a capacidade de resposta aos clientes.

Para a viabilização desta abordagem é essencial que exista e seja fácil aceder a informação sobre o universo de produtores integrantes da fileira, dado que este é um fator facilitador do estabelecimento de contactos diretos entre pares. Apesar do contributo já aportado pelo designado Mapa de Produtores (da responsabilidade da Arbutus – Associação para a Promoção do Medronho), poderá ser interessante fazer evoluir este repositório de informação no sentido de se constituir como uma plataforma dinâmica (ou integrar outra que possa já existir) de suporte à realização de transações comerciais entre produtores (i.e. disponibilização em tempo real de informação relativa a quantidades procuradas/disponíveis, cotações, etc.).

Sem prejuízo da flexibilidade apontada, admite-se que o recurso a este tipo de cooperação possa ser insuficiente – e até desadequado – enquanto resposta estrutural a situações onde exista défice sistemático de capacidade de produção instalada, bem como em situações em que os métodos de produção adotados não sejam inteiramente homogéneos/compatíveis para viabilizar processos de agregação/concentração da oferta. Nestes casos, e para além da opção pela realização de investimentos individuais no aumento dessa capacidade, um dos caminhos possíveis poderá passar pela fusão ou *quase-fusão* entre empresas (e.g. criação de sociedades participadas ou agrupamentos complementares de empresas), assim como pela consolidação de redes estruturadas de fornecedores coordenadas por empresas de maior dimensão e/ou capacidade de gestão.

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira ou a etapas específicas da sua cadeia de valor e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. De entre os vários exemplos passíveis de ser elencados, considera-se importante atribuir especial centralidade àqueles que mais diretamente se relacionam com a promoção e valorização da fileira junto de públicos-alvo estratégicos e com a produção e transferência/disseminação de conhecimento.

O primeiro exemplo (i.e. promoção e valorização da fileira) encontra pertinência no facto desta assentar num recurso e/ou em produtos (como a aguardente de medronho e o próprio medronho para consumo em fresco) cujas características e potencialidades não gozam ainda de suficiente visibilidade ou reconhecimento junto de segmentos vitais da economia e da sociedade (consumidores, produtores industriais, agentes de distribuição, etc.). Apesar de já existirem iniciativas lançadas com o objetivo de responder a este desafio, como a criação de marcas territoriais associadas ao medronho, assim como entidades que se dedicam à sua prossecução (e.g. Arbutus –

Associação para a Promoção do Medronho), afigura-se decisivo reforçar a capacidade de promoção e valorização deste recurso junto de públicos-alvo estratégicos.



IGP Medronho do Algarve

A Indicação Geográfica Protegida [IGP] ‘Medronho do Algarve’ foi reconhecida em 2015, materializando assim a especificidade da aguardente de medronho produzida no território constituído pelos concelhos algarvios de Albufeira*, Alcoutim*, Aljezur, Castro Marim*, Faro*, Lagos*, Loulé*, Monchique, Portimão*, São Brás de Alportel, Silves*, Tavira* e Vila do Bispo, assim como pelos concelhos alentejanos de Almodôvar*, Odemira* e Ourique*. Esta IGP, com gestão a cargo da APAGARBE – Associação dos Produtores de Aguardente de Medronho do Barlavento Algarvio (sedeada no concelho de Monchique), requer que todo o ciclo de produção da aguardente de medronho desde a obtenção da matéria-prima, destilação e envelhecimento ou estágio tenha lugar nesta área geográfica, explicitando também o método de obtenção do produto através de um Caderno de Especificações. Não há evidência, contudo, que esta IGP disponha de uma estratégia promocional robusta e/ou de recursos suficientes para alcançar um ganho efetivo de notoriedade e valorização do produto junto do mercado.

* Concelhos onde existem uma ou mais freguesias que não integram o território abrangido pela IGP



Medronho SW – Aposta numa Marca Territorial Comum

‘Medronho SW’ é uma *marca territorial* criada em 2016 pela Arbutus – Associação para a Promoção do Medronho com o apoio do Município de Odemira, tendo como finalidade apoiar os produtores associados a dar maior visibilidade aos seus produtos e contribuir para o crescimento sustentado da fileira na região do Sudoeste de Portugal, assim como valorizar a função económica e a dimensão social e cultural do medronho. Contudo, e apesar da adesão de um número já significativo de destiladores a esta marca (14), fazendo constar junto das suas marcas individuais, não há evidência que a mesma disponha de uma estratégia promocional robusta e/ou de recursos suficientes para alcançar um ganho efetivo de notoriedade e valorização do produto junto do mercado.

O segundo exemplo elencado diz respeito às necessidades em conhecimento com que esta fileira ainda se confronta e que são vitais para o aumento da sua capacidade de geração e retenção de valor, estando a sua superação dependente quer do estreitamento de relações com entidades do sistema científico e tecnológico e indústrias potencialmente utilizadoras do recurso (alimentar, cosmética, etc.), quer da transferência de conhecimento e tecnologia para os agentes da fileira. Também aqui, considera-se essencial que a atomização que caracteriza a estrutura empresarial da fileira possa ser mitigada através da adoção/consolidação de práticas de cooperação suportadas em plataformas estruturadas de ação coletiva, destacando aí o papel que poderá ser assumido pelo Centro de Competências dos Recursos Silvestres.



Centro de Competências dos Recursos Silvestres

O Centro de Competências dos Recursos Silvestres [CCRES] foi formalmente constituído no final de 2016 e consiste na institucionalização de uma rede de parceiros orientada para a partilha de conhecimentos, capacidades e competências que assegurem o crescimento, a inovação, a internacionalização e a competitividade de várias fileiras baseadas em recursos silvestres. No caso do medronho, o Plano de Ação já aprovado engloba um vasto conjunto de projetos e iniciativas com enquadramento nas dimensões da produção, transformação, mercado/comercialização e disseminação/capacitação.

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela especial pertinência

enquanto via privilegiada para o estabelecimento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira, quer entre produtores primários e empresas de processamento/transformação de medronho (e.g. destiladores de aguardente), quer entre estes e agentes ligados a outros setores industriais e de distribuição/comercialização. Este tipo de relações tem subjacente a existência de agentes especializados em atividades particulares e específicas da cadeia de valor da fileira (i.e. lógica de desintegração vertical), sendo essa focalização entendida como uma estratégia potenciadora do desempenho individual de cada agente nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

Apesar deste ser um caminho que tem vindo a ser experimentado pela fileira, é forçoso reconhecer que a reduzida dimensão da generalidade dos seus agentes atua como um fator condicionante para que possa ser utilizado com sucesso na conquista de mercados mais amplos, para os quais a capacidade de resposta em volume (para além da qualidade) constitui frequentemente um critério relevante. É importante ter presente, ainda, que o reforço das articulações preconizadas tem forçosamente implícitos desafios muito significativos ao nível da capacidade de retenção de valor por parte dos agentes da fileira, em especial no caso daqueles que se venham a especializar na produção primária. Por esta razão, e dada a atomização que caracteriza a estrutura empresarial da fileira, será pertinente equacionar as vantagens de uma aposta mais consequente em lógicas de organização coletiva orientadas para a concentração da oferta, reforçando assim a sua capacidade negocial junto de agentes/segmentos tradicionalmente mais robustos.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar a capacidade de controlo/gestão integrada da cadeia de valor da fileira, incluindo aí o reforço da capacidade negocial dos agentes aderentes perante outros intervenientes internos ou externos à fileira. No caso vertente, este é um caminho que tem sido difícil implementar devido à persistência de lógicas de negócio fortemente individualistas por parte dos agentes da fileira e ao elevado grau de integração vertical que os caracteriza, uma vez que é frequente a acumulação das funções de produtor de medronho e destilador de aguardente (principal produto da fileira), assim como a sua comercialização direta junto do mercado.

Atendendo aos desafios apontados para esta fileira, designadamente aqueles que decorrem da perspetiva de forte crescimento do volume de produção de medronho e da consequente necessidade de alargamento e diversificação de mercados, parece evidente a premência de se robustecer a sua capacidade global de afirmação junto dos diferentes canais de distribuição e comercialização. Assim, e uma vez que a estrutura atual da fileira é marcada por uma elevada atomização e não existem empresas com suficiente dimensão para responder individualmente a essa necessidade, considera-se ser oportuno equacionar o avanço para formas de organização coletiva que mitiguem essas limitações, designadamente por via da adoção de lógicas concertadas de desintegração vertical assentes na concentração de responsabilidades de comercialização (e, eventualmente, também de processamento/transformação) para agentes de natureza coletiva formados por iniciativa dos produtores primários e/ou secundários.



CPM – Cooperativa Portuguesa do Medronho

A CPM foi fundada em 2014 e está sediada no Parque Empresarial de Proença-a-Nova, onde conta com um espaço coberto para armazenamento da produção. Com 40 cooperantes de Norte a Sul do país, a organização “nasceu da vontade dos produtores nacionais em promover a cultura do medronheiro em escala suficiente para concorrer no mercado dos pequenos frutos vermelhos”. A CPM tem por objeto principal a recolha, concentração, transformação, conservação, armazenagem e a comercialização do medronho, prestando também serviços de aconselhamento técnico aos seus cooperantes. Aposta ainda na promoção da inovação na cultura do medronho e na sua transformação e no funcionamento em rede com entidades da Administração Local e Central, entidades do Sistema Científico e Tecnológico, Associações de Desenvolvimento e empresas de transformação, logística e distribuição. Em 2015 agregava produtores com uma área total de produção de 135 hectares, combinando áreas de cultura em pomar (73% do total, dos quais 37% com recurso a regadio) e áreas de povoamento florestal (27% do total).

8. FILEIRA DO PEIXE DE RIO

8.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

A pesca em águas interiores corresponde a uma atividade com forte inscrição na matriz social e cultural das comunidades ribeirinhas, desenvolvendo-se com intensidades e motivações muito diversas. De entre as modalidades de prática previstas no quadro legal aplicável, a designada *pesca profissional* é aquela que está na base da fileira do peixe do rio, diferenciando-se das restantes (i.e. pesca lúdica e pesca desportiva) pelo facto de assentar na exploração dos recursos aquícolas com fins comerciais. No caso do território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, verifica-se que é apenas no rio Guadiana – e, designadamente, no concelho de Mértola – que esta atividade ainda conserva alguma expressão, embora cada vez mais residual²⁹.

A base de recursos piscícolas associada ao Guadiana (e seus afluentes) apresenta uma fauna bastante variada, sendo que, das 16 espécies de peixes identificadas, 10 correspondem a endemismos ibéricos e 4 existem apenas nesta bacia hidrográfica. Entre as principais espécies com interesse comercial e que têm subsistido às ameaças provocadas por períodos de seca extrema encontram-se espécies migratórias como a enguia (ou eiró), a lampreia, o sável e a saboga (ou savelha), a par de outras como as tainhas (muge), as bogas e os barbos; paralelamente, e em determinadas épocas do ano, verifica-se também a presença de outras espécies – essencialmente marinhas – que sobem o rio com a maré, de que são exemplo a corvineta, a dourada e o robalo. Todos estes aspetos contribuem para que a bacia hidrográfica do Guadiana seja considerada a mais importante em Portugal para a conservação da ictiofauna de águas interiores.

A regulação da atividade piscatória no rio Guadiana está hoje repartida por dois organismos distintos: a montante das Azenhas do Guadiana, a competência para emissão de licenças e fiscalização está atribuída ao Instituto da Conservação da Natureza e Florestas [ICNF], (uma vez que este troço está inserido no Parque Natural do Vale do Guadiana), sendo que a jusante é a Capitania do Porto de Vila Real de Santo António [CPVRS] quem exerce essas funções.

As escassas estatísticas disponíveis apontam para a existência de 10 pescadores licenciados pela CPVRS em 2019 e 6 pescadores licenciados pelo ICNF em 2018, o que ilustra bem a reduzida

²⁹ Apesar de haver registo histórico da existência de uma comunidade piscatória em Santa Margarida do Sado composta por pescadores profissionais, esta parece ter desaparecido enquanto tal (não existem licenças de pesca profissional atribuídas); a opção, neste caso, tem residido na promoção da pesca lúdica e desportiva numa lógica de atração turística.

dimensão que esta atividade possui atualmente. No caso das licenças emitidas pela CPVRS, sabe-se ainda que o efetivo de pescadores registou uma diminuição de -70% entre 2015 e 2019, bem como que 7 dos 10 pescadores licenciados possuíam mais de 55 anos de idade e nenhum possuía idade inferior a 35 anos, o que sinaliza um risco real de extinção desta atividade. Relativamente à pesca da enguia, sujeita a um regime diferente das outras espécies e requerendo uma licença específica, realça-se que em 2018 apenas estavam registados 8 pescadores. Em termos territoriais, este universo de pescadores encontra-se distribuído fundamentalmente pelos concelhos de Mértola (designadamente nas freguesias de Mértola, Santana de Cambas e Espírito Santo) e Alcoutim.

Apesar da generalidade dos pescadores com atividade no Guadiana se encontrar legalizada no que diz respeito a licenças, material de pesca e embarcações, é importante referir que, em termos económicos, a sua atividade assenta numa lógica predominantemente informal, servindo como complemento dos rendimentos obtidos por outras vias. Deve referir-se, igualmente, que esta é uma atividade sujeita à sazonalidade própria das espécies piscícolas, que apresentam valorizações muito heterogéneas por parte da procura, sendo frequentemente (e cada vez mais) marcada por períodos em que o caudal do rio não permite/favorece a sua prática.

Em termos de mercado, por seu turno, não parecem existir problemas significativos de escoamento do produto da atividade piscatória, o qual é comercializado em fresco e essencialmente a nível local através da venda direta ao consumidor final, aos estabelecimentos de restauração e a vendedores ambulantes; embora menos expressiva, a venda em banca no Mercado Municipal de Mértola também é referida pelos 15 pescadores abrangidos no inquérito realizado pela Associação de Empresários do Vale do Guadiana [AEVG] para a Câmara Municipal de Almodôvar no âmbito do PROVERE. As espécies de peixe mais procuradas e valorizadas são a lampreia (que pode ser vendida a 35€/kg), a saboga (em especial as suas ovas, que podem ser vendidas a 25€/kg), a enguia e a taíinha/muge, esta última com menor valor comercial (2-3€/kg) mas com expressiva disponibilidade durante todo o ano.

Como nota final, e tendo presentes as estatísticas oficiais disponíveis, é relevante assinalar que o setor da pesca no concelho de Mértola era composto em 2018 por um total de 7 empresas (empresários em nome individual), as quais geraram conjuntamente um volume de negócios de 44,3 mil euros. Embora se reconheça que este é um valor que subestima o valor económico *real* que a fileira movimenta, por apenas contemplar a sua componente formal/declarada e não incluir outro tipo de contributos indiretos para a economia local (e.g. diferenciação da oferta gastronómica local e regional), o mesmo não deixa de servir como uma referência para o caminho que será preciso percorrer para que se possam perspetivar estádios de desenvolvimento mais ambiciosos.

8.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados permitem constatar que a fileira do peixe do rio tem apresentado uma trajetória de progressivo definhamento e depara-se, objetivamente, com riscos muito expressivos de extinção a curto-médio prazo, fruto do reduzido número e estrutura envelhecida dos seus protagonistas atuais e da falta de capacidade para atrair novos atores. Apesar

desta leitura geral, a evidência sugere que se está em presença de uma atividade capaz de proporcionar rendimentos com algum significado para quem a ela se dedica, ainda que numa lógica de complemento e frequentemente de modo informal, aparentando também não sofrer problemas significativos em termos de escoamento comercial.

Perante este contexto, a grande questão que pode e deve ser colocada diz respeito ao potencial de desenvolvimento que, com razoabilidade, é possível antecipar para esta fileira, exercício que pressupõe sempre a existência de uma margem significativa de crescimento. Nesta ótica, e tendo como referência a atual situação, considera-se pertinente equacionar os desafios para a criação e retenção de valor nesta fileira à luz de três questões fundamentais:

- ▶ a primeira prende-se com a expansão da *capacidade produtiva* da fileira, a qual tem subjacente um aproveitamento mais intensivo da base de recursos piscícolas dentro de limites compatíveis com a preservação da sustentabilidade do ecossistema fluvial,
- ▶ a segunda prende-se com a diversificação da oferta de *produtos do rio*, tendo por base uma combinatória entre aquilo que é a oferta atual (produto em fresco) e a adoção de novas formas de valorização económica da matéria-prima resultante da atividade piscatória;
- ▶ a terceira prende-se com o alargamento da base de procura da fileira, o que exigirá capacidade comercial para fomentar a adesão da procura a novos produtos e a ampliação geográfica do mercado atualmente servido.

Como rapidamente se depreende, estas são questões fortemente interligadas e que pressupõem uma significativa concertação de esforços em torno de uma agenda ambiciosa para o crescimento da fileira do peixe-do-rio. Sem essa agenda e sem essa concertação de esforços, dificilmente poderá antecipar-se uma inversão da trajetória de definhamento da fileira e, consequentemente, do seu desaparecimento.

Assim, e antes de mais, parece evidente que a expansão da *capacidade produtiva* da fileira está dependente da existência de perspetivas reais e sustentadas de alargamento da sua base de procura, sendo esta a condição central para alavancar o aumento do número de pescadores profissionais. Atendendo à estrutura atual da fileira e ao perfil/motivações dos seus agentes, não é expectável que essa dinâmica possa materializar-se de forma espontânea, pelo que será necessária a existência de estímulos *externos* capazes de materializar aquelas perspetivas.

Para este efeito, e sem prejuízo de poder existir margem de crescimento da fileira a partir da comercialização do produto em fresco para consumo direto (base atual do negócio), afigura-se pertinente equacionar o seu desenvolvimento futuro a partir de uma oferta mais diversificada, assente na adoção de novas formas de valorização económica da matéria-prima resultante da atividade piscatória e, por esta via, também na mitigação de efeitos de sazonalidade e numa utilização mais racional dos recursos piscícolas disponíveis. Também aqui, não é expectável que uma aposta desta natureza possa surgir espontaneamente a partir dos agentes que atualmente operam na fileira, exigindo portanto a atração/mobilização de capacidades de empreendimento capazes de a materializar.



Bem Amanhado: Iguarias de Peixe do Rio

A Bem Amanhado (vencedora da 3ª edição do Prémio Food FabLab do TagusValley – Parque Tecnológico do Vale do Tejo) desenvolve iguarias de peixe do rio Zêzere, preparadas e confeccionadas com métodos artesanais e tradicionais da cozinha portuguesa. Através de um processo contínuo, de pesquisa e levantamento de receituário nacional, de caracterização e experimentação culinária, análise sensorial e laboratorial, associa formas de confeção a baixas temperaturas capazes de assegurar uma preservação mais eficaz da qualidade organolética de cada tipo de peixe, procedendo ao seu embalamento em azeite virgem extra por pasteurização, num processo totalmente natural.

Assente numa pesca artesanal e sustentável, compreendida sobretudo no período de novembro a maio, a Bem Amanhado trabalha principalmente com espécies exóticas/invasoras, numa ótica contributiva para o equilíbrio da biodiversidade dos ecossistemas dulçaquícolas de Portugal. Trata-se de uma iniciativa inovadora com vantagens que vão desde a comunidade local (pescadores, participantes na preparação e embalamento) até à própria conservação da fauna piscícola autóctone (a maioria das espécies utilizadas é de origem exótica, sendo a sua captura recomendada pelo ICNF como forma de proteger as espécies autóctones).



Conserveira do Arade: Recuperar a Arte e a Tradição Conserveira do Algarve

A Conserveira do Arade iniciou a sua atividade em 2015 com a missão de recuperar a arte e a tradição regional de produção de conservas de peixe. Localizada na proximidade do porto de pesca de Portimão, a empresa tem procurado inovar nos métodos de fabrico e também na gama de produtos disponibilizada ao mercado, onde se destacam as linhas 'Petiscada' (assente em diferentes combinações de peixes e legumes do Algarve sob a marca própria 'Saboreal') e 'Restaurante' (direcionada para estabelecimentos de restauração e *catering*).

8.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira do peixe do rio com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento na cadeia de valor) revela especial pertinência em situações onde a capacidade de resposta individual se apresente insuficiente para responder eficazmente a solicitações concretas do mercado. A principal vantagem deste tipo de relacionamento decorre do facto de se perfilar como uma resposta flexível às flutuações da procura, permitindo minimizar riscos ao nível daquela capacidade de resposta.

No caso vertente, pode dizer-se que este tipo de cooperação possui alguma expressão entre os agentes que operam atualmente na fileira, beneficiando diretamente das relações (predominantemente informais) de proximidade e entreajuda estabelecidas entre pescadores. Contudo, e sem prejuízo da sua flexibilidade, será de admitir que a sua mobilização possa ser

insuficiente – e até desadequada – enquanto resposta estrutural, designadamente se se concretizar o almejado aumento da procura de recursos piscícolas, podendo vir a justificar-se a adoção de modelos de cooperação mais estruturados.

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. De entre os vários exemplos passíveis de ser elencados, considera-se importante atribuir especial centralidade àqueles que mais diretamente se relacionam com a promoção e valorização da fileira junto de públicos-alvo estratégicos, designadamente com o objetivo de alargamento da sua base de procura.

A este nível, e atendendo à estrutura atual da fileira e ao perfil dos seus agentes, será fundamental dar continuidade ao papel que entidades como a Câmara Municipal de Mértola e a Associação de Empresários do Vale do Guadiana têm assumido na promoção e valorização desta fileira, colmatando assim o seu *gap* de representação coletiva própria (que previsivelmente se continuará a manter).

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para o estabelecimento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira, designadamente entre produtores e agentes compradores ligados aos setores industrial e de distribuição/comercialização. Este tipo de relações tem subjacente a existência de agentes especializados em atividades particulares e específicas da cadeia de valor da fileira (i.e. lógica de desintegração vertical), sendo essa focalização entendida como uma estratégia potenciadora do desempenho individual de cada agente nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

No caso vertente, pode dizer-se que este tipo de cooperação já possui alguma expressão entre os agentes que operam atualmente na fileira, designadamente ao nível da comercialização local do produto da atividade piscatória (apesar de parte das vendas junto do consumidor final ou da restauração ser diretamente assumida pelos próprios pescadores). Sem prejuízo deste facto, e caso se perspetive/materialize um efetivo aumento da procura de recursos piscícolas, será de admitir a necessidade de adoção de modelos de cooperação mais estruturados entre os agentes ligados à atividade piscatória e os destinatários *intermédios* desses recursos (comércio alimentar retalhista, indústria, etc.), assim como uma maior formalização dessa atividade.



Frescos sobre Rodas – Rede Alimentar de Mértola

O projeto Frescos sobre Rodas consiste na implementação de um serviço de logística descarbonizada para entrega ao domicílio de produtos frescos comercializados no Mercado Municipal de Mértola, garantindo o fornecimento gratuito de produtos da época, limpos e saudáveis, provenientes de produtores locais, promovendo uma maior proximidade e confiança no produto, a segurança alimentar e o desenvolvimento da economia local. Apesar de ainda não abranger

a oferta de *produtos do rio* (designadamente o peixe em fresco para consumo direto), este é uma hipótese que se encontra atualmente a ser avaliada.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar a capacidade de controlo/gestão integrada da cadeia de valor da fileira, incluindo aí o reforço da capacidade negocial dos agentes aderentes perante outros intervenientes internos ou externos à fileira. No caso vertente, e apesar de não existirem ainda experiências no território de intervenção, este é um caminho que tem materialização noutros territórios com o intuito de ganhar escala, fomentando uma lógica concertada de desintegração vertical assente na especialização de atividades entre pescadores, os agentes coletivos agregadores da sua produção e os consumidores (ou compradores).



Sitka Salmon Shares - Community Supported Fishery

Surgiu há 15 anos um movimento baseado no sistema *Community Supported Fishery* [CSF] que deu origem a um conjunto de negócios inovadores destinados a levar os produtos do mar diretamente ao consumidor, adotando para esse efeito uma lógica de circuito curto de comercialização. Este sistema, alicerçado num conjunto de valores sobre a forma como se pesca, processa, vende e consome, une pescadores, peixarias, empresários, *chefs* de cozinha e consumidores de produtos do mar. Ao comprar o peixe neste sistema CSF, os consumidores estão a garantir que o rendimento vai diretamente para as famílias de pescadores e dos pescadores de pequenas embarcações que dependem da pesca para a sua subsistência.

Uma experiência no Alasca (Sitka Salmon Shares) sugere que levar o peixe diretamente da origem ao consumidor faz com que os pescadores aderentes possam obter um ganho em termos de retenção de valor estimado entre 10% a 30% face ao cenário de recurso a intermediários convencionais. Os pescadores seguem os padrões de manuseio e de garantia de qualidade definidos pelo sistema, o que inclui viagens mais curtas, sangramento, congelação e manuseio cuidadoso para evitar hematomas. Quando chega à costa, o peixe é congelado no pico da frescura numa pequena fábrica de processamento em Sitka ou numa das fábricas parceiras que cumprem os mesmos requisitos. Ao trabalhar com fontes seletivas e perfeitamente identificadas (os membros do sistema conhecem seus pescadores por meio de boletins, *blogs*, vídeos e muito mais), garante-se a rastreabilidade do peixe.

9. FILEIRA DAS PLANTAS AROMÁTICAS, MEDICINAIS E CONDIMENTARES

9.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA FILEIRA

A Península Ibérica é um dos maiores centros mundiais de diversidade de plantas aromáticas, medicinais e condimentares [PAM], o que é fruto do cruzamento de influências continentais, mediterrânicas e atlânticas neste território. Das 3.800 espécies identificadas na flora do Continente, Açores e Madeira, cerca de 500 são aromáticas e medicinais.

As PAM foram durante muitos anos encaradas como um recurso silvestre *puro*, processando-se a sua colheita numa lógica estrita de recolção. Contudo, o acréscimo de procura, a emergência de preocupações com a sustentabilidade dos ecossistemas e a adoção de lógicas mais estruturadas de aproveitamento económico deste recurso levou à sua crescente *domesticação*, dando origem à disseminação de plantações ordenadas sujeitas a exploração agrícola. No caso português, e muito particularmente do território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres, a aposta na produção de PAM teve início há pouco mais de uma década e foi em grande medida suportado por processos de *êxodo urbano* (i.e. cidade>campo) de jovens com níveis elevados de formação (tipicamente sem ligação à agricultura) que sentiram o apelo do regresso às origens rurais e viram no desafio de cultivar PAM a oportunidade ideal. Esta circunstância confere características distintivas face ao perfil social tradicionalmente associado ao setor agrícola, as quais têm sido entendidas como uma mais-valia para o desenvolvimento desta fileira; deve ter-se presente, contudo, que a fileira nacional das PAM está longe de ser homogénea ao nível da sua estrutura empresarial, coexistindo realidades muito distintas no seu interior.



Dalenguadiana – Extração de Óleos Essenciais a Partir de Plantas Silvestres

A Dalenguadiana corresponde a uma micro-empresa criada há cerca de 10 anos em pleno Parque Natural do Vale do Guadiana (Corte Sines – Mértola) que se dedica à produção em Modo de Produção Biológico [MPB] de óleos essenciais provenientes de plantas espontâneas colhidas manualmente neste vasto território (esteva, rosmaninho, tomilho, alecrim, marcela do campo, poejo, etc.). A obtenção de óleos essenciais e hidrolatos (águas florais) a partir destas plantas é feita através do método de arraste a vapor, utilizando uma caldeira de baixa pressão alimentada a lenha e alambiques de aço de última geração, sendo depois embalados e comercializados em frascos de 250ml, 500ml e 1.000ml.



Aromáticas Vivas – Aposta na Produção Sustentável e na Distribuição

A empresa Aromáticas Vivas foi fundada em 2009 no concelho de Viana do Castelo com o objetivo de ser, em Portugal, a maior e mais inovadora produtora de ervas aromáticas frescas, beneficiando de parcerias estabelecidas com diversas

instituições de ensino superior e entidades de I&D e, muito em particular, da aliança estratégica firmada com o Grupo SPISA desde a sua génese, apresentando atualmente uma faturação anual de aproximadamente 3 milhões de euros. Tendo por base uma área de produção superior a 40.000m² (distribuída por áreas abertas e áreas de ambiente controlado em estufas de vidro), onde se inclui uma unidade de produção de insetos para a produção agrícola que contribuem para o controlo de pragas e doenças, esta empresa produz e comercializa ao longo de todo o ano uma variada gama de ervas aromáticas em vaso e cortadas com recurso a técnicas de produção sustentável, atestadas pelas certificações em Modo de Produção Biológico [MPB] e GLOBAL G.A.P. (referencial internacional para boas práticas agrícolas), envolvendo mais de 5 milhões de vasos e 800 toneladas de ervas aromáticas. A produção é comercializada com recurso ao canal digital e em lojas espalhadas pela Península Ibérica, quer com marca Aromáticas Vivas, quer com as marcas próprias dos supermercados Continente (marca Continente), Intermarché (marca Origenes) e LIDL (marca D'Aldeia).

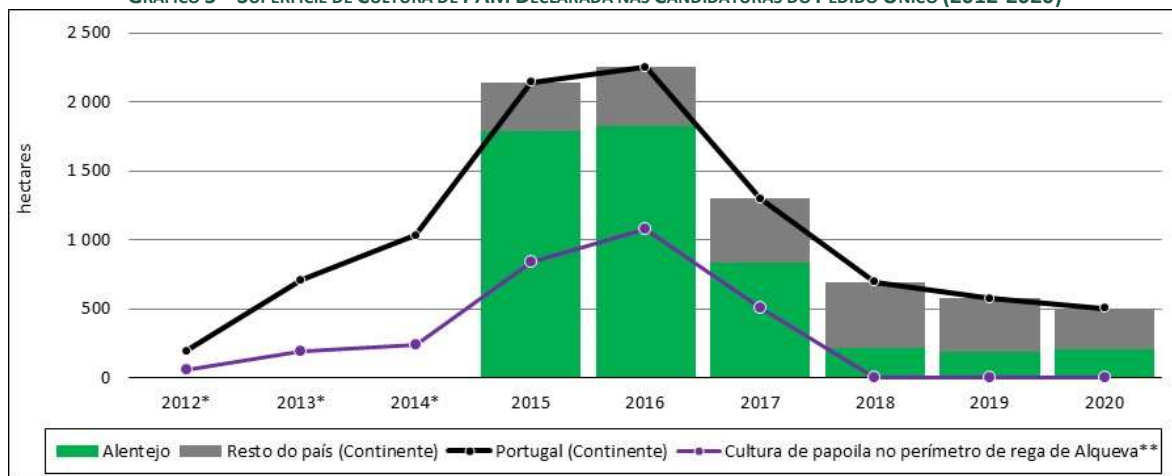
As PAM apresentam um vasto leque de utilizações possíveis, podendo ser utilizadas em fresco ou submetidas a diversos processos de transformação. Quando utilizadas em fresco ou apenas sujeitas a processamento básico (i.e. secas, inteiras, partidas ou misturadas), as PAM destinam-se essencialmente à preparação de infusões, condimentos e aromatizantes; através de processos mais complexos de transformação, as PAM permitem a obtenção de óleos essenciais, extratos ou resinas com grande interesse para aplicações nos domínios agroalimentar (e.g. antioxidantes, corantes e conservantes), farmacêutico (e.g. medicamentos para uso humano e animal, aromaterapia e fitoterapia), cosmético (e.g. cremes, sabões, loções e perfumes) e químico (e.g. componentes para produtos fitossanitários e tintas). Esta versatilidade e a dinâmica de procura evidenciada pelos mercados justificam o crescimento que a fileira tem exibido a nível internacional.

Muito embora esta seja uma fileira à qual se reconhece uma trajetória relevante de crescimento e afirmação no território de intervenção, é forçoso assinalar que é ainda escassa – e, em muitos casos, inexistente – a disponibilidade de informação que permita quantificar com suficiente rigor a sua expressão efetiva na economia regional, assim como a sua estrutura interna e desempenho económico. Este facto, em boa parte associável à relativa *juventude* e ainda diminuta dimensão da fileira a nível regional e nacional, impõe assim que se mobilizem fontes informativas mais dispersas e com níveis heterogéneos de abrangência, representatividade e/ou regularidade, tanto de natureza quantitativa como de natureza qualitativa.

Deste ponto de vista, é importante começar por assinalar que a superfície da cultura de PAM declarada nas candidaturas apresentadas em 2020 no âmbito do Pedido Único³⁰ [PU] atingiu um total de 506 hectares a nível nacional (Portugal Continental), dos quais 208 hectares (i.e. 41%) localizados na região do Alentejo (não se dispõe de maior desagregação territorial) (Gráfico 5). Esta região tem assumido sempre um papel destacado ao nível da superfície de cultura dedicada às PAM em Portugal (chegou a representar mais 80% da superfície total declarada no PU em 2015 e 2016), *explicando* em grande medida as fortes variações observadas a nível nacional tanto no subperíodo 2012-2016 (+1.038%), como no subperíodo 2016-2020 (-78%).

³⁰ O Pedido Único consiste no pedido de pagamento direto das ajudas que integram os regimes sujeitos ao Sistema Integrado de Gestão e Controlo previsto na regulamentação comunitária relacionada com a agricultura e o desenvolvimento rural.

GRÁFICO 5 – SUPERFÍCIE DE CULTURA DE PAM DECLARADA NAS CANDIDATURAS DO PEDIDO ÚNICO (2012-2020)



* SEM DADOS DESAGREGADOS POR REGIÃO

** INFORMAÇÃO DA EDIA- EMPRESA DE INFRAESTRUTURAS E DESENVOLVIMENTO DE ALQUEVA

FONTE: INSTITUTO DE FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA E PISCAS

A variação extrema da superfície de PAM declarada no PU parece associar-se de forma estreita ao apogeu e declínio da cultura de papoila no perímetro de rega de Alqueva, a qual foi promovida pela ação de dois grandes *players* internacionais (MacFarland Smith e TPI) que estabeleceram contratos com produtores agrícolas deste território com o intuito de aproveitarem as suas sementes para produção de morfina destinada a uso farmacêutico. Como sucede com outros tipos de PAM com alguma frequência, esta produção (iniciada em 2012) foi totalmente descontinuada em 2018 em virtude da saturação do mercado mundial de substâncias opiáceas e da consequente prática de preços inferiores ao custo de produção.

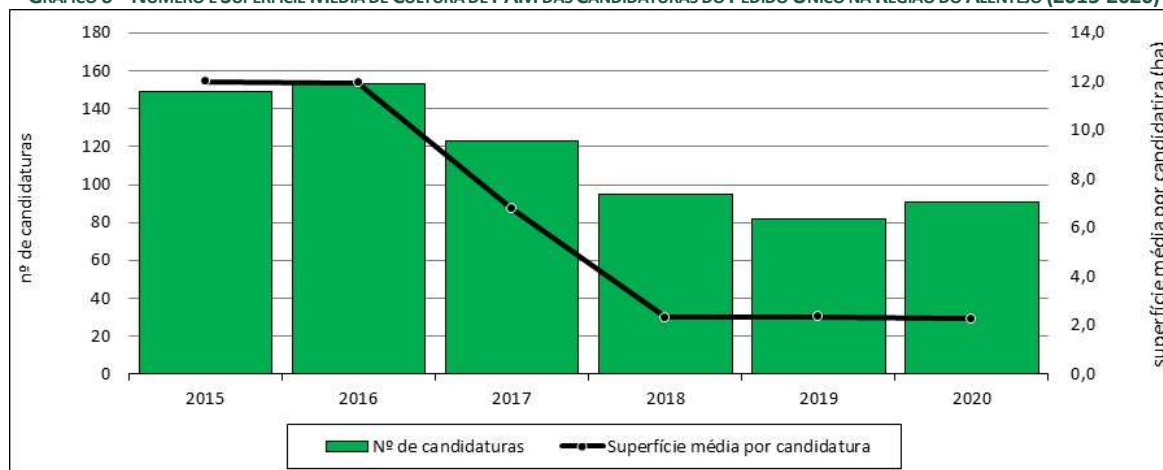
Confirmando-se esta interpretação, deve mesmo assim ser salientado que o abandono desta cultura só explica parcialmente a forte quebra da superfície de PAM na região do Alentejo, razão pela qual é igualmente plausível apontar a falta de sustentabilidade económica de muitas explorações como causa para essa retração. É de notar, a este respeito, que o número de candidaturas ao PU na região diminuiu de 153 em 2016 para apenas 91 em 2020 (i.e. -41%), o qual foi também acompanhado por uma redução da superfície média declarada de 12,0 hectares para somente 2,3 hectares (i.e. -81%) (Gráfico 6).

Do ponto de vista da organização da fileira, e tendo igualmente por base informação produzida no contexto dos Projetos EPAM³¹ e Inov@sFileiras, parece evidente – com a já referida exceção da cultura de papoila – que se está em presença de um universo maioritariamente composto por produtores de micro e pequena dimensão. Para além da produção primária propriamente dita (incluindo aqui a recolha em ambiente silvestre), estes agentes também desenvolvem por regra atividades secundárias de processamento e/ou transformação da matéria-prima colhida com o intuito de acrescentar valor ao produto, seja com o intuito de proceder à sua comercialização direta

³¹ Projeto EPAM – Empreender na Fileira das Plantas Aromáticas e Medicinais (coordenação: ADC Moura – Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura).

junto do consumidor final, seja em resposta a requisitos fixados por compradores pertencentes a setores industriais.

GRÁFICO 6 – NÚMERO E SUPERFÍCIE MÉDIA DE CULTURA DE PAM DAS CANDIDATURAS DO PEDIDO ÚNICO NA REGIÃO DO ALENTEJO (2015-2020)



FONTE: INSTITUTO DE FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA E PISCAS

Uma característica muito relevante deste universo de produtores reside na sua forte adesão a modelos de produção sustentável, patente na sua elevada taxa de certificação em Modo de Produção Biológico [MPB], aspeto que pode e deve ser entendido como um importante fator de valorização e diferenciação da fileira. É também justo assinalar o esforço realizado pelos produtores ao nível da melhoria das práticas culturais adotadas e da incorporação de tecnologias adaptadas às especificidades das operações primárias e secundárias desenvolvidas nas suas explorações, promovendo assim a sua modernização e otimização.

Contudo, e em contraponto, a fileira das PAM na região mantém-se apoiada numa estrutura fortemente atomizada e desprovida de capacidade de organização coletiva, o que se tem refletido negativamente ao nível quer do reforço da capacidade negocial destes agentes junto dos seus principais clientes (onde se destacam grandes compradores industriais de plantas secadas a granel de países como a França ou a Alemanha, tipicamente através de intermediários), quer da obtenção de massa crítica suficiente para alimentar cadeias de distribuição e comercialização capazes de alargar de forma substancial o seu mercado potencial de produto final. Se é certo, por um lado, que esta fileira foi capaz de construir rapidamente capacidades produtivas interessantes praticamente a partir do zero, seja por se tratar de uma fileira emergente em Portugal, seja porque grande parte dos seus protagonistas não dispunham de conhecimento específico nem experiência prévia nesta atividade, não é menos correto concluir-se que o seu desenvolvimento continua a ser fortemente condicionado pela reduzida capacidade evidenciada ao nível da construção de uma abordagem robusta em termos de posicionamento e interação com o mercado.

9.2. DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE VALOR

Os elementos gerais de caracterização apresentados sinalizam que, após um período inicial de crescimento exponencial, a fileira das PAM tem vindo a sofrer nos últimos anos um processo de ajustamento estrutural muito intenso na região, bem patente na acentuada redução da superfície cultivada e no desaparecimento de várias explorações. Sem prejuízo da influência assumida por algumas circunstâncias bem identificadas, como é o caso da descontinuação da produção de papoilas no perímetro de rega de Alqueva, é forçoso reconhecer que parte significativa desse processo se deve a insuficiências estruturais que os agentes da fileira não têm sido capazes de ultrapassar, com claro e natural destaque para aquelas que decorrem da sua estrutura fortemente atomizada e reduzida capacidade de organização coletiva.

Neste contexto, considera-se que as perspetivas de desenvolvimento futuro da fileira serão especialmente condicionadas pela forma como se vier a conseguir lidar com três questões fundamentais:

- ▶ a primeira prende-se com a melhoria geral do desempenho produtivo e económico das explorações, tendo designadamente em conta a melhoria do *matching* entre produtos e mercados e o aumento dos seus níveis de produtividade e eficiência operacional;
- ▶ a segunda prende-se com o reforço da capacidade e poder negocial dos agentes da fileira junto dos seus clientes/mercados mais expressivos, especialmente pertinente no caso da venda a granel de plantas secas para compradores industriais;
- ▶ a terceira prende-se com a ampliação dos mercados de produto(s) final(is) atualmente servidos, atendendo a que estes se circunscrevem de forma ainda predominante à escala local/regional.

A questão do *matching* produtos-mercados é absolutamente decisiva para garantir o alinhamento da atividade desenvolvida pelos produtores de PAM com as necessidades do mercado, sustentando também a tomada de decisões que permitam canalizar recursos e esforços para segmentos com maior potencial de criação e retenção de valor. Os exemplos proporcionados pela especialização de várias explorações na produção de papoila ou na venda a granel de plantas secas são bem ilustrativos das implicações que esta questão tem assumido no desempenho económico e na própria sustentabilidade das explorações; o mesmo sucede relativamente à escassa expressão da venda de produto em verde ou às apostas mais centradas em produtos de maior valor acrescentado (óleos essenciais, infusões, etc.), onde é paradoxal o facto das estratégias comerciais adotadas se circunscreverem normalmente ao mercado de base local/regional e assentarem, frequentemente, na opção de venda direta junto do consumidor final por parte dos próprios produtores. A ponderação destes exemplos à luz dos problemas e insatisfações transmitidos pelos agentes da fileira e pelos casos de insucesso conhecidos aponta para a necessidade de decisões mais racionais e baseadas em conhecimento, bem como da premência em dotar esses agentes de informação e aconselhamento essencial para a condução dos seus negócios.

Da mesma forma, afigura-se importante prosseguir o esforço que tem sido dedicado pelos produtores ao aumento dos níveis de produtividade e eficiência das suas explorações, o que pressupõe que se intensifiquem iniciativas de transferência de conhecimento/capacitação técnica e

prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento da sua atividade. As dificuldades e características muito peculiares que têm moldado o processo de aprendizagem dos agentes desta fileira (muitas vezes materializadas pela *invenção* pontual de soluções tecnológicas e/ou de processo adaptadas às suas necessidades) conferem, portanto, grande centralidade à materialização das apostas constantes do Plano Estratégico do Centro de Competências das Plantas Aromáticas, Medicinais e Condimentares [CCPAM] que mais diretamente se relacionam com este desafio (cf. Eixo Estratégico B).

Finalmente, no que respeita à relação com o mercado, parece por demais evidente que dificilmente se assistirá à ampliação dos mercados atualmente servidos e ao reforço da capacidade e poder negocial dos agentes da fileira sem que estes adotem formas mais estruturadas de organização coletiva, perfilando-se este como o caminho mais curto e sustentado para fazer face à forte atomização do tecido produtivo e falta de dimensão crítica dos seus protagonistas atuais. Sem prejuízo da importância dos aspetos anteriormente destacados, esta apresenta-se verdadeiramente como a questão central que deve ser superada para desbloquear o potencial de crescimento que se reconhece à fileira das PAM.

9.3. OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO

A análise cruzada das características e do processo de desenvolvimento da fileira das PAM com os desafios com que esta se confronta atualmente quanto à sua capacidade de geração e retenção de valor permitiu identificar diversas situações em que a adoção/reforço de práticas de cooperação se apresenta como uma opção relevante a ser considerada pelos seus agentes. A sistematização das oportunidades de cooperação identificadas é apresentada em seguida, tomando como referência as quatro modalidades-tipo de cooperação descritas no Capítulo 2.3.

A1> Cooperação Horizontal Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características similares no que respeita ao tipo de atividade desenvolvida e de posicionamento na cadeia de valor) revela especial pertinência em situações onde a capacidade de resposta individual se apresente insuficiente para responder eficazmente a solicitações concretas do mercado. A principal vantagem deste tipo de relacionamento decorre do facto de se perfilar como uma resposta flexível às flutuações da procura, permitindo minimizar as necessidades de investimento para expansão da capacidade produtiva sem colocar em risco a capacidade de resposta aos clientes.

No caso vertente, pode dizer-se que este tipo de cooperação tem vindo a ser mobilizado de forma relativamente recorrente entre os agentes da fileira, beneficiando diretamente das relações (predominantemente informais) de proximidade e entreajuda entre produtores que tem sido possível sedimentar ao longo dos anos e também da disponibilidade e facilidade de acesso a informação sobre os seus pares, como é o caso do Mapa de Produtores disponibilizado através da

plataforma EPAM³². Para além da partilha frequente de conhecimentos e experiências, tais relações têm-se igualmente materializado no plano comercial, tipicamente com intuito de permitir satisfazer encomendas para as quais os produtores não detêm capacidade própria de produção em volume suficiente face ao solicitado, permitindo desta forma mitigar a sua menor dimensão.

Sem prejuízo da flexibilidade que se reconhece a este tipo de práticas de cooperação, admite-se que a sua mobilização possa ser insuficiente – e até desadequada – enquanto resposta estrutural a situações onde exista défice sistemático de capacidade de produção instalada. Nestes casos, e para além da opção pela realização de investimentos individuais no aumento dessa capacidade, um dos caminhos possíveis poderá passar pela fusão ou *quase-fusão* entre empresas, assim como pela consolidação de redes estruturadas de fornecedores coordenadas por empresas ou outro tipo de estruturas organizativas de maior dimensão e/ou capacidade de gestão.

A2> Cooperação Horizontal Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência para a abordagem de temas/questões de natureza eminentemente transversal ao conjunto da fileira ou a etapas específicas da sua cadeia de valor e para as quais a ação individual e isolada dos seus agentes empresariais seja manifestamente insuficiente. Apesar do papel meritório que tem vindo a ser desempenhado pela ADC Moura ao nível da promoção e apoio ao desenvolvimento desta fileira, bem como do contributo que se espera que o CCPAM possa aportar à sua qualificação, é no entanto importante assinalar que as PAM não dispõem de nenhuma estrutura coletiva representativa da fileira.



Centro de Competências das Plantas Aromáticas, Medicinais e Condimentares

O Centro de Competências das Plantas Aromáticas, Medicinais e Condimentares [CCPAM] foi formalmente constituído no início de 2017 e consiste na institucionalização de uma rede de parceiros com a missão de (i) agregar os diferentes protagonistas relacionados com a fileira das PAM, da produção ao consumo, passando pela investigação e pela transformação, (ii) analisar os constrangimentos e necessidades dos agentes económicos ao longo da fileira, (iii) estimular a investigação aplicada, a experimentação, a demonstração e a inovação ao longo da cadeia de valor desta fileira, assegurando a transferência de conhecimentos e tecnologias para as empresas do setor, (iv) prestar serviços de valor acrescentado, nomeadamente ao nível da promoção da fileira, do marketing, do reforço de competências ou da procura de soluções inovadoras que reforcem a competitividade do setor em toda a sua cadeia de valor, e (v) ligar os agentes económicos e os negócios a entidades internacionais que possam alavancar o desenvolvimento nacional da fileira. Apesar de não dispor de financiamento específico ao seu funcionamento, o CCPAM dispõe de um Plano Estratégico para o período 2018-2022 que consubstancia as Agendas de Investigação & Inovação e de Comunicação para a fileira.

Ainda que a importância efetiva deste *vazio institucional* deva ser relativizada, é forçoso reconhecer que a inexistência de um agente especificamente vocacionado para a promoção do desenvolvimento integrado da fileira e a representação coletiva dos seus interesses é em si mesmo um fator limitativo para a sua afirmação. Tal como se procurou salientar, a forte atomização do tecido produtivo e a falta de dimensão crítica da generalidade dos produtores desta fileira tem constituído um entrave

³² Plataforma criada no âmbito do Projeto EPAM – Empreender na Fileira das Plantas Aromáticas e Medicinais em Portugal, coordenado e gerido pela ADC Moura – Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura.

efetivo ao seu crescimento e posicionamento junto do mercado (atual e potencial), situação que é exponenciada pela falta de um *centro de recursos e de racionalidade* com capacidade para fornecer um apoio efetivo e em permanência na resposta às suas necessidades. Sem prejuízo de outros exemplos, parece evidente que seria importante criar condições para dotar os produtores de informação/conhecimento estruturado com relevância para sua atividade, incluindo aí a respetiva capacitação técnica, a prestação de serviços de apoio ou a análise/avaliação de mercados.

É de notar, também a este respeito, que a qualidade do quadro institucional tem-se precisamente constituído como uma das razões explicativas do sucesso alcançado pela fileira das PAM noutros territórios, sendo o caso da região francesa de Provence um exemplo conhecido de sucesso e com interesse referencial sistematicamente referido para o território de intervenção do PROVERE dos Recursos Silvestres.



A Experiência de Valorização e Promoção das PAM na Região de Provence (França)

A região de Provence é reconhecida como um território pioneiro no desenvolvimento da fileira das PAM em França, país que é um dos maiores produtores europeus de PAM (cerca de 56 mil hectares em 2019, distribuídos por mais de 300 espécies e declinados em mais de 1.000 produtos). A obtenção da certificação Label Rouge para o produto 'Herbes de Provence' e o reconhecimento da Indicação Geográfica Protegida [IGP] 'Thym de Provence' (Tomilho de Provence) correspondem a momentos marcantes da estratégia de valorização e promoção das PAM prosseguida pelos agentes da região, com destaque para a cooperativa de produtores Les Aromates de Provence (criada há cerca de 3 décadas) e a Association Interprofessionnelle des Herbes de Provence [AIHP] (associação interprofissional que compreende produtores, processadores, embaladores, grossistas e outros membros associados).

A certificação Label Rouge (regime de certificação com grande notoriedade junto dos consumidores) foi alcançada em 2003, aplicando-se a uma mistura com composição fixa e bem determinada de diversas plantas aromáticas cultivadas na região de Provence (19% tomilho+27% alecrim+27% segurelha+27% óregãos), garantindo uma taxa de óleo essencial superior a 2%. Esta certificação tem permitido assegurar a elevada qualidade organoléptica do produto e afirmar a produção regional num mercado fortemente competitivo e globalizado; de acordo com a AIHP, as 'Herbes de Provence Label Rouge' têm alcançado volumes de produção assinaláveis (25,4 toneladas em 2018), refletindo a confiança e preferência veiculadas pelos consumidores.

A IGP 'Thym de Provence' foi reconhecida em 2018, aplicando-se ao tomilho produzido nesta região. A valorização deste produto após a obtenção deste estatuto está estimada em cerca de 3€ adicionais por kg do que a mesma planta sem o rótulo IGP. A verificação do cumprimento do caderno de especificações, antes da entrada em mercado é assegurada por uma entidade certificadora de produto, acreditada pelo Institut National de L'Origine et de la Qualité [INAO].

B1> Cooperação Vertical Direta

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estabelecida diretamente entre empresas com características distintas mas fortemente complementares entre si) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para o estabelecimento/aprofundamento de relações colaborativas entre empresas pertencentes a diferentes pontos da fileira. Este tipo de relações tem subjacente a existência de agentes especializados em atividades particulares e específicas da cadeia de valor da fileira (i.e. lógica de desintegração vertical), sendo essa focalização entendida como uma estratégia potenciadora do desempenho individual de cada agente nas atividades para as quais está mais vocacionado e capacitado.

Este é um caminho que vindo a ser amplamente seguido pela fileira no caso da venda de plantas secas a granel a compradores industriais, sobretudo estrangeiros e tipicamente através de

intermediários. Apesar de (aparentemente) viável, este é um modelo que tem exibido limitações evidentes em termos de maximização da capacidade de criação e – sobretudo – de retenção de valor por parte dos agentes da fileira, dado que a reduzida dimensão individual destes tem constituído um fator fortemente penalizador do seu poder negocial junto dos compradores. De acordo com o inquérito realizado no âmbito do Projeto Inov@sFileiras, esta é uma realidade que afeta praticamente $\frac{3}{4}$ dos produtores da fileira das PAM, reconhecendo estes a posição desvantajosa em que normalmente se encontram perante o(s) comprador(es) da sua produção.

Relativamente aos restantes segmentos de produção da fileira, o caminho seguido tem assentado primordialmente no atendimento do mercado local/regional, desde a venda direta ao consumidor final até à colocação de produto em pequenos operadores de comércio retalhista da região; não é expectável, face às características e forma atual de organização da fileira, o estabelecimento de relações de parceria com agentes de distribuição e comercialização de maior dimensão e capacidade para abranger mercados mais vastos (i.e. falta de *massa crítica* suficiente para servir clientes com maiores exigências ao nível das quantidades comercializadas).

Deste ponto de vista, e atentas as limitações desta modalidade de cooperação, será desejável equacionar de forma mais consistente as vantagens que poderão ser aportadas á fileira por via da adoção de soluções de cooperação vertical mediada.

B2> Cooperação Vertical Mediada

O recurso a esta modalidade específica de cooperação (estruturada a partir da ação agregadora de um agente coletivo) revela especial pertinência enquanto via privilegiada para aumentar a capacidade de controlo/gestão integrada da cadeia de valor da fileira, incluindo aí o reforço da capacidade negocial dos agentes aderentes perante outros intervenientes internos ou externos à fileira. No caso vertente, e apesar de já terem sido lançadas algumas (poucas) iniciativas com o formato legal de cooperativa, este é um caminho que tem sido difícil implementar devido à persistência de lógicas de negócio fortemente individualistas por parte dos agentes da fileira, patentes também numa certa profusão de marcas próprias com escassa visibilidade e presença no mercado.

A análise das estratégias que vêm sendo implementadas noutros territórios e noutras fileiras permite identificar diversas experiências de organização coletiva que têm contribuído para a qualificação do produto e melhoria do seu posicionamento em mercados mais alargados e competitivos, as quais assentam tipicamente no ganho de escala através de lógicas concertadas de desintegração vertical assentes na especialização de atividades entre produtores primários e os agentes coletivos agregadores e/ou transformadores da sua produção. Independentemente do formato organizacional a adotar, é desejável encarar a perspetiva de no futuro se poder vir a dotar a região com uma estrutura do tipo Organização de Produtores [OP], tirando assim partido da sua capacidade para atuar de forma integrada em domínios-chave como a fixação de parâmetros de qualidade do produto, o planeamento e otimização da produção/processo produtivo e a promoção e comercialização em mercado.



Ervas Lusas – Cooperativa Portuguesa de Plantas Aromáticas, Medicinais e Condimentares

A Cooperativa Ervas Lusas foi criada em 2016 por produtores biológicos certificados de plantas aromáticas com o objetivo principal de criar sinergias para a valorização dos seus produtos. Estando sedeadada no Parque Industrial de Serpa, esta Cooperativa foi constituída com o intuito de (i) promover a concentração da oferta e colocação no mercado da produção dos associados, (ii) reduzir os custos de produção, (iii) promover práticas de cultivo ambientalmente sustentáveis e (iv) promover o conhecimento, o estudo e a investigação na fileira, bem como a transferência de conhecimento para os associados. Comercializa produtos com marca Ervas Lusas através de loja *online*. Em 2017 contava com 11 produtores cooperantes.



Les Aromates de Provence – Union de Producteurs (França)

O sucesso da fileira das plantas aromáticas na região francesa de Provence é em grande medida explicado pela capacidade de organização coletiva evidenciada pelos seus agentes, com destaque para a cooperativa de produtores Les Aromates de Provence. Formada há aproximadamente 30 anos, esta cooperativa reúne atualmente cerca de 40 produtores responsáveis por explorações com uma dimensão média de 8 hectares, produzindo e comercializando variedades de plantas adaptadas às condições edafoclimáticas da região (com destaque para o tomilho de Provence, alecrim, orégão, etc.). A produção segue itinerários técnicos bem adaptados e é valorizada através de diversos selos de qualidade (MPB, 'Herbes de Provence Label Rouge' e IGP Tomilho de Provença), cada um com suporte em cadernos de encargos rigorosos e sujeitos a auditorias de controlo anuais por parte dos respetivos organismos certificadores, estando também assegurada a rastreabilidade de todos os lotes desde o produtor até ao consumidor final. Mantendo um modelo de agricultura familiar, a opção por este modelo cooperativo permitiu alcançar um peso maior no setor e racionalizar meios de apoio à produção, permitindo oferecer volumes interessantes e de alta qualidade a partir da região sem recurso a outros intermediários.

10. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Este Estudo foi desenvolvido com o intuito de identificar, analisar e exemplificar o contributo específico que a adoção de modelos e práticas de cooperação poderia aportar ao processo de desenvolvimento das sete fileiras abrangidas pela Estratégia de Eficiência Coletiva PROVERE ‘Valorização dos Recursos Silvestres do Alentejo’ (2ª Fase). Atendendo ao propósito que está subjacente ao próprio Programa PROVERE (i.e. valorização económica de recursos endógenos de base territorial), é importante realçar que a abordagem adotada privilegiou uma ótica predominantemente económica, reconhecendo-se no entanto a relevância de outras perspetivas (ambiental, social, cultural, etc.) na compreensão mais completa e integrada do objeto em estudo.

Sem prejuízo da transversalidade que se reconhece ao tema da cooperação, considerou-se essencial partir da realidade concreta e particular de cada uma dessas fileiras para só então se refletir, de forma contextualizada, sobre a pertinência daquele contributo. Compete referir, a este respeito que as fileiras em apreço apresentam uma diversidade assinalável, justificada, desde logo, pelas características próprias dos recursos em que se baseiam, dos processos de produção associados e do tipo de utilizações dadas a esses recursos. A distinção entre fileiras *históricas* (e.g. caça e peixe do rio) e fileiras *emergentes* (e.g. PAM e figueira-da-índia) também é útil na compreensão de algumas das diferenças existentes, embora nem sempre seja um fator explicativo relevante. Outro aspeto relevante da diferenciação existente entre fileiras reside no grau de formalização e/ou de profissionalização das suas atividades e agentes, registando-se situações onde o mesmo se mantém bastante incipiente (e.g. fileiras do peixe do rio e do cogumelo) ou em que ainda subsistem práticas informais com algum significado (e.g. produção de aguardente de medronho).

Esta diversidade manifesta-se também ao nível das dinâmicas e perspetivas de crescimento de cada uma das fileiras. Os casos do figo-da-índia e do medronho destacam-se devido ao significativo conjunto de investimentos já realizados ou em curso com vista ao aumento da capacidade de produção primária instalada, tornando premente o desafio de rapidamente se alargarem e/ou diversificarem os mercados atualmente servidos (sob pena de se criarem problemas de escoamento da produção e uma inevitável intensificação de dinâmicas concorrenciais baseadas no preço). Nos casos do cogumelo (silvestre) e do peixe do rio, por seu turno, o problema central ainda reside na falta de formalização e estruturação destas fileiras, suscitando a necessidade de se desenvolverem iniciativas de maior fôlego para que se possam efetivamente assumir enquanto tal. Paralelamente, existem também fileiras que se confrontam presentemente com dificuldades assinaláveis de crescimento ou mesmo de manutenção da sua expressão económica atual, como é o caso das PAM e da caça.

Apesar desta diversidade, existem também características estruturais que são transversais ao conjunto das fileiras em apreço. Atendendo ao tipo de recursos em apreço, uma dessas características prende-se com a forte expressão detida pelas atividades de natureza primária (produção agrícola e/ou florestal, recolha, etc.) na composição destas fileiras, verificando-se que é sobretudo nesta etapa das respetivas cadeias de valor que os agentes empresariais (ou de natureza equiparável) presentes no território de intervenção concentram a sua atividade.

Apesar de existirem exceções (e.g. produção de aguardente de medronho), esta circunstância determina que o produto principal da atividade destas fileiras nem sempre incorpora valor acrescentado significativo relativamente àquele que decorre da produção primária, o que é muitas vezes limitativo da sua diferenciação em mercados de *commodities* onde o preço e a quantidade correspondem normalmente às variáveis-chave de negociação. Deve realçar-se, no entanto, que algumas fileiras têm apostado na diferenciação do produto a partir da sua certificação em modo de produção biológico [MPB] (e.g. PAM, figo-da-índia e mel), o que constitui um fator importante para acesso a determinados mercados e/ou acréscimo do respetivo valor unitário de comercialização. Ainda assim, e em termos gerais, o traço marcante reside na falta de capacidade instalada para realização de atividades de processamento e transformação capazes de acrescentar – e reter – valor no território de intervenção, aspeto que não deixa de refletir o fraco desenvolvimento da atividade industrial – e, em especial, da indústria agroalimentar – em toda a região.

A outra grande característica que é transversal a todas as fileiras reside na forte atomização que caracteriza as suas estruturas empresariais/produativas, muito assentes em agentes e iniciativas de muito pequena dimensão e sem presença de empresas dotadas de maior massa crítica. Apesar desta característica não constituir forçosamente uma fragilidade *per se* (até porque é habitual neste tipo de atividades), a verdade é que a mesma não se encontra ainda mitigada através de formas estruturadas de organização coletiva equivalentes às que outras fileiras e/ou territórios têm vindo a adotar com sucesso para contrariar as limitações decorrentes dessa atomização. É de notar, contudo, que já existem algumas iniciativas *no terreno* com esse intuito (e.g. figueira-da-índia), mas a sua relativa *juventude* (ou, pontualmente, insucesso) não permite ainda vislumbrar uma efetiva transformação daquele panorama geral. Observa-se, em paralelo, alguma dificuldade de ajustamento e/ou otimização dos modelos de negócio dominantes nalgumas das fileiras em estudo, especialmente patente em matérias como a definição do foco de atividade/proposta de valor ou dos canais de comunicação e distribuição mobilizados.

As consequências desta atomização e da predominância de lógicas individuais de negócio são relativamente evidentes e reconhecidas pela generalidade dos agentes das fileiras em análise. Assim, e desde logo, constata-se que a falta de dimensão atua como um entrave estrutural à penetração em mercados mais vastos (i.e. nacional e internacional) porque não existe capacidade de satisfação de encomendas mais volumosas, o que tende a circunscrever o raio de ação das empresas existentes ao mercado local/regional. Por outro lado, e para as fileiras que destinam parte relevante da sua produção aos setores industrial ou de distribuição (caso das PAM), esta falta de dimensão traduz-se também numa reduzida capacidade negocial dos produtores junto dos seus clientes – tipicamente de média/grande dimensão – ou dos respetivos intermediários, o que se reflete negativamente ao

nível dos preços de comercialização praticados e, portanto, da capacidade de retenção do valor gerado.

O quadro descrito permite fundamentar a pertinência – e também a grande premência – de um recurso mais robusto e consequente a modelos e práticas de cooperação no seio de todas as fileiras abrangidas pelo PROVERE dos Recursos Silvestres, posicionando-se este como um caminho praticamente incontornável para que estas fileiras possam enfrentar com sucesso os múltiplos desafios com que estão atualmente confrontadas. Se é certo que esta é uma questão que tem vindo a ser paulatinamente trabalhada nos últimos 10-15 anos, em particular através do contributo inestimável e inquestionável do PROVERE e de outras iniciativas complementares, parece no entanto evidente que será necessário acelerar processos de adaptação e mudança para que estas fileiras consigam efetivamente materializar o potencial de criação de valor que lhes tem sido apontado.

Assim, perante o contexto de forte pressão a que todas as fileiras estão presentemente sujeitas e as limitações que decorrem da forma como se encontram estruturadas, considera-se que o reforço/aprofundamento das práticas de cooperação constitui não só uma opção válida como também necessária para viabilizar a expectativa de crescimento – e não apenas de subsistência – que se espera que estas fileiras sejam capazes de concretizar. É nesta ótica que se espera que o conjunto de propostas apresentadas ao nível de cada fileira possa ser suficientemente mobilizador para os seus agentes (atuais e futuros), assim como para o desenho e montagem dos formatos de apoio técnico e financeiro que previsivelmente terão de ser ativados para concretizar os processos de adaptação e mudança preconizados.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nota: as referências apresentadas correspondem a uma listagem não exaustiva dos elementos documentais consultados no âmbito da elaboração do presente Estudo

DOMÍNIO: GERAL

CRESPO DE CARVALHO, José e FILIPE, José Cruz, **Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro**, Edições Sílabo Lisboa, 2006

DÉTRIE, Jean-Pierre (Coord.), **STRATEGOR – Política Global da Empresa**, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000

DIONÍSIO, Pedro (Coord.), **Estudo prospetivo para a Identificação de Fileiras Produtivas no Alentejo e Aferição da sua Capacidade Organizacional para Integração na Cadeia de Valor**, Terras Dentro, s.l., 2013

DUARTE, Teresinha, **Cooperação Comercial – Uma Estratégia de Competitividade**, Gabinete de Estudos e Prospecção Económica do Ministério da Economia, Lisboa, 1998

FREIRE, Adriano, **Estratégia – Sucesso em Portugal**, Editorial Verbo, Lisboa, 2006

GILBERT, Faith, **A Guide to Sharing Farm Equipment – A Tool-Sharing Toolkit for Farmers, Cooperators, and Organizers of Shared Equipment Pools**, Northeast Sare Sustainable Community Innovations Grant, s.l., 2018

GILBERT, Faith, **Cooperative Farming – Frameworks for Farming Together**, Northeast Sare Sustainable Community Innovations Grant, s.l., 2014

IMPROVECONSULT, **Cooperar – Um Contributo para...**, Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Portugal, Lisboa, 2014

NADVI, Khalid, The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan, in **Oxford Development Studies**, Oxford Department of International Development/Taylor & Francis, volume 23, nº1, Oxford, 1999, pp.81-107

PORTER, Michael, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985

PORTER, Michael, **Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980

SCHMITZ, Hubert, Collective Efficiency and Increasing Returns, in **Cambridge Journal of Economics**, nº23, Cambridge Political Economy Society, Oxford, 1999, pp.465-483

VALENTE, Marta Cortegano, **Uma Estratégia para a Valorização dos Recursos Silvestres das Regiões Mediterrâneas de Baixa Densidade – Uma Aplicação aos Casos das Aromáticas e dos Cogumelos**, dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Conservação dos Recursos Naturais, Lisboa, 2009

VILADOMUS, **Referencial de Estratégias de Cooperação e Coopetição 2020**, Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Lisboa, 2017

DOMÍNIO: FILEIRA DA APICULTURA

CARVALHO, Maria Margareta Santana, **Mel Biológico do Alto Alentejo – Estudo do Efeito da Dimensão das Explorações na Viabilidade Técnico-Económica da Atividade**, dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Zootécnica, Universidade de Évora, Évora, 2013

DELSIN, Camila, **Mel: Caracterização de Processos e Desenvolvimento de Uma Nova Formulação de Melosa**, dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Escola Superior Agrária de Coimbra – Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2018

GABINETE DE PLANEAMENTO, POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO GERAL, **Análise Setorial - Apicultura**, documento de trabalho produzido no âmbito da elaboração do Plano Estratégico da PAC Pós-2020, Ministério da Agricultura, Lisboa, 2020

GABINETE DE PLANEAMENTO, POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO GERAL, **Programa Apícola Nacional 2017-2019**, Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural, Lisboa, 2016

GABINETE DE PLANEAMENTO, POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO GERAL, **Programa Apícola Nacional 2020-2022**, Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural, Lisboa, 2019

GOMES, Mário *et al*, **A Apicultura em Modo de Produção Biológico em Portugal**, Federação Nacional dos Apicultores de Portugal, Lisboa, 2019

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS APICULTORES DE PORTUGAL, **O Setor Apícola em Números: Análise e Avaliação da Situação em Portugal na União Europeia e no Mercado Mundial de Mel**, Federação Nacional dos Apicultores de Portugal, Lisboa, 2017

SILVA, Paulo, **Fileira Apícola – Estudo de Benchmarking**, APIGUADIANA – Associação de Apicultores do Parque Natural do Vale do Guadiana, Mértola, 2018

DOMÍNIO: FILEIRA DA CAÇA

LIMA SANTOS, José (Coord.), **Estudo sobre o Valor das Taxas de Concessão de Zonas de Caça**, Instituto da Conservação da Natureza e Florestas, Lisboa, 2015

PAIVA, Ricardo, REIS, Pedro e SEITA COELHO, Inocência, **Valor Económico da Caça em Portugal**, Silva Lusitana – Cadernos Técnicos, nº01, Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, Oeiras, 2015

TORRES PEREIRA, Artur (Coord. Geral), **Plano Estratégico para o Turismo Cinegético no Alentejo e Ribatejo**, Entidade Regional de Turismo do Alentejo, s.l., 2015

DOMÍNIO: FILEIRA DOS COGUMELOS

CORTEGANO, Marta, **Uma Estratégia para a Valorização dos Recursos Silvestres das Regiões Mediterrâneas de Baixa Densidade - Uma aplicação aos casos das aromáticas e dos cogumelos**, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Conservação dos Recursos Naturais, Instituto Superior de Agronomia - UTL, Universidade de Évora, 2009

CORTEGANO, Marta (Coord.); GUERREIRO, Marta (Coord.); BASTIDAS, Maria José (Coord. Técnica); MACHADO, Helena (Coord. Científica), **Manual para a Gestão dos Recursos Micológicos Silvestres no Baixo Alentejo**, ADPM Associação de Defesa do Património de Mértola, 2011

FERREIRA, Inês, **Avaliação do Ciclo de Vida de Cogumelos Nativos: Comparação entre Sistemas de Produção Abertos e Fechados**, dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Biodiversidade e Biotecnologia Vegetal, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2014

GALÁN, Pablo Sabín, **Reglamento de Uso de La Marca de Garantía Setas Castilla y León**, CESEFOR, junho 2019

HENRIQUES, José Luís Gravito, **Micorrização de Povoamentos Florestais para Produção de Cogumelos Comestíveis**, 2019

JAHAN, Afifa e SINGH, Bhoopendra Kumar, Mushroom Value Chain and Role of Value Addition, in **International Journal of Botany and Research**, Volume 9-1, Transstellar Journal Publications and Research Consultancy Private Limited, s.l., 2019, pp.5-14

SANTOS E SILVA, Celeste, **Ações de Sensibilização para os Fatores Críticos de Competitividade ao Nível dos Cogumelos Silvestres**, relatório produzido no âmbito do Projeto COOPERA_RS, Évora, 2019

DOMÍNIO: FILEIRA DA FIGUEIRA-DA-ÍNDIA

ALVES, José, **Perspetivas de Utilização da Figueira-da-Índia no Alentejo**, dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Agronómica, Lisboa, 2009

ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AGRICULTORES DE PORTUGAL, **Manual de Competitividade e Mercados para Culturas Emergentes – A Cultura do Figo-da-Índia**, Associação dos Jovens Agricultores de Portugal, Lisboa, 2018

CONFRARIA DO FIGO E DA FIGUEIRA DA ÍNDIA, **Estado da Arte da Fileira do Figo da Índia**, Confraria do Figo e da Figueira da Índia, s.l., 2019

CONFRARIA DO FIGO E DA FIGUEIRA DA ÍNDIA, **Fileira do Figo e Figueira da Índia**, estudo produzido no âmbito do Projeto 'Inov@sFileiras', s.l., 2020

PASSARINHO, José António (Coord.), **A Cultura da Figueira-da-Índia e a Valorização Agroindustrial do Fruto**, Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, s.l., 2016

SÁENZ, Carmen *et al*, **Agro-Industrial Utilization of Cactus Pear**, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 2013

TIMPANARO, Giuseppe e FOTI, Vera Teresa, The Structural Characteristics, Economic Performance and Prospects for the Italian Cactus Pear Industry, in **Journal of the Professional Association for Cactus Development**, Volume 16, Professional Association for Cactus Development, La Paz, 2014, pp.32-50

DOMÍNIO: FILEIRA DO MEDRONHO

ASSOCIAÇÃO DE DEFESA DO PATRIMÓNIO DE MÉRTOLA, **Manual dos Produtos Complementares à Atividade Florestal no Baixo Alentejo**, Associação de Defesa do Património de Mértola, Mértola, 2016

ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AGRICULTORES DE PORTUGAL, **Manual Boas Práticas para Culturas Emergentes – A Cultura do Medronho**, Associação dos Jovens Agricultores de Portugal, Lisboa, 2017

ASSOCIAÇÃO DOS JOVEIS AGRICULTORES DE PORTUGAL, **Manual Competitividade e Mercados para Culturas Emergentes – A Cultura do Medronho**, Associação dos Jovens Agricultores de Portugal, Lisboa, 2018

CENTRO DE EXCELÊNCIA PARA A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS MEDITERRÂNICOS, **Cadeia de Valor e Estado da Arte da Fileira do Medronho**, Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos, Almodôvar, 2018

CENTRO DE EXCELÊNCIA PARA A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS MEDITERRÂNICOS, **Inovação em Pomares de Medronheiros e Medronho Não Destilado**, Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos, Almodôvar, 2013

CURADO, Fátima *et al*, **A Instalação da Cultura do Medronho**, II Jornadas do Medronho, s.l. 2015

FÓRUM FLORESTAL, **Estudo Económico de Desenvolvimento da Fileira Florestal**, Fórum Florestal, s.l., 2012

GOMES, Filomena (Coord.), **Medronheiro - Manual de Boas Práticas para a Cultura**, IPC/ESAC/CERNAS/REN/CPM s.l., 2019

GOMES, Filomena *et al*, **Valorização dos Recursos Endógenos da Floresta: O Medronheiro e o Castanheiro**, Fórum Politécnico #1, 2016

GUERREIRO, Adriana e ANTUNES, Dulce, Boas Práticas Pós-Colheita e Proposta de Norma de Comercialização para o Medronho, in **Voz do Campo**, nº214, Voz do Campo Editora, Castelo Branco, 2018, pp.I-II

SEITA COELHO, Inocência (Coord.), **Medronheiro**, Silva Lusitana – Cadernos Técnicos, nº02, Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, Oeiras, 2017

DOMÍNIO: FILEIRA DO PEIXE DO RIO

CARNEIRO, Miguel, REBORDÃO, Fernando Rui e MARTINS, Rogélia, **Contribuição para o Conhecimento das Artes de Pesca no Rio Guadiana**, IPIMAR, 2000

ROXO, Nuno e MARTINS, Luís, **A Fileira do Peixe do Rio**, Associação de Empresários do Vale do Guadiana, Mértola, 2018

SERRANO, José, Pesca: A artesanal, praticada no rio Guadiana, poderá vir a beneficiar de regras excecionais, in **Diário do Alentejo**, 22 de janeiro de 2019

TIBÉRIO, Luis, BAPTISTA, Alberto e CRISTOVÃO, Artur, **Sistemas Agroalimentares Locais e Comercialização em Circuitos Curtos de Proximidade**, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - Departamento de Economia Sociologia e Gestão - Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento, Vila Real, 2013

DOMÍNIO: FILEIRA DAS PLANTAS AROMÁTICAS E MEDICINAIS

ALBERTO, Deolinda *et al*, **A Fileira das Plantas Aromáticas e Medicinais em Portugal: Transformação e Distribuição**, Escola Superior Agrária de Castelo Branco, 2007

ARGYROPOULOS, Dimitrios, **Plant-based Medicinal and Cosmetic Products**, EIP-AGRI Focus Group, 2019

DELGADO, Fernanda *et al*, **Guia para a Produção de Plantas Aromáticas e Medicinais**, EPAM, 2015

EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO E INFRAESTRUTURAS DO ALQUEVA, S.A., **Anuário Agrícola de Alqueva**, EDIA, 2019

ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE LA MER, **Marché des Plantes à Parfum, Aromatiques et Médicinales – Panorama 2018**, FRANCE AGRIMER, 2018

GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICAS, **As Plantas Aromáticas Medicinais e Condimentares**, GPP, Ministério da Agricultura e do Mar, 2012

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRÁRIA E VETERINÁRIA, IP, **Plantas Aromáticas**, Silva Lusitana – Cadernos Técnicos 03, INIAV, 2017

M.T.D. NOGUEIRA e J.A.A. LOURENÇO, **Óleos Essenciais: A Normalização e a sua importância no âmbito do Regulamento REACH**, *in* Potencialidades e Aplicações das Plantas Aromáticas e Medicinais, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa - Centro de Biotecnologia Vegetal, 2007

ANEXO – PRÁTICAS DE REFERÊNCIA

A1: CLUBE DE PRODUTORES CONTINENTE

Esta prática pretende ilustrar um exemplo concreto de cooperação estruturada entre um grande *player* da distribuição alimentar (Sonae MC) e produtores nacionais. Esta parceria visa assegurar a adequação da produção à procura por via da prestação de assessoria e acompanhamento técnico aos produtores (planeamento da produção, controlo de qualidade, transporte e armazenamento, etc.), os quais vêm assim garantido o escoamento da sua produção.

O Clube de Produtores Continente [CPC] surgiu em 1998 com o objetivo de apoiar a produção agroalimentar nacional, assente numa estratégia de partilha de conhecimento da Sonae MC junto dos produtores. Quando o CPC foi criado, a agricultura nacional, em geral, não conseguia responder às necessidades de um retalhista como a Sonae MC, no que respeita a quantidade e qualidade desejadas. Pelas parcerias que desde então se constituíram entre equipa do CPC e os próprios produtores, foi possível garantir um abastecimento de produtos com elevada qualidade e quantidades ajustadas à procura e, consequentemente, dar estabilidade a todos os produtores por forma a gerirem melhor os seus negócios, tendo contribuído para o incremento da viabilidade e da competitividade económica das estruturas produtivas aqui envolvidas.

Atualmente, os objetivos do CPC, tendo ainda como base a partilha de conhecimento, passam também pelo reforço de parcerias estratégicas com os produtores, garantindo a existência efetiva nas lojas Continente de produtos de origem nacional de qualidade, inovadores e cada dia mais sustentáveis. Com foco na produção nacional, inovação e capacitação dos produtores, o CPC presta apoio técnico aos seus membros e reconhece-os através de um sistema integrado de certificação. O CPC tem cada vez mais contribuído para princípios de desenvolvimento sustentável, ao privilegiar as compras de produtos nacionais produzidos sob critérios rigorosos no que respeita à qualidade e autenticidade, produtos com circuitos curtos de abastecimento, e produtos produzidos à luz das boas práticas que asseguram a manutenção da biodiversidade e do bem-estar animal.

O CPC assume-se como uma experiência de cooperação entre agentes económicos com ganhos mútuos, em que os produtores encontram no CPC uma via garantida para o escoamento da sua produção, enquanto a Sonae MC garante a oferta, aos seus clientes, de produtos portugueses que respeitam as melhores práticas de produção.

O CPC conta atualmente com mais de 250 membros, entre organizações de produtores, agricultores individuais e empresas familiares, representando cerca de 200 mil hectares de produção e um efetivo de cerca de 15.000 animais. A atividade do CPC contribui para o crescimento sustentado da atividade dos seus membros, em que a maioria destes já são exportadores e cumprem referenciais de qualidade reconhecidos internacionalmente. De salientar ainda a existência de departamentos e

atividades de Investigação & Desenvolvimento e de Ambiente numa fatia significativa dos associados, promovendo a competitividade da estrutura empresarial nacional.

A Sonae MC criou, juntamente com os fornecedores, uma estrutura que viabiliza a eficácia dos procedimentos do CPC, desde a adequação da produção à procura, à introdução de novos métodos e instrumentos de trabalho, ao controlo dos padrões de qualidade exigidos. A partir do momento em que estão reunidas todas as condições para se iniciar a comercialização dos Produtos, estes, passam por uma fase, designada por Ciclo de Comercialização, onde têm um acompanhamento rigoroso desde a Produção até à aquisição dos Produtos pelos consumidores finais.

Para se candidatar ao CPC, o produtor ou associação de produtores deve ser produtor nacional e não intermediário na cadeia de abastecimento. Para se tornar membro do CPC deverá de estabelecer com a Sonae MC um contrato geral de fornecimento (quando aplicável), ter estabelecido um contrato-programa ou um contrato de parceria para o fornecimento de produtos em condições comerciais previamente estabelecidas e num prazo definido (quando aplicável), bem como cumprir o caderno de encargos técnico (características técnicas dos produtos e dos processos de produção) estabelecido pelo Clube de Produtores (quando aplicável).

O modelo de operacionalização da atividade do CPC centra-se na seleção e promoção de produtos nacionais de elevada qualidade, através do acompanhamento técnico prestado aos seus associados. Neste sentido, a abordagem de intervenção assenta no planeamento de produções locais baseado nas projeções de consumo, e que por este motivo, têm uma garantia de escoamento e desta forma permite uma otimização da capacidade de produção de cada exploração. Os produtores podem contar com o apoio técnico realizado por elementos do CPC e com o acesso a protocolos, com entidades diversas do sector da agropecuária. A certificação é também um processo importante no seio do clube. A definição de referenciais, a autoavaliação com auditorias internas e implementação de ações corretivas nos sistemas de produção e a criação de uma dinâmica de evolução garantem a padronização da qualidade e preparam os produtores para os desafios futuros do mercado.

Para os consumidores estão asseguradas as boas práticas de segurança alimentar em toda a cadeia de produção e comercialização. A rastreabilidade dos produtos é conhecida e são satisfeitas as necessidades do presente sem comprometer o futuro, falando da responsabilidade e preservação ambiental, uma das linhas orientadoras do CPC.

O Clube de Produtores Continente tem vindo a trabalhar em prol do setor agropecuário nacional, partilhando conhecimento, fomentando o desenvolvimento regional, potenciando projetos inovadores e garantindo que, diariamente, os seus produtos são produzidos de acordo com as melhores práticas agrícolas e respeitando o bem-estar animal. Tendo por base estas premissas tem sido uma aposta cada vez mais fundamental a construção e a disseminação de conhecimento. Através do seu conselho científico o CPC garante apoio técnico e acesso a tecnologia avançada aos seus membros, conciliável com práticas mais tradicionais. A aproximação de investigadores de universidades nacionais e estrangeiras aos produtores potencia a otimização de recursos, bem como a antecipação de novos hábitos de consumo. Neste âmbito, foi lançada em 2017 a Academia Clube de Produtores Continente que consiste num programa de capacitação destinado a membros do Clube. Esta tem como objetivo o reforço do conhecimento técnico e científico nas várias áreas da

cadeia de abastecimento. Salienta-se ainda como iniciativas do papel assumido pela CPC na promoção da competitividade e da diferenciação das atividades agropecuárias nacionais, as seguintes:

- ▶ Prémio Excelência e Prémio Inovação: o CPC tem tido um crescimento constante de ligação à produção nacional e de excelência, e como incentivo à inovação e à excelência dos produtos nacionais e promover o reconhecimento dos esforços desenvolvidos, o Clube atribui anualmente este prémio;
- ▶ Clube de Produtores Continente BIO: esta iniciativa visa o lançamento de uma área dedicada a este segmento pelo CPC com o intuito de promover a produção nacional de produtos frescos biológicos;
- ▶ Protocolo Clube de Produtores Continente/Zero – Associação Sistema Terrestre Sustentável: este protocolo tem como objetivo promover boas práticas de sustentabilidade na produção e consumo de carne; em conjunto, as organizações vão passar a certificar a produção nacional de carne em regime de extensivo.

A2: CERFUNDÃO – ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES

Esta prática pretende ilustrar um exemplo concreto de formalização e funcionamento de uma organização de produtores. Esta forma de organização possibilita a criação de economias de escala e de melhoria do poder negocial nas relações comerciais a jusante na cadeia, garantindo em simultâneo uma resposta mais célere da cadeia de abastecimento à crescente procura diferenciada de produtos agrícolas por parte dos consumidores. Pelo papel aglutinador que desempenham, são efetivamente estruturas privilegiadas para melhorar a posição dos agricultores na cadeia agroalimentar, desde a atuação local e de proximidade até à procura de novos mercados, incluindo mercados externos.

A Cerfundão encontra-se formalmente reconhecida como organização de produtores desde 2016, embora a sua atividade remonte a 2006. A criação da Cerfundão deveu-se ao reconhecimento à data de que a Cercobe - Associação de Produtores de Cereja da Cova da Beira não tinha capacidade para comercializar a cereja colhida pelos seus associados (cerca de 80% da produção na Cova da Beira). Fruto do reconhecimento da falta de vocação comercial, que se assumia como o principal estrangulamento para escoar o fruto bem como pela falta de capacidade financeira individual para criar uma nova empresa, foi feito o convite a outras entidades do território para formar uma nova unidade empresarial, a Cerfundão. Além da Cercobe e de um conjunto diversificado de produtores individuais, fizeram parte da sociedade a Câmara Municipal do Fundão, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, as Juntas de Freguesia da área de produção de cereja, a Apizêzere – Associação de Proteção Integrada do Zêzere e a Cooperativa de Fruticultores da Cova da Beira, entre outras entidades territoriais de natureza diversa.

A Cerfundão tem a sua sede na cidade do Fundão, em plena Cova da Beira (*o solar das prunóideas em Portugal*), sendo esta a região responsável por 50% do volume de produção de fruta de caroço nacional (principalmente cereja e pêssago). A Cerfundão tem como principais objetivos (i) a produção, embalagem e comercialização de frutas da região da Cova da Beira, (ii) a comercialização com o melhor valor acrescentado possível da fruta dos seus sócios, (iii) a ajuda na resolução do estrangulamento da comercialização existente na região e (iv) o aumento da adesão dos produtores às respetivas organizações. Assume como missão a promoção do crescimento sustentado da fileira da fruta da Cova da Beira.

A Cerfundão assume-se nos dias de hoje como uma empresa de referência no sector agroalimentar nacional. A aposta na inovação tem sido o vetor principal de um crescimento sustentável e em estreita ligação com os produtores da região. Não obstante a aposta inicial ter sido a cereja, hoje em dia o leque de frutas trabalhado pela Cerfundão é bastante mais abrangente (ameixa, cereja, figos, frutos de casca rija, maçã, marmelos, nectarinas, pequenos frutos, pera, pêssago, etc.), destacando-se a “Cereja do Fundão”, o “Pêssago da Cova da Beira” e, mais recentemente, o mirtilo produzido no território.

Desde o início da sua atividade, um dos principais trabalhos assumidos pela Cerfundão centrou-se em fornecer acompanhamento e aconselhamento técnico no campo aos seus associados, o que se considera ser um dos principais impulsionadores do sucesso desta organização de produtores, dotando a Cerfundão de todos os argumentos para ser cada vez menos uma cooperativa e cada vez mais uma empresa. A obrigatoriedade uma gestão profissional advém das próprias características dos mercados de consumo, onde a fruta *perfeita* – aos mais vários níveis – é cada vez mais uma exigência. É também esta uma das razões pela quais a Cerfundão está a introduzir mecanismos que salvaguardem os seus objetivos gerais e para os quais são priorizados produtores de escala: é essa escala que posteriormente permite à organização o necessário poder negocial junto dos seus parceiros e que obviamente se reflete na valorização da fruta.

A acompanhar o desenvolvimento da Cerfundão tem estado uma política de investimentos produtivos avultada de receção, preparação, e embalagem dos frutos, tendo em vista a dotação, por parte da empresa, das condições necessárias para corresponder aos protocolos de certificação nacionais e internacionais mais exigentes. A Cerfundão já cumpre um conjunto relevante de protocolos de certificação de qualidade estando habilitada para comercializar fruta para mercados mais exigentes. A aposta em iniciativas de I&DI e na internacionalização têm sido outros dos caminhos assumidos como estratégicos para o cumprimento da missão empresarial da Cerfundão de aportar valor e promover o desenvolvimento sustentado da fruta da Cova da Beira. Houve também uma aposta desenvolvimento de novos canais de distribuição, através da criação de uma plataforma de comércio eletrónico (cerejadofundão.pt).

A Cerfundão assume um enfoque claro nas atividades de produção, embalagem e comercialização de frutas da região da Cova da Beira, e não obstante o reconhecimento da necessidade da valorização dos frutos ao longo da sua cadeia de valor, as iniciativas de desenvolvimento de novos usos dos frutos são desenvolvidas através de parcerias e de redes com agentes produtivos especializados, não integrando a atividade produtiva direta da Cerfundão. A título de exemplo, refira-se a utilização da cereja do Fundão nos néctares da Compal, a qual resultou de uma parceria entre a marca, a Câmara Municipal do Fundão e a Cerfundão. Apesar de ter sido um parceiro fundamental nesta parceria, a Cerfundão concentrou o seu papel na disponibilização do fruto, assegurando o congelamento pós-colheita das cerejas e subsequente entregue à Compal para processamento.

Existiu e existe um papel conjunto dos agentes territoriais na valorização da produção, bem corporizado pela recente obtenção do estatuto de Indicação Geográfica Protegida [IGP] para a Cereja do Fundão, o qual contribuiu efetivamente para a valorização deste produto. É preciso aqui relevar o papel desenvolvido pela Câmara Municipal do Fundão nas últimas duas décadas em matéria de promoção e valorização dos ativos endógenos territoriais de que é exemplo maior a criação da marca 'Cereja do Fundão'. Efetivamente, o Município assumiu um papel fundamental na aglomeração dos agentes e na criação de condições proporcionadoras ao desenvolvimento da atividade económica, quer no apoio à diversificação do *portfolio* de produtos associados à cereja, quer com a criação de iniciativas inovadoras de suporte à atividade produtiva, com a criação recente de um Centro de Acolhimento de Trabalhadores Temporários.

As organizações de produtores e as associações de organizações de produtores ajudam os agricultores a reduzir os custos de transação e colaboram na transformação e comercialização dos

seus produtos. Paralelamente, as organizações de produtores reforçam o poder de negociação coletiva dos agricultores, nomeadamente concentrando a oferta, melhorando a comercialização, prestando assistência técnica e logística aos seus membros, ajudando a gerir a qualidade e transferindo conhecimentos.

A dimensão média das organizações de produtores é reconhecidamente um fator crítico de sucesso. Incrementar a organização da produção, com a possibilidade das organizações de produtores reforçarem efetivamente o poder negocial dos produtores na cadeia alimentar, é um dos grandes desafios de competitividade da produção agrícola, visando a obtenção de justo retorno pelo produto que ajudam a colocar à disposição do consumidor.

A3: INOV'LINEA – CENTRO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA ALIMENTAR

Esta prática pretende ilustrar um exemplo concreto de uma infraestrutura tecnológica que presta serviços especializados de I&DT, transferência de conhecimento e apoio técnico a produtores/empresas (em especial de micro e pequena dimensão) no domínio da valorização/ inovação de produtos agroalimentares; paralelamente, este exemplo mostra também uma experiência de disponibilização de infraestruturas e equipamentos comuns/partilhadas para processos de transformação industrial, tendo em vista a realização de ensaios e/ou a produção de pequenas séries de produtos alimentares (Food FabLab).

O INOV'LINEA – Centro de Transferência de Tecnologia Alimentar é uma estrutura tecnológica inserida no âmbito da atividade do Parque Tecnológico do Vale do Tejo [TAGUSVALLEY]. O TAGUSVALEY traduz uma aposta estratégica e estruturante do Município de Abrantes para estimular o empreendedorismo e a competitividade a nível regional com base na inovação e na tecnologia. A génese dessa aposta remonta ao ano 2000 e contou desde cedo com o envolvimento ativo do Instituto Politécnico de Tomar [IPT] e da Associação Empresarial da Região de Santarém [NERSANT], corporizando uma aproximação ao modelo de inovação usualmente designado de *triple helix* (centrado na articulação virtuosa entre universidades, empresas e governo) a materializar sob a forma de um Parque de Ciência e Tecnologia. A sua estratégia global de intervenção assenta nos sectores das Tecnologias da Informação e Comunicação, Energia, Metalomecânica e Agroalimentar, áreas onde se procura identificar as oportunidades e as sinergias junto dos atores regionais, com vista à criação de um sistema potenciador de inovação e de empreendedorismo, a par de uma política de atração e estímulo à fixação de recursos humanos qualificados.

Neste âmbito, o INOV'LINEA – Centro de Transferência de Tecnologia Alimentar assume-se com uma estrutura de apoio à inovação aplicada, de interface entre o conhecimento e as empresas, focado na aplicação de novas tecnologias, desenvolvimento de novos produtos e técnicas inovadoras no processamento e conservação de alimentos. A sua missão é de apoiar empresas do setor agroalimentar, possibilitando um aumento da qualidade de produção e melhoria da competitividade do setor, enquanto valoriza produtos tradicionais enquadrados na dieta mediterrânea como os hortofrutícolas, azeites e azeitonas, carnes e enchidos.

Neste sentido, o Inov'Linea assumiu como elemento diferenciador a oferta infraestrutural de serviços e equipamentos exclusivos (quer pela sua novidade e/ou inexistência no mercado nacional), visando contribuir para o aumento da competitividade das empresas portuguesas do sector alimentar, que poderão utilizar este processo sem ter a necessidade de investimento na aquisição dos equipamentos, assumindo uma função pública de disseminação aplicada do conhecimento.

Em termos do modelo de funcionamento atual, o INOV'LINEA está estruturado em três grandes núcleos de serviços, para dar resposta às necessidades dos agentes económicos do sector agroalimentar, nomeadamente:

- ▶ Gabinete de Apoio à Introdução no Mercado: visa ajudar os agentes a esclarecer todas as dúvidas relativas à legislação aplicável aos produtos e à sua rotulagem, a determinar validade dos mesmos e à elaboração das fichas técnicas;
- ▶ Oficina de Novos Produtos: visa ajudar os agentes a desenvolver novos produtos, a identificar novas tendências de mercado, validando a sua ideia face a estas tendências, e a testar o seu processo em escala piloto e/ou a apoiar a passagem da sua ideia para uma escala piloto ou industrial (*scale-up*);
- ▶ Food FabLab: visa ajudar os agentes através de uma unidade produtiva partilhada, disponibilizando a cozinha e a nave industrial (espaço industrial pré-licenciado e com pré-requisitos das instalações implementados), assim como os equipamentos e tecnologia dedicados à transformação de alimentos hortofrutícolas ou cárnicos para que os produtores possam realizar os ensaios ou a produção de produtos alimentares.

O INOV'LINEA assume como vantagens do seu modelo de implementação, e por sua vez, portadoras de valor económico para os seus utentes, **(i)** a existência de um serviço focado na relação com o mercado e orientado para a realidade dos indivíduos e das empresas, **(ii)** o desenho de processos de desenvolvimento e soluções à medida das necessidades dos agentes e do contexto produtivo existente ou a implementar e **(iii)** a hipótese de experimentação e transformação de produtos alimentares sem investimento em equipamento e no licenciamento do espaço e produção.

O INOV'LINEA está disponível para todos os agentes que manifestem interesse na sua mobilização, mediante consulta prévia e agendamento das atividades a preconizar, assumindo-se como contrapartida o pagamento dos custos de operação associados. Até o momento, o INOV'LINEA já apoiou mais 200 iniciativas no âmbito da sua carteira de atividades.

A estratégia de expansão e investimento do INOV'LINEA no curto no médio prazo irá passar por um incremento da sua capacidade de oferta de serviços, quer com a introdução de tecnologias novas e sem resposta pelo mercado quer pela criação de capacidade acrescida nas linhas piloto e de demonstração já existentes, para que possam ser dotadas de escala para se assumirem como viáveis na sua exploração (esta falta de capacidade tem sido um fator limitante para a prestação de um apoio mais efetivo às empresas do setor).

Não obstante o mérito reconhecido pelos agentes ao trabalho desenvolvido na disponibilização e transferência de tecnologia pelo INOV'LINEA, considera-se que ainda existe um caminho longo a trilhar, com uma necessidade de divulgação e de reconhecimento efetivo do seu potencial de intervenção, por forma incrementar a sua abrangência de atividade.

Um outro aspeto crítico prende-se com a necessidade uma visão de sustentabilidade da operação, face às necessidades contínuas de investimento e de recursos humanos, com efetiva capacidade de resposta às solicitações.

Neste sentido, muitas vezes existe uma dificuldade da valorização e de remuneração efetiva dos serviços disponíveis por parte dos empresários, que importa suprir. Saliente-se aqui o papel fulcral desempenhado pelo Município de Abrantes, enquanto agente impulsionador da atividade associada à função pública de disseminação aplicada do conhecimento desempenhada pelo INOV'LINEA.

A4: PROVE – PROMOVER E VENDER

Esta prática pretende ilustrar um exemplo concreto de cooperação estruturada baseado na implementação de um circuito curto agroalimentar, em que através do desenvolvimento de uma iniciativa da organização da produção e do desenvolvimento de plataforma de ligação direta aos consumidores finais, se efetua uma venda direta do produtor para o consumidor sem intermediários, cumprindo critérios de proximidade territorial.

O desenvolvimento do projeto PROVE nasce da constatação de um problema que afeta um sem número de pequenos produtores hortofrutícolas que se viram afastados dos circuitos de comercialização, e desta forma, ficaram sem canais de escoamento dos seus produtos, devido a inúmeros fatores. As limitações fiscais e legais impostas á comercialização e transformação agroalimentar vieram reforçar a tendência de exclusão do mercado de muitos pequenos produtores. Neste âmbito, considerou-se que a venda direta podia, em certa medida, ser uma resposta adequada dos pequenos produtores às limitações referidas e aí surgiu o desenvolvimento da experiência do PROVE.

O PROVE–Promover e Vender consubstanciou-se no desenho e implementação de uma metodologia de intervenção que pretendeu contribuir para o escoamento de produtos locais, fomentando as relações de proximidade entre quem produz e quem consome, estabelecendo circuitos curtos de comercialização entre pequenos produtores agrícolas e consumidores, com recurso às TIC. A metodologia foi concebida, desenvolvida e inicialmente disseminada com o apoio da Iniciativa Comunitária [IC] EQUAL a partir de 2004. Ao longo de 5 anos, a IC EQUAL permitiu criar uma abordagem metodológica inovadora, que potencia a economia de proximidade mais solidária e equilibrada, que estimula o empreendedorismo em meio rural e a autonomia dos produtores agrícolas.

O modelo adotado assenta na criação de um grupo informal de produtores e consumidores num raio de ação máximo de 50km, a partir da iniciativa de uma Associação de Desenvolvimento Local, cooperativa ou outra instituição/ agente coletivo. Em termos de lógica evolutiva, estes grupos deveriam ser tendencialmente autogeridos por produtores numa fase posterior.

Em termos de modelo de negócio, foi definido que a distribuição dos produtos seria através de uma lógica de cabaz, com distribuição semanal numa localização previamente determinada e com preço fixo. A composição dos cabazes PROVE foi objeto de um estudo aprofundado com agentes do setor hoteleiro e da restauração, tendo sido definido que os mesmos deveriam ser preparados de acordo com as necessidades do consumidor urbano, especificamente famílias, que fazem uma refeição por dia em casa. Foi ainda definido que deveriam ser compostos exclusivamente por produtos da época, produzidos localmente, com técnicas amigas do ambiente, respeitando as boas práticas agrícolas.

O processo de teste da comercialização teve início em 2006, por iniciativa da ADREPES, nos concelhos de Palmela e Sesimbra, e face aos resultados obtido foi posteriormente disseminado, com enorme sucesso, de Norte a Sul de Portugal através de Grupos de Ação Local, produtores e consumidores, mas também de autarquias, organizações de agricultores e diversos parceiros locais.

Atualmente estão ativos mais de 100 núcleos com perto de 200 produtores ativos e com atividade formal, com mais de 150 locais de entrega e mais de 4.000 entregas semanais. De realçar o papel coletivo assumido pela ADREPES na centralização e gestão da plataforma tecnológica de suporte à iniciativa, bem como da constituição e formalização dos núcleos associados e da aplicação da metodologia PROVE.

O PROVE, através dos seus núcleos, tem induzido várias mudanças, efeitos e impactos a diferentes níveis. Uma das mudanças prende-se com a revalorização da atividade agrícola por parte da sociedade em geral. Outro dos impactos mais significativos do PROVE verifica-se nos acréscimos de área de cultivo de hortícolas por um elevado número de pequenos produtores, acompanhado da introdução na exploração de uma grande diversificação de novas espécies e variedades. Por outro lado, o PROVE é uma oportunidade de criação do emprego para alguns e uma forma apreciável de complementar os rendimentos para muitos outros. Atendendo aos impactos e mudanças do PROVE este dá um contributo importante para o desenvolvimento e manutenção sustentável de dinâmicas territoriais locais.

Os vários atores deste processo, com destaque para os parceiros locais (GAL, autarquias, associações) são cruciais para a manutenção e crescimento desta forma de venda direta. Deve ser do interesse dos atores referidos apoiar e incentivar a produção local, como forma de melhorar rendimentos das pessoas e criar dinâmica local. O PROVE assenta muito na confiança entre produtor e consumidor, pelo que qualquer prática de falsear a origem de produtos e modos de produção podem colocar em causa o futuro do núcleo e causar danos na imagem do PROVE enquanto marca nacional. O autocontrolo, a realizar antes de mais pelos produtores de cada núcleo, é essencial e deve ser a base da certificação da qualidade e um dos fatores críticos de sucesso da iniciativa.

Um outro aspeto que a merecer relevo prende-se com a necessidade de evolução do modelo adotado, nomeadamente no maior envolvimento e responsabilização dos produtores na gestão coletiva dos grupos. Considera-se que face à maturidade do projeto era necessário promover a efetiva corresponsabilização destes agentes na gestão da plataforma tecnológica de suporte à iniciativa e dos custos globais de implementação, o que ainda não foi possível de concretizar até ao momento (esta responsabilidade financeira é assumida pela ADREPES sem financiamento para o efeito).

Saliente-se a este respeito a experiência recente desenvolvida na implementação do projeto 'Cabaz do Peixe', de promoção de um circuito curto por parte de um grupo de pescadores em Sesimbra, em que estes, após uma fase inicial de consolidação da metodologia de intervenção dos circuitos locais com a intervenção da ADREPES, assumiram a coordenação e gestão efetiva global do projeto, a todos os níveis.

A5: PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE NA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DE TORRES VEDRAS

Esta prática pretende ilustrar um exemplo concreto de implementação de um sistema alimentar local pelo Município de Torres Vedras, em que se promove uma lógica integrada de intervenção no domínio da alimentação escolar, em que a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de produtos alimentares visam promover a utilização sustentável dos recursos ambientais, económicos, sociais e nutricionais de um território. Pretende-se a criação de uma comunidade de interesses localizados, reforçando as relações entre os respetivos agentes intervenientes.

A configuração e a adoção do Programa de Sustentabilidade na Alimentação Escolar [PSAE] pelo Município de Torres Vedras enquadra-se numa orientação estratégica do Município e do seu executivo na prossecução de uma política de sustentabilidade ambiental na sua atividade concelhia. Neste sentido, a Câmara Municipal de Torres Vedras desenvolve desde 2014 esta iniciativa que se aplica a todo o Pré-Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico. O PSAE assenta na sustentabilidade social, económica, ambiental e nutricional, promovendo a qualidade das refeições servidas a cada criança, refletindo-se na sua saúde e bem-estar, bem como o trabalho colaborativo entre o Município e o tecido associativo, potenciando a racionalização de recursos e a economia local.

Os objetivos deste programa prendem-se com a promoção da gestão eficiente e ambientalmente sustentável da prestação do serviço de fornecimento de refeições escolares, através da elaboração de ementas nutricionalmente equilibradas, a adoção de critérios e exigências ambientais no processo de adjudicação dos produtos, a redução do desperdício alimentar inerente ao serviço de refeições, a promoção e valorização das dinâmicas locais de proximidade que potenciam a economia local e o combate à obesidade infantil, com a promoção de hábitos alimentares e estilos de vida mais saudáveis.

O roteiro de implementação da iniciativa, alinhada com as estratégias internacionais e europeias no âmbito das orientações da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, assentou no desenvolvimento de um programa de sustentabilidade que contemplasse as várias fases do processo alimentar no serviço de fornecimento de refeições escolares, estruturado em quatro eixos de ação: produção, aquisição, confeção e consumo e hábitos alimentares saudáveis.

No primeiro eixo, referente à produção, é promovido o contacto direto com o processo de cultivo de hortícolas, segundo as técnicas da agricultura biológica, através de hortas em contexto escolar e no Centro de Educação Ambiental, no âmbito do programa 'Bio-Horta Escolar'. São também realizadas visitas de estudo a quintas locais em modo de produção biológico e promovidas ações de sensibilização sobre os conceitos base desta produção. Pretende-se assim, contribuir para a sustentabilidade ambiental do município, combater a pobreza, fomentar a solidariedade e apoio

social no acesso à terra por parte de potenciais agricultores, possibilitar a sensibilização em termos ambientais e de cidadania em geral, através da participação ativa da população.

No segundo eixo, referente à aquisição de produtos alimentares, opta-se pela compra exclusiva a produtores e fornecedores da região, promovendo, assim, a dinâmica territorial, através do aumento do volume de negócios dos produtores e fornecedores locais e beneficiando a criação líquida de emprego, promovendo a sustentabilidade das pequenas e médias empresas locais e induzindo redução da pegada ecológica inerente ao transporte dos produtos alimentares.

No terceiro eixo, que diz respeito à confeção, é realizada a gestão direta dos refeitórios municipais que confeccionam as refeições das escolas da Cidade e é contratado este fornecimento a Instituições Particulares de Solidariedade Social [IPSS] locais, pelas Juntas de Freguesia, para as restantes escolas públicas, permitindo o fornecimento médio de 4.000 refeições escolares por dia. Ao promover a rentabilização de recursos logísticos e humanos já existentes em instituições sociais do concelho, este modelo promove também o aumento da empregabilidade a nível local. É igualmente objetivo a promoção da prática de uma alimentação saudável com base na dieta mediterrânica e as necessidades dos diferentes grupos etários para os quais trabalha. As ementas são elaboradas por cada instituição, respeitando o equilíbrio nutricional, tendo em conta os valores antropométricos e privilegiando os alimentos sazonais locais, os pratos tradicionais ou mais apreciados em cada local.

No quarto e último eixo, referente ao consumo e hábitos de alimentação saudáveis, são desenvolvidos programas direcionados para as crianças, procurando fomentar bons hábitos alimentares e associá-los às questões da saúde, nomeadamente o Programa Escola Ativa (prevenção e combate à obesidade), Regime de Fruta Escolar (distribuição gratuita de fruta junto dos alunos do 1º Ciclo) e 'Almoça comigo nos meus anos' (convite aos pais para acompanharem os seus filhos no almoço escolar no dia do seu aniversário).

Em 2019 foi iniciada a introdução de alimentos frescos (hortícolas e fruta) de origem biológica, à escala piloto, ao nível das cozinhas municipais que confeccionam as refeições escolares da freguesia da cidade. O objetivo do Município é proporcionar a todas as escolas do concelho a oferta deste tipo de produtos, estando a avaliar as várias possibilidades no território. Neste sentido, uma das ações consiste na constituição duma parceria com o Centro de Formação da A.P.E.C.I. em Runa que, sendo detentor duma exploração agrícola certificada, poderá ficar apto a fornecer certos produtos a algumas das instituições privadas de solidariedade social parceiras do Município, responsáveis pela confeção e distribuição das refeições escolares nas freguesias adjacentes à cidade.

O PSAE potencia, assim, a redução da pegada ecológica e estimula a economia local, com a aquisição de produtos frescos de origem local, tendo em conta a sazonalidade, integrando frutas e legumes de origem biológica e dando preferência a entrega de produtos a granel. Este programa proporciona refeições de elevada qualidade, não só pela matéria-prima, como também pelo modelo de confeção e distribuição, e contribui para a educação para a saúde e ambiente, através da promoção de hábitos alimentares saudáveis.

Não obstante a orientação política assumida pelo Município no desenvolvimento do PSAE, por uma questão de *accountability* e de prestação de contas públicas, é assumido que esta intervenção tem como desafio, melhorar a eficiência da componente económica ao nível da gestão financeira dos

refeitórios, mantendo o desígnio de promover compras sustentáveis, na área de nutrição e serviço de *catering*.

Um outro aspeto a merecer relevo, prende-se com aferição da efetividade da intervenção, prende-se com a promoção da saúde concelhia e o combate à obesidade infantil, com a promoção de hábitos alimentares e estilos de vida mais saudáveis, através da implementação de mecanismos de monitorização constante dos hábitos de vida das crianças e jovens do concelho de Torres Vedras.

[página intencionalmente em branco]