



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

AS DINÂMICAS DOS *CLUSTERS* COMO POTENCIADORAS DA  
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E REGIONAL:  
O CASO DO *CLUSTER* HORTÍCOLA DO RIBATEJO E OESTE –  
ANÁLISE COMPARATIVA COM ALMERÍA (ESPAÑA)

MIGUEL FILIPE FRANCO SILVA

OUTUBRO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

AS DINÂMICAS DOS *CLUSTERS* COMO POTENCIADORAS DA  
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E REGIONAL:  
O CASO DO *CLUSTER* HORTÍCOLA DO RIBATEJO E OESTE –  
ANÁLISE COMPARATIVA COM ALMERÍA (ESPAÑA)

MIGUEL FILIPE FRANCO SILVA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

OUTUBRO – 2012

Lisboa, 01 de outubro de 2012

## **Agradecimentos**

Ao Professor Pedro Picaluga Nevado por todo o seu apoio e conhecimento. Aos meus pais, pela motivação e força que sempre me transmitiram para a realização deste trabalho. A todos os entrevistados pela disponibilidade e pelo desejo de sucesso que manifestaram em relação à investigação. A todos os meus familiares e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão do estudo.

## Abstract

The current economy is facing a new paradigm. The competition at minimum cost based on a static view of business agglomeration, dominant in the first half of the twentieth century, gave way to the dynamics of innovation as a determinant of business and regional competitiveness. With the acceleration of globalization, the decision on the location experienced a shift in its focus, moving from a mechanism for facilitating access to resources and workforce to a strategy for generating knowledge and developing skills to support global and sustainable competitive advantage.

This study explores the importance of advanced factors of competitiveness in economic and social sustainability of National and European horticultural sector through an approach based on competitive model of clusters, developed by Michael Porter. This research analyses the regions of Almería (Spain) and Ribatejo and Oeste and uses a case study methodology.

The investigation leads us to the conclusion that the four determinants of Porter's diamond justify why the cluster of Almería present higher indices of competitiveness when compared to the Ribatejo and Oeste.

Keywords: clusters, knowledge diffusion, collective efficiency, case study, agriculture.

## Resumo

A economia atual enfrenta um novo paradigma. A competição pelo custo mínimo, baseada numa visão estática de aglomeração empresarial, dominante na primeira metade do século XX, deu lugar à dinâmica da inovação como fator determinante de competitividade empresarial e regional. Com a aceleração da globalização, a decisão da localização experimentou uma mudança na sua ênfase, transitando de um mecanismo de acesso facilitado a recursos e força de trabalho para uma estratégia de geração de conhecimento e desenvolvimento de competências como suporte à criação de vantagens competitivas globais e sustentáveis.

O presente estudo explora a importância dos fatores avançados de competitividade na sustentabilidade económica e social do setor hortícola nacional e europeu através de uma abordagem assente no modelo competitivo dos *clusters*, desenvolvido por Michael Porter. Esta pesquisa analisa as regiões de Almería (Espanha) e Ribatejo e Oeste e o utiliza o caso de estudo como metodologia.

A investigação leva-nos à conclusão que os quatro determinantes do diamante de Porter justificam o porquê de o *cluster* de Almería apresentar maiores índices competitivos, quando comparado com o do Ribatejo e Oeste.

Palavras-chave: *clusters*, difusão do conhecimento, eficiência coletiva, caso de estudo, agricultura.

## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1. Enquadramento do tema .....	10
1.2. Objetivos.....	11
1.3. Estrutura do trabalho.....	11
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	12
2.1. Nota introdutória.....	12
2.2. Da competição pelos recursos à economia do conhecimento .....	12
2.2.1. A importância da localização na competição baseada no custo .....	12
2.2.2. Evolução da teoria e a competitividade baseada nos <i>clusters</i> .....	13
2.2.3. A globalização e a importância da localização na competição baseada no conhecimento .....	13
2.3. <i>Clusters</i> .....	15
2.3.1. Definição .....	15
2.3.2. Modelo competitivo .....	16
2.4. <i>Clusters</i> e vantagens competitivas .....	17
2.5. O papel das Organizações de Produtores .....	20
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	22
4. METODOLOGIA .....	24
5. ESTUDO DE CASO: RESULTADOS E ANÁLISE .....	26
5.1. Identificação dos <i>clusters</i> .....	26
5.2. As diferenças de competitividade .....	26
5.2.1. Condições dos fatores produtivos .....	29
5.2.2. Condições da procura .....	33
5.2.3. Indústrias relacionadas .....	34
5.2.4. Estratégia, contexto e rivalidade .....	36
5.2.5. Funcionamento global do <i>cluster</i> .....	37
5.3. A atuação das Organizações de Produtores.....	40
6. CONCLUSÕES DO ESTUDO.....	42
6.1. Conclusão .....	42
6.2. Limitações do trabalho .....	43
6.3. Recomendações para estudos futuros .....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
ANEXOS .....	50

## Lista de figuras

Figura 1: Fontes de vantagens competitivas locais .....	51
Figura 2: A proliferação da agricultura em estufa em Almería (1974-2004) .....	51
Figura 3: Superfície de hortícolas em Portugal (2005) .....	52
Figura 4: A network estabelecida no cluster agroindustrial de Almería .....	54

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Peso de cada país na produção hortícola mundial (2007) .....	50
Gráfico 2: Evolução da produtividade (kg/ha) da produção hortícola no Ribatejo e Oeste. Índice 1995=100 .....	52
Gráfico 3: Evolução da produtividade (ton./ha), preço unitário (€/kg) e rendimento (€/ha) da produção hortícola em Almería. Índice 1975=100 .....	53
Gráfico 4: Evolução da superfície utilizada (ha) para a produção hortícola e produção em Almería. Índice 1975=100 .....	53
Gráfico 5: Evolução da superfície utilizada (ha) para a produção hortícola no Ribatejo e Oeste .....	53

## Lista de tabelas

Tabela 1: Área total e área utilizada para a produção hortícola nas regiões e nos respetivos países (2007) .....	26
Tabela 2: Dados sobre a produção dos <i>clusters</i> , em quantidade e valor (2007) .....	27
Tabela 3: Dados sobre produtividade, receita e rendimento da produção dos <i>clusters</i> (2007) .....	27
Tabela 4: Diversidade de definições de <i>cluster</i> .....	50
Tabela 5: Taxa média de crescimento do índice de preços em Portugal (1997-2005) ..	54
Tabela 6: Destino do investimento realizado através do PRODER, contratualizado pela DRAPLVT (2010) .....	54
Tabela 7: Distribuição do investimento realizado no subprograma 1 do PRODER, contratualizado pela DRAPLVT (2010) .....	55

Tabela 8: Distribuição do investimento realizado no subprograma 4 do PRODER, contratualizado pela DRAPLVT (2010).....	55
Tabela 9: Pontos fracos da fileira hortofrutícola nacional (2009) .....	55
Tabela 10: Dimensão média, em VPC, das OP de Almería (1999-2008) .....	56
Tabela 11: Representatividade das OP no VPC de Almería (1999-2008) .....	56
Tabela 12: Destino e valor de uma amostra dos programas operacionais executados pelas OP de Almería (2004-2008).....	57
Tabela 13: Dimensão média, em VPC, das OP do Ribatejo e Oeste (2006-2009) .....	57
Tabela 14: Distribuição dos programas operacionais, executados pelas OP do Ribatejo e Oeste, em função das medidas dos programas operacionais (2006) .....	57

## Lista de abreviaturas

AIHO	Associação Interprofissional de Horticultura do Oeste
AJAP	Associação dos Jovens Agricultores de Portugal
CAP	Confederação dos Agricultores de Portugal
CAPJA	Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía
CE	Comissão Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CNA	Confederação Nacional da Agricultura
COEXPHAL	Asociación Provincial de Cosecheros-Exportadores de Productos Hortofrutícolas de Almería
CONFAGRI	Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal
COPA-COGECA	European Farmers and European Agri-Cooperatives
COTHN	Centro Operativo e Tecnológico Hortofrutícola Nacional
DGADR	Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural
DRAPLVT	Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo
ESA-IPS	Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Santarém
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
GPP	Gabinete de Planeamento e Políticas
IFAP	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas
IFAPA	Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISA-UTL	Instituto Superior de Agronomia - Universidade Técnica de Lisboa
MAAM	Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
MAMAOT	Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
OCDE	Organization for Economic Co-operation and Development
OCM	Organização Comum de Mercado
OP	Organização de Produtores
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural
TECNOVA	Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura
VPC	Valor da Produção Comercializada
VPP	Valor da Produção Produzida

## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento do tema

O setor hortofrutícola assume uma importância estratégica para a agricultura europeia e para os 500 milhões de consumidores europeus. Este setor representa cerca de 17% do valor total da agricultura da UE, envolve aproximadamente 1 milhão de explorações especializadas e contribui para o desenvolvimento das zonas rurais, gerando milhões de postos de trabalho. Embora a UE seja o segundo produtor mundial é, ainda assim, largamente deficitária. O défice comercial, na maioria dos produtos frescos, passou de 6.100 M€ em 2002 para 8.000 M€ em 2007<sup>1</sup>.

Num mercado globalizado, caracterizado pela livre circulação de bens e serviços, pela emergência de novas economias e pelas rápidas mudanças na procura e na tecnologia, os produtores europeus estão a ser fortemente pressionados para aumentar a sua performance competitiva em termos de volume, custo e qualidade da produção, rapidez de resposta e capacidade de antecipação à procura (CE, 2009).

Um dos grandes obstáculos à superação destes desafios é a extrema fragmentação do setor. As pequenas e médias empresas representam, aproximadamente, 99% das empresas instaladas e são várias as barreiras existentes na exploração do seu potencial. Problemas no acesso à informação, financiamento e na logística de acesso ao mercado, falta de poder negocial perante as cadeias de distribuição e aversão à inovação são reconhecidos obstáculos à competitividade das empresas agroalimentares (CE, 2009). O *upgrade* necessário para responder a estes desafios exige uma forte coordenação entre todos os agentes, macro e microeconómicos, onde a inovação e geração de conhecimento devem ser os *drivers* de decisão. A inovação deve funcionar como um processo interativo entre empresas e o sistema científico, entre a oferta e a procura e entre as empresas e outras instituições intermediárias (Lundvall, 1992; OCDE, 1992).

A nível pessoal, a escolha do tema justifica-se pelo interesse na competitividade hortícola europeia e nacional e pela preocupação partilhada em relação à sustentabilidade económico-social da região Oeste. Os pequenos produtores, que representam a maioria do setor, atravessam grandes dificuldades na manutenção da sua atividade. A população de empresários agrícolas está envelhecida, apresenta graves défices de qualificação face às exigências do mercado e pouca iniciativa para investir e

---

<sup>1</sup> Fonte: COPA-COGECA.

inovar (MAMAOT, 2009). A entrada de jovens produtores no setor é escassa e a falta de rejuvenescimento pode colocar em causa o sistema económico e social da região, acabar com milhares de postos de trabalho e, tendo em conta a sua importância na economia nacional, agravar fortemente o défice alimentar português.

## **1.2. Objetivos**

Os objetivos deste trabalho passam por estudar as dinâmicas dos *clusters* e analisar o seu contributo para a competitividade hortícola europeia e nacional. A nível académico, procura-se constatar a importância dos fatores avançados competitivos na criação sustentada de riqueza e adicionar novos *inputs* à literatura, concretamente quanto ao papel das Organizações de Produtores. A nível empresarial, o trabalho procura fornecer *insights* às empresas, empreendedores, governos e instituições públicas sobre os desafios atuais que a fileira atravessa e apresentar potenciais soluções a ter em conta na adoção de políticas que visem o aumento da competitividade empresarial e regional.

## **1.3. Estrutura do trabalho**

A estrutura da dissertação está dividida em seis secções: na presente, encontramos o enquadramento do tema, tal como as motivações e objetivos do trabalho. Na secção 2 temos a revisão bibliográfica de temas relacionados com *cluster*, desde as economias de aglomeração e competição pelo custo até à importância da localização em economias baseadas no conhecimento e *clusters*, o seu modelo competitivo e a sua contribuição para a criação de vantagens competitivas locais. Será ainda abordado o papel das OP. A secção 3 foca-se nas questões de investigação. A secção 4 na metodologia. A secção 5 na análise empírica, onde encontramos as respostas às questões. Por último, a secção 6 apresenta as conclusões da investigação, referindo ainda as limitações do trabalho e as recomendações para estudos futuros.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. Nota introdutória**

Os argumentos apresentados levam-nos ao estudo da competitividade hortícola segundo a abordagem do modelo competitivo baseado nos *clusters*, impulsionada pelos trabalhos realizados em algumas linhas da nova corrente económica dominante (Krugman, 1991; Fujita e Thisse, 1996, 2002), economia empresarial (Porter, 1990, 1998, 2000), em estudos sobre inovação (Lundvall, 1992; Cooke, Uranga e Etxebarria, 1997; Morgan, 1997) e empreendedorismo (Audretsch e Fritsch, 1994; Audretsch e Feldman, 2003). Os autores partilham a visão das empresas como entidades que vivem interligadas e colocam ênfase nos fatores locais para competir globalmente. A organização espacial é um parâmetro fulcral na geração de conhecimento, cooperação e difusão da inovação.

### **2.2. Da competição pelos recursos à economia do conhecimento**

#### **2.2.1. A importância da localização na competição baseada no custo**

A economia geográfica foi um tema em foco na primeira metade do século XX, dominada por modelos competitivos baseados na minimização do custo.

Alfred Marshall (1920) demonstrou como a concentração territorial poderia impulsionar a competitividade das pequenas empresas. O autor reparou que as aglomerações de firmas que partilhavam atividades relacionadas geravam um conjunto de externalidades que resultavam em aumentos de eficiência. As externalidades incluíam o acesso a um polo de trabalhadores especializados, o acesso facilitado a fornecedores de *inputs* e serviços complementares e a rápida disseminação de informação. A redução dos custos de transação, as economias de escala, externas às empresas mas internas à indústria, a disponibilidade local de mão-de-obra e de complementaridades contribuía para o aumento da produtividade das empresas, conduzindo assim a uma eficácia coletiva, que resultava numa vantagem face a outras regiões (McDonald e Vertova, 2001).

Esta abordagem foi mais tarde recuperada por Krugman (1991) e Fujita e Thisse (1996) que enfatizaram a ligação entre a aglomeração territorial e as externalidades da

produção em massa. Estas incluíam a criação de um mercado de trabalhadores com competências específicas, assegurando uma baixa taxa de desemprego local e a existência de *spillovers* informacionais baseados na comunicação pessoal na acumulação de capital humano.

### **2.2.2. Evolução da teoria e a competitividade baseada nos *clusters***

Com a perda da hegemonia dos padrões hierárquicos nos anos 70, característicos do modelo “fordista”, e com a aparição de formas empresariais mais flexíveis, várias interpretações teóricas surgiram. Entre estas destacam-se as versões sobre distritos industriais (Becattini, 1979), especialização flexível (Piore, 1984), *clusters* industriais (Porter, 1990), economia do conhecimento (Cooke, 2002), nova economia geográfica (Krugman, 1990; Fujita e Krugman, 2000), interpretações sociológicas (Granovetter, 1985) e institucionais (North, 1990).

Apesar do elevado número de abordagens, focámos o presente estudo na teoria dos *clusters*. Um dos maiores contributos desta teoria é o profundo desenvolvimento do conceito de competitividade. Uma economia competitiva traduz-se numa capacidade efetiva de criação de emprego e de remuneração dos fatores produtivos (CE, 2002). Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) refere que a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa implementa, com sucesso, uma estratégia de criação de valor. Este conceito, segundo Porter (1990), baseia-se nas competências dinâmicas presentes nos *clusters*, sendo ilustrado através de um diamante que relaciona conceitos como a macroeconomia, a região, o setor e a empresa. O diamante evidencia quatro fatores determinantes da competitividade: (i) composição da procura; (ii) condições dos fatores produtivos; (iii) rivalidade instalada; e (iv) a presença de indústrias relacionadas. Os quatro pontos, agrupados, estabelecem as condições onde empresas e regiões concorrem por vantagens competitivas duradouras e sustentadas.

### **2.2.3. A globalização e a importância da localização na competição baseada no conhecimento**

Durante a época de Marshall, a visão sobre a competitividade empresarial era estática e residia na minimização do custo em economias relativamente fechadas. A

globalização<sup>2</sup> veio diluir a importância do mercado local como fonte de recursos e a procura pelo custo mínimo deu lugar à dinâmica da inovação como fator estratégico de competitividade. A literatura dos *clusters* experimentou uma mudança na sua ênfase, passando de um registo que salientava os benefícios estáticos das economias de aglomeração para uma abordagem mais dinâmica, focada no conhecimento, aprendizagem e inovação como mecanismos críticos (Maskell, 2001).

A prosperidade não se guia pela quantidade de recursos que se dispõe, mas pelo aumento do valor na sua utilização. Porter (1998) refere que os incrementos de produtividade assentam no aumento da eficiência e qualidade dos fatores produtivos e na especialização das indústrias e aglomeração em determinadas áreas geográficas. O autor argumenta que a construção de vantagens competitivas é fortemente associada a fatores locais, decorrentes da concentração de competências e conhecimento especializados, instituições e indústrias relacionadas numa região particular.

As teorias da localização como fator competitivo explicam não só os *spillovers* de conhecimento<sup>3</sup> mas também como estes decrescem à medida que se atravessam regiões (Maskell e Malmberg, 1999; Autant-Bernard 2001a, 2002b; Agrawal, 2002a, 2002b; Audretsch e Feldman, 2003; Clarkson, Fink e Kraus, 2007). A proximidade geográfica importa na transmissão de conhecimento porque a sua geração, destinada a uma aplicação particular, pode facilmente gerar externalidades e produzir valor económico em diferentes aplicações (Audretsch e Feldman, 2003). Jacobs (1969) refere que a aglomeração espacial aumenta a possibilidade de ocorrerem eventos fortuitos (“*serendipitous events*”) que podem promover oportunidades de inovação. von Hippel (1994) refere a própria interação social tem valor económico na transmissão de conhecimento, visto que este é transmitido de forma mais eficaz através do contato pessoal repetido.

Maskell e Lorenzen (2004) menciona que o *cluster* é o espaço adequado à criação e difusão de conhecimento. Porter (1990) refere que uma estratégia baseada nos *clusters* de conhecimento reconhece que as atividades económicas locais, que partilham uma base de conhecimento comum, podem promover o crescimento regional

---

<sup>2</sup> A globalização pode ser entendida como uma multiplicidade de ligações e interconexões entre os Estados e as sociedades que caracterizam o sistema mundial atual (McGrew e Lewis, 1992).

<sup>3</sup> Griliches (1992) define *spillover* de conhecimento como “trabalhar em aplicações semelhantes e, conseqüentemente, beneficiar de outras pesquisas”. Romer (1986), Lucas (1988, 1993) e Grossman e Helpman (1991) defendem que este fenómeno é um mecanismo basilar do crescimento endógeno.

através da promoção de um ambiente dinâmico, favorável à transmissão de conhecimento entre agentes e instituições.

## **2.3. Clusters**

### **2.3.1. Definição**

São vários os autores que defendem as vantagens dos *clusters* na competitividade empresarial e regional (Porter, 1990, 1998, 2000; Hertog e Maltha, 1999; Maskell, 2001; Oakey, Kipling e Wildgust, 2001; Steinle e Schiele, 2002). Apesar de um segundo conjunto de autores revelar falhas conceptuais na validação dessas vantagens (Martin e Sunley, 2003; Wolfe e Gertler, 2004; Breschi e Malerba, 2005), estudos empíricos recentes demonstram que existe uma relação positiva entre a formação de *clusters* e níveis superiores de performance de empresas, indústrias e regiões (Spencer, Vinodrai, Gertler e Wolfe, 2010).

Segundo a definição de Porter (1998), largamente aceite na literatura, “um *cluster* consiste numa concentração geográfica de empresas interligadas, fornecedores especializados de *inputs* e serviços, de empresas de indústrias relacionadas e instituições associadas, num território particular onde competem, mas também cooperam”. Mais do que simples indústrias, os *clusters* abrangem um conjunto de indústrias interligadas e outras entidades fundamentais para a competitividade local.

Os *clusters* estendem-se frequentemente a jusante, até canais de distribuição ou consumidores e, lateralmente, a fornecedores de bens complementares ou empresas que partilham competências e/ou tecnologias relacionadas e/ou *inputs* comuns (Porter, 2000). Muitos *clusters* incluem instituições governamentais e científicas, que fornecem formação especializada, informação e apoio técnico, associações de comércio e outras instituições coletivas que promovem o envolvimento dos membros do *cluster* (Rosenfeld, 1995; Audretsch, 1998; Hertog e Maltha, 1999; Porter, 2000).

Os *clusters* são a unidade de análise fundamental para (i) compreender as economias regionais e desenvolver estratégias económicas (Hirst e Thompson, 1996) e (ii) aumentar a performance do conjunto das empresas locais, relacionadas entre si (Tracy e Clark, 2003).

O conceito de *cluster* é amplo. A tabela 4 ilustra a variedade de definições deste tipo de organização empresarial. As várias interpretações captam a essência dos

*clusters* como uma fonte de atividades caracterizadas pela alta intensidade interativa (Riedel, Bokelmann e Canavari, 2009). Cruz e Teixeira (2010) apresenta três dos seus mais relevantes elementos.

O primeiro está relacionado com a proximidade geográfica entre os agentes do *cluster* (Doeringer e Terkla, 1995; Swann e Prevezer, 1996; CE, 2008), fator que gera economias de aglomeração, de escala e gama, através da especialização do trabalho.

O segundo elemento está relacionado com as *networks* estabelecidas (Roelandt e Den Hertog, 1999; Rosenfeld, 2005), que levam à formação de sinergias, através da partilha de tecnologia, trabalho ou infraestruturas, transmissão de conhecimento ou aprendizagem coletiva (Asheim, 1996).

Por último, o terceiro elemento diz respeito à cultura, valores comuns e ambiente empresarial (confiança e cooperação), que permitem a realização de novos investimentos e, conseqüentemente, impulsionam a evolução do *cluster* (Saxenian, 1994; Maskell, 2001; Rosenfeld, 2005).

### **2.3.2. Modelo competitivo**

Porter (1990) refere que, para ser competitivo globalmente, o *cluster* deve ter a inovação como *driver* estratégico<sup>4</sup>. O autor modelou o efeito da localização na competitividade através de quatro variáveis interrelacionadas, graficamente representadas por um diamante, ilustrado na figura 1:

- I) Qualidade dos fatores produtivos: o seu âmbito vai desde ativos tangíveis, como recursos naturais, infraestruturas físicas, financiamento até ao acesso à informação, à eficácia do sistema legal, existência de capital humano e centros de investigação. Para aumentar a produtividade, os fatores devem melhorar em eficiência, qualidade e, não menos importante, em níveis de especialização adequados a cada *cluster*;
- II) Estratégia, estrutura e rivalidade: refere-se à intensidade da competição local. Economias pouco produtivas caracterizam-se pela falta de rivalidade local entre organizações. Neste contexto pode persistir um abrandamento e um uso ineficiente dos fatores produtivos (OCDE, 2005). Por outro lado, Fujita (1988) defende que a competição monopolística pode ser utilizada para gerar externalidades endógenas.

---

<sup>4</sup> Inovação pode ser sucintamente descrita como sendo a criação e distribuição de novas ideias, a transformação de novas em ideias em algo com valor comercial e o desenvolvimento de novos produtos e processos (Schumpeter, 1934; Roberts, 1981).

No entanto, os trabalhos de Jacobs (1969), testados empiricamente por Glaeser (1992), revelam que o elevado grau de concorrência local entre as empresas é mais propenso à geração de conhecimento. Jacobs (1969) refere que a concorrência facilita a entrada de pequenas empresas especializadas, argumentando que os serviços complementares são suscetíveis de serem fornecidos por pequenas empresas, especializadas e com competências específicas;

III) Condições da procura local: Porter (1990) refere que as empresas são mais sensíveis às necessidades dos consumidores mais próximos. As características da procura local são particularmente importantes na definição dos atributos diferenciadores da oferta e na criação de incentivo à inovação, qualidade e valor acrescentado (Hertog e Maltha, 1999). Numa economia global, a qualidade da procura local adquire uma importância de valor superior à receita gerada *per se*;

IV) Presença de indústrias relacionadas: sejam fornecedores especializados ou empresas de diferentes indústrias com uma base comum, Jacobs (1969), Audretsch (1996) e Malmberg e Maskell (2002) defendem que um *cluster* onde estejam instaladas empresas de várias indústrias relacionadas, que partilhem uma mesma base científica ou tecnológica, é mais propenso à inovação e à existência de *spillovers* de conhecimento. A superespecialização das regiões limita o surgimento de inovações e aumenta ainda o risco económico e social aquando da ocorrência de uma crise industrial (Cadix, 2005).

Quanto maior a intensidade nas interações entre os quatro determinantes, maior a capacidade de aumento da produtividade e de inovação (Clarkson *et al.*, 2007). Os *clusters* que possuem debilidades numa destas, ou no conjunto das quatro, acabam por ter dificuldade na criação de vantagens competitivas.

#### **2.4. Clusters e vantagens competitivas**

Porter (2000) refere que os *clusters* influenciam a concorrência de três formas distintas. (i) Aumentam a produtividade corrente das empresas e das indústrias presentes no *cluster*, (ii) aumentam a propensão dos presentes para a inovação e (iii) estimulam a formação de novas empresas, contribuindo para a expansão do *cluster*. Cada uma das formas depende das relações entre os agentes económicos e entre pessoas e instituições.

## Produtividade

As primeiras literaturas relatam que o aumento da produtividade resulta apenas do efeito direto da redução de custos pelo acesso facilitado a *inputs* e ao mercado. Com a aceleração da globalização, a produtividade das empresas que constituem um *cluster* é vista antes como uma consequência das dinâmicas e dos seus *spillovers* que se desenrolam entre os vários agentes e não pela concentração empresarial *per se*. O incremento da produtividade resulta da redução de custos de transação, de um acesso facilitado a um mercado de trabalho e de *inputs* especializados, informação, complementaridades e incentivos à atividade económica, como a partilha de bens públicos (Porter, 1998, 2000).

A localização partilhada de várias empresas num ambiente de *cluster* facilita o estabelecimento de sinergias entre os agentes instalados, contribuindo assim para um estado de eficiência coletiva conjunta<sup>5</sup>. Este fenómeno pode resultar em cooperação individual entre empresas (partilha de equipamento, desenvolvimento conjunto de produtos) e em sinergias através de associações empresariais, consórcios, entre outros tipos (Humphrey e Schmitz, 1996).

## Inovação

Vários autores defendem que a localização num *cluster* oferece vantagens em termos de inovação, comparando com localizações isoladas (Feldman, 1994, 2000; Malmberg, 1997; Hertog e Maltha, 1999; Storper, 1999; Porter, 2000; Maskell, 2001; Maskell e Lorenzen, 2004; Doloreux e Parto, 2005).

Porter (2000) defende que as empresas inseridas num *cluster* estão mais aptas a aceder a conhecimento que lhes permite perceber as necessidades atuais e tendências futuras do mercado e estar a par de potenciais mudanças tecnológicas, operacionais e organizacionais. Malmberg e Maskell (2002) afirma que “neste ambiente existem mais oportunidades para se estar em contacto com os atores que desenvolveram ou são *early adopters* de novas tecnologias. O fluxo de informação entre indústrias relacionadas e o conhecimento são mais abundantes, para benefício de todas as empresas instaladas”.

---

<sup>5</sup> Eficiência coletiva pode ser definida como a soma das vantagens competitivas resultantes das externalidades económicas locais e ação conjunta dos agentes instalados (Schmitz, 1995).

Porter (2000) defende um último incentivo à inovação: a pressão competitiva. A constante comparação entre performances ocorre mais frequentemente em *clusters*. A similaridade dos fatores básicos combinada com a presença de múltiplos concorrentes pressiona as empresas a inovarem na forma como se distinguem. Deste modo, muitas firmas serão capazes de progredir mais rapidamente do que outras que estejam localizadas em áreas isoladas.

### Empreendedorismo

Vários autores estudaram a influência da localização na decisão de criar empresas (Knight, 1921; Lucas, 1978; Kihlstrom e Laffont, 1979; Holmes e Schmidt, 1990; Jovanovic, 1994). O modelo da decisão empreendedora baseia-se na diferença entre o potencial salário conseguido através de um emprego e os resultados expectáveis resultantes da formação de uma empresa.

A localização influencia a decisão de abrir uma empresa, alterando os resultados expectáveis da atividade empreendedora (Audretsch e Feldman, 2003). A teoria dos *spillovers* de conhecimento sugere que estes tendem a ser mais elevados em *clusters*. A importância do papel dos *clusters* e aglomerações empresariais na atividade empreendedora foi identificada na Europa por Becattini (1990) e Brusco (1990) e, no contexto norte-americano, por Porter (1990, 2000), Souberyan e Thisse (1999) e Souberyan e Weber (2002).

Audretsch e Feldman (2003) refere que o índice de empreendedorismo deve, também, ser relacionado com a performance das regiões. Audretsch e Fritsch (1994) descobriu que, na Alemanha Ocidental, na década de 80, a atividade empreendedora era superior em regiões com elevadas densidades populacionais, respetivas taxas de crescimento e menores taxas de desemprego.

Feldman (2001) fornece ainda evidências empíricas sobre a importância dos empreendedores no desenvolvimento do *cluster*. À medida que estes prosperam, recursos como capital, competências e serviços relacionados são atraídos para o local e mais empreendedores se vão instalando, contribuindo assim para o fortalecimento do *cluster*.

## 2.5. O papel das Organizações de Produtores

O fortalecimento da concorrência e a globalização dos mercados gera um tipo de competição na qual as formas de organização tradicionais, de pequena dimensão, apresentam enormes dificuldades para sobreviver.

O setor hortofrutícola continua fortemente fragmentado e, portanto, bastante vulnerável perante a distribuição. Com a reforma no setor hortofrutícola e a criação da «OCM única»<sup>6</sup>, as OP não só continuam a ser o pilar das medidas de política de mercado como veem a sua relevância reforçada, desempenhando um papel central no setor. As legislações europeia e portuguesa regulam o reconhecimento e os objetivos das OP no setor hortofrutícola. Os objetivos da constituição de uma OP dizem respeito à “(i) concentração da oferta e à comercialização dos produtos dos membros; (ii) à adaptação conjunta da produção aos requisitos do mercado e ao melhoramento dos produtos; e (iii) à promoção da racionalização e mecanização da produção”<sup>7</sup>. A experiência comprova que a concentração da produção, mediante economias de escala em estruturas comuns de escoamento, contribui para o benefício dos produtores no acesso ao mercado<sup>8</sup>.

Os estatutos das OP revelam que este tipo de estrutura empresarial deve colocar em prática programas operacionais com vista ao cumprimento dos seus objetivos primários e os seguintes: “(i) planeamento da produção; (ii) melhoramento da qualidade dos produtos; (iii) valorização comercial dos produtos; (iv) promoção dos produtos; (v) medidas ambientais e métodos de produção respeitadores do ambiente, incluindo a agricultura biológica; e (vi) gestão e prevenção de crises”<sup>9</sup>. Para o financiamento destas atividades, as OP podem aceder a fundos comunitários, através da constituição de fundos operacionais. “Esses fundos podem ser financiados por contribuições dos membros ou da própria OP ou pela assistência financeira comunitária que pode ser concedida às OP”<sup>10</sup>. A assistência comunitária é igual ao montante das contribuições feitas pelos seus membros e pode corresponder, no máximo, a 50% do montante real das despesas.

---

<sup>6</sup> Nota explicativa em [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/nota\\_explicativa\\_ocm.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/nota_explicativa_ocm.pdf)

<sup>7</sup> Artigo 122º do Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de outubro de 2007.

<sup>8</sup> Despacho n.º 11/2010 in Diário da República, 2ª série — N.º 76 — 20 de abril de 2010.

<sup>9</sup> Artigo 103º - C do Regulamento (CE) n.º 361/2008 do Conselho de 14 de abril de 2008.

<sup>10</sup> Artigo 103º - B do Regulamento (CE) n.º 361/2008 do Conselho de 14 de abril de 2008.

A vantagem da ação conjunta dos produtores através das OP, segundo a FAO (2010) assenta na possibilidade de: (i) aceder a tecnologia e equipamento através da partilha de recursos; (ii) aumentar a eficiência e as economias de escala através da colaboração no *marketing* e na produção, reduzir custos de transação e aceder a fornecimentos de matérias-primas em situações mais vantajosas; (iii) aceder a informação sobre os requisitos do mercado; (iv) reduzir riscos inerentes à inovação e aceder à criatividade conjunta para o desenvolvimento de novas ofertas; e (v) reduzir os riscos de sobreprodução que resulta na descida de preços. Segundo a CE, em 2004, apenas 34% da produção hortofrutícola da UE estava concentrada em OP, longe dos 60% objetivados pela OCM.

### 3. Questões de investigação

Após a revisão da literatura, surgem as questões focadas na potencialidade dos *clusters* em alavancar a competitividade do setor hortícola europeu e nacional.

*Questão 1:* Podem, nas regiões de Almería e Ribatejo e Oeste, ser identificados *clusters* especializados na produção hortícola?

Segundo Spencer *et al.* (2010), os índices de especialização são os indicadores mais utilizados para identificar a presença de *clusters* numa dada localização geográfica. Detrie (2000) conceptualiza a especialização como sendo “um domínio de uma atividade particular, na qual a empresa concentra os seus esforços”. Sforzi (1990) desenvolveu a abordagem baseada nos sistemas de produção local para identificar a presença de *clusters*. Esta abordagem foi aplicada em vários países europeus (De Propris, 2005; Boix e Galletto, 2007). Este método caracteriza os sistemas de produção local de acordo com o grau de especialização em determinadas atividades. Os critérios utilizados podem ser: o número de empresas, numa região, comprometidas numa determinada atividade, o número de colaboradores nessas empresas, a densidade de empresas por quilómetro quadrado, comparada com a média nacional, ou o grau de especialização, representado por  $LQ > 1$  (Nesta, Patel e Arundel, 2003). *LQ (Location Quotient)* é tipicamente definido como um rácio de quotas de empregabilidade: a quota da indústria local no total de empregos da região comparada com a quota da indústria nacional no total de empregos no país. Um  $LQ > 1$  indica um elevado grau de especialização da região no panorama nacional.

Dada a dificuldade em obter dados sobre emprego ou número de empresas, calcularemos este indicador utilizando informação sobre área total e área utilizada para a produção hortícola. Desde modo, o *LQ* será visto como um rácio de quota de produção hortícola: a quota da produção hortícola local na área total da região comparada com a quota da produção hortícola nacional na área do país.

*Questão 2:* Existem diferenças de performances entre os dois *clusters*? Quais as razões apontadas, segundo o modelo competitivo dos *clusters*, para essas diferenças?

Competitividade, segundo a OCDE (1995), pode ser definida como “a capacidade que as empresas, indústrias, regiões, nações e as regiões supranacionais têm de gerar, de forma sustentada, e quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento dos fatores e níveis de emprego relativamente elevados”. Neste sentido, avaliaremos a evolução competitiva das duas regiões, considerando dois indicadores: 1) área utilizada para a produção hortícola, que nos permitirá avaliar a expansão e crescimento do *cluster*; e 2) rácio preço/hectare, que nos permitirá ter uma visão consistente sobre o rendimento total de fatores.

Segundo Porter (1990), a conjugação dos quatro pontos do seu diamante cria o ambiente no qual as empresas nascem e competem. Cada ponto no diamante - e o diamante como um sistema - afeta os pressupostos necessários à competitividade. Neste sentido, analisaremos exaustivamente os dois *clusters* a partir de cada ponto no diamante, procurando obter respostas para as potenciais diferenças de competitividade existente entre as duas regiões.

*Questão 3:* Será que as OP estão a explorar ao máximo o seu potencial em favor da competitividade do *cluster* local? Têm cumprido os estatutos perante os seus associados?

Tendo em conta a atomização dos produtores, a incapacidade de agrupação com vista à cooperação com outras instituições e a desequilibrada relação com a grande distribuição importa saber qual o papel assumido pelas OP na competitividade dos *clusters* hortícolas. O poder da distribuição está a tornar-se cada vez menos democrático à medida que as corporações transnacionais agroalimentares se vão apropriando de uma parcela crescente do controlo e do valor gerado na cadeia agrícola, colocando em risco a sobrevivência dos pequenos produtores (Weis, 2007). Este efeito tem sido visto também, durante as últimas décadas, nas fases de transformação e comercialização, que têm sofrido uma metamorfose radical perante o crescimento exponencial das cadeias de distribuição (Galdeano, 2003).

## 4. Metodologia

Esta parte do trabalho tem por base o estudo de casos, onde as dinâmicas inerentes aos *clusters* assumem um papel ativo na competitividade empresarial e regional. Estudo de casos é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de informação (Yin, 1994). De acordo com Eisenhardt (1989), “o estudo de caso é uma estratégia de investigação que se concentra no entendimento da dinâmica presente em proposições/cenários simples”.

De forma resumida, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso: (i) explica as ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por inquéritos ou experimentações; (ii) descreve o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; (iii) elabora uma avaliação, de uma forma descritiva, da intervenção realizada; e (iv) explora as situações onde as intervenções avaliadas não possuem resultados claros.

O presente trabalho envolve o estudo de dois *clusters* especializados na produção hortícola, localizados nas regiões do Ribatejo e Oeste e de Almería. O estudo de casos foi a metodologia escolhida pelo facto de permitir o contato pessoal, a captação de conhecimento tácito e a perceção de problemas do dia-a-dia dos agentes económicos que, de outra forma, seriam impossíveis de obter.

As razões para a escolha das duas localizações prendem-se (i) pela minha naturalidade (Ribatejo e Oeste), onde vários familiares desenvolvem a sua atividade económica, especializada na produção hortícola, e pela preocupação que partilho relativamente ao futuro do sistema económico e social da região e (ii) pela necessidade de comparação com, segundo Sanjuan (2007) e Arcos (2008), uma das mais importantes zonas de produção hortícola intensiva a nível mundial - Almería. Espanha era considerada, em 2003, o principal produtor europeu de hortícolas frescos e o primeiro exportador mundial, sendo conhecida como a “Horta da Europa” e Almería a região que mais contribuía para esse título (Álvarez e Camacho, 2003). A evolução da região andaluz, registada desde 1975, é assombrosa. A produção aumentou 330%, passando de 669.218 toneladas, em 1975, para 2.889.380 em 2009 e a exportação

aumentou 1.900% desde 1980, passando de 80.000 para 1.630.000 toneladas em 2009<sup>11</sup>.

O estudo foi realizado apenas por um investigador. A informação recolhida é predominantemente qualitativa, embora se recorra, sempre que possível, a dados quantitativos. Autores como Yin (1993, 2005) e Flick (2004) salientam a importância de utilizar os dois tipos de informação. Segundo os mesmos, são complementares e não concorrentes.

Em relação a Almería, o arquivo foi a principal fonte. Contactei ainda, via *email* vários autores de artigos sobre as dinâmicas do *cluster*, tendo obtido *feedbacks* dos professores Emilio Galdeano Gómez e Juan Carlos Pérez-Mesa (Universidad de Almería).

No estudo do Ribatejo e Oeste, o arquivo e as entrevistas foram as principais fontes. Entrevistei alguns produtores da região, a Eng.<sup>a</sup> Maria da Luz Serra Mendes e a Eng.<sup>a</sup> Maria do Socorro Rosário, ambas do GPP, o Eng.<sup>o</sup> Ricardo Vicente da AIHO e ainda a Eng.<sup>a</sup> Maria do Carmo e a Eng.<sup>a</sup> Ana Paula Nunes, ambas do COTHN. O objetivo passou pela obtenção de uma visão completa do sistema produtivo local, passando pela produção, comercialização, instituições associativas e outras pertencentes ao sistema científico. Yin (2005) refere que a maior vantagem da utilização de fontes múltiplas de informação é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, enquanto processo de triangulação de dados. Autores como Yin (1993), Stake (1994; 1999), Hamel (1997), e Flick (2004), apresentam a triangulação como uma estratégia de validação e de aumento da fiabilidade da informação.

Para a realização das entrevistas, desloquei-me ao local de trabalho dos intervenientes e utilizei a escrita de notas e gravação de som como materiais de captação de informação. Para a condução das mesmas desenhei um conjunto de tópicos a abordar, dando a possibilidade aos entrevistados de expressarem as suas visões abertamente sobre os problemas/virtudes do *cluster*. As entrevistas foram conduzidas da seguinte forma: 1) apresentação dos objetivos do estudo; 2) apresentação sucinta das conclusões teóricas sobre os *clusters*; 3) apresentação dos motivos de escolha dos dois casos de estudo; e 4) inquérito ao entrevistado, abrangendo os quatro pontos do diamante de Porter.

---

<sup>11</sup> Fonte: Fundación Cajamar.

## 5. Estudo de Caso: Resultados e análise

Nesta secção iremos responder às questões colocadas durante a investigação, procurando sempre complementar a informação qualitativa recolhida durante as entrevistas e a consulta do arquivo com dados quantitativos disponíveis.

### 5.1. Identificação dos *clusters*

Os dados da tabela 1 permitem-nos avaliar se as regiões analisadas podem ser consideradas como *clusters* especializados em produção hortícola.

Tabela 1

Área total e área utilizada para a produção hortícola nas regiões e nos respetivos países (2007)

Regiões/Países	Área total (ha)	Área utilizada para produção hortícola (ha)
Espanha	48.898.000	379.564
Almería	876.900	48.065
Portugal	9.147.000	77.914
Ribatejo e Oeste	1.194.900	31.560

Fontes: Dados sobre Espanha e Almería - CAPJA, Fundación Cajamar, MAAM; Dados sobre Portugal e Ribatejo e Oeste - GPP, INE. Elaboração própria

A partir da fórmula do *Location Quotient*,

$$LQ = \frac{\frac{\text{Área utilizada para a produção hortícola da região}}{\text{Área total da região}}}{\frac{\text{Área utilizada para a produção hortícola do país}}{\text{Área total do país}}}$$

Almería e Ribatejo e Oeste apresentam, respetivamente, um LQ aproximado de 7,1 e 3,1, portanto, superior a 1. Podemos concluir que, tanto Almería como Ribatejo e Oeste, são regiões onde estão instalados *clusters* especializados na produção hortícola (ver figuras 2 e 3).

### 5.2. As diferenças de competitividade

Relativamente à competitividade dos *clusters*, a tabela 2 fornece-nos os dados que permitem avaliar o rendimento de fatores alcançado em cada *cluster*.

Tabela 2  
 Dados sobre a produção dos *clusters*, em quantidade e valor (2007)

Regiões	Área utilizada para prod. hortícola (ha)	Produção (10 <sup>3</sup> kg)	VPP (10 <sup>3</sup> €)	Rendimento (€/ha)
Almería	48.065	2.850.000	1.539.000	32.019,14
Ribatejo e Oeste	31.560	1.269.728	639.998	20.278,77

Fonte: Dados sobre Almería – CAPJA, Fundación Cajamar, MAAM; Dados sobre Ribatejo e Oeste – GPP. Elaboração própria.

A partir dos dados apresentados, constatamos que o *cluster* de Almería gerou, em 2007, rendimentos de fatores mais elevados que o *cluster* do Ribatejo e Oeste. O Ribatejo e Oeste apresenta, nesse ano, um rendimento de 20.278 euros por hectare, enquanto Almería exibe um valor de 32.019 euros por hectare, ou seja 58% superior. Se dividirmos o rácio do rendimento (€/ha) em dois, obtemos

$$\frac{\text{€}}{\text{ha}} = \frac{\text{€}}{\text{kg}} \times \frac{\text{kg}}{\text{ha}}$$

Onde o primeiro (€/kg) avalia a receita gerada em cada venda e o segundo (kg/ha), indica a produtividade de utilização dos fatores, ou seja, o nível de eficiência alcançada. Os dados da tabela 3 auxiliam-nos na avaliação do efeito de cada variável na competitividade dos *clusters* analisados.

Tabela 3  
 Dados sobre produtividade, receita e rendimento da produção dos *clusters* (2007)

Regiões	Preço unit. (€/kg)	Produtividade (kg/ha)	Rendimento (€/ha)
Almería	0,54	59.294,71	32.019,14
Ribatejo e Oeste	0,50	40.232,19	20.278,77

Fonte: Dados sobre Almería - CAPJA; Dados sobre Ribatejo e Oeste - GPP. Elaboração própria

Como reflete a tabela, a variável que mais contribui para as diferenças de competitividade verificadas entre os dois *clusters* é a produtividade dos fatores utilizados. A produção agrícola tende a ser, a nível global, bastante estandardizada, onde as inovações de produto são reduzidas e as economias de escala assumem um papel fulcral. O produto hortícola é visto como uma *commodity*, onde o preço de venda acaba por ser semelhante entre regiões e apresenta uma tendência para descer ao longo do tempo. Desta forma, a competição conduz-se fundamentalmente pela eficiência e pela capacidade que a produção possui para originar mais produtos

hortícolas a partir de um mesmo (ou inferior) nível de *inputs*. A inovação dominante situa-se ao nível do processo. Nesta variável, Almería apresenta uma performance 47% superior à verificada no Ribatejo e Oeste. O preço unitário em Almería é apenas 8% (quatro cêntimos) superior ao verificado no Ribatejo e Oeste.

Por outro lado, pode-se argumentar que a análise estática de um ano não basta para comprovar as diferenças de competitividade verificadas em 2007. Para contestar essa suposição, utilizámos mais alguns dados disponíveis (em grande número sobre Almería e em menor quantidade sobre o Ribatejo e Oeste) para tornar a conclusão retirada das tabelas 2 e 3 mais consistente.

Utilizando os dados disponíveis nos gráficos 2 e 3 é possível avaliar, de uma forma mais sólida, a competitividade dos *clusters* analisados. A produtividade do Ribatejo e Oeste, entre 1995 e 2002 subiu cerca de 6%, refletindo uma taxa de crescimento anual média de 0,8%<sup>12</sup>. Em Almería, analisando apenas o período 1995-2002, a taxa de crescimento da produtividade verificada foi de sensivelmente 20%, ou seja, 2,64% de média anual. A variação média anual foi, em Almería, 3,3 vezes superior à verificada no Ribatejo e Oeste, o que espelha a diferença de produtividade verificada em 2007. Se analisarmos o intervalo de tempo 1975-2011, Almería obteve um crescimento de 122%. Extrapolando a taxa de crescimento médio ocorrida no Ribatejo e Oeste entre 1995 e 2002 para o período 1975-2002 (não foi possível obter dados reais), a variação obtida total de 36 anos seria apenas de 35%.

Os gráficos 4 e 5 permitem uma análise da evolução da superfície utilizada para a horticultura, oferecendo assim uma perspetiva sobre a trajetória de crescimento dos respetivos *clusters* ao longo das últimas décadas. Almería cresceu, em superfície hortícola, durante o período 1975-2011, cerca de 89% passando de 24.221 hectares em 1975 para 45.836 em 2011. A taxa de crescimento médio anual verificada foi de 1,79%. Já o Ribatejo e Oeste cresceu, entre 1989 e 2009, cerca de 1,16%, passando de 30.750 hectares em 1989 para 31.076 em 2009. Avaliando os dados, Almería cresceu em área hortícola, em média, mais em um ano, que o Ribatejo e Oeste em 20 anos.

Após a avaliação de todos os dados disponíveis, e segundo a definição da OCDE (2005), é possível afirmar que o *cluster* hortícola instalado na região de Almería apresenta um nível de competitividade superior ao da região do Ribatejo e Oeste.

---

<sup>12</sup> Nota: estes dados não contemplam a sub-fileira do tomate para indústria.

Em relação às razões apontadas para as diferenças de competitividade, analisaremos abaixo os dois *clusters* exaustivamente a partir dos quatro pontos do diamante de Porter.

### 5.2.1. Condições dos fatores produtivos

#### Almería

As condições naturais são as adequadas para o cultivo hortícola fora de época, conferindo vantagens aos produtores locais face a outras regiões (Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez, 2011). Apesar da reduzida precipitação, as elevadas temperaturas e as horas de exposição solar constituem um valioso ativo na produção. Os meses de inverno são suaves (12-14°C), moderados pelo efeito “regulatório” do Mediterrâneo. A localização constitui ainda um ativo importante pela imensa massa montanhosa que atravessa a região, fornecendo uma barreira contra tempestades (Tout, 1990).

A reduzida disponibilidade de água é uma limitação, mas passos estão a ser dados para ultrapassar essa ameaça, através da introdução de técnicas de economização, aumento da oferta de dessalinização, reciclagem de água e realização de estudos das capacidades futuras dos aquíferos subterrâneos, com o objetivo de estabelecer um quadro adequado à regulação da procura (Ferraro, 2000; Downward e Taylor, 2007; Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez, 2011).

A região possui infraestruturas adequadas que permitem o acesso facilitado aos mercados europeus por via rodoviária. A proximidade geográfica destes mercados permite reduzir os custos de transporte, aumentar a qualidade e reduzir a perda de frescura dos produtos na chegada ao consumidor. Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez (2011) refere ainda que está em marcha um projeto de exploração do transporte marítimo. Por fim, o comboio de alta velocidade, a chegada da linha ferroviária ao porto e à plataforma logística de Nijar supõe também, a longo-prazo, uma alternativa sustentável ao transporte rodoviário.

O acesso a capital foi, nas últimas décadas, fácil e barato. A importância das entidades de crédito locais, principalmente a Caja Rural de Almería, foram essenciais para o investimento efetuado nos últimos 35 anos (Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez, 2011).

Em termos de capital humano, existe uma diferença marcada entre o trabalho não qualificado e o qualificado. No primeiro tipo, a escassez de mão-de-obra nacional

resultou numa série de dificuldades que se tornaram num dos maiores desafios do setor<sup>13</sup>. Para inverter esta situação, estão a ser implementadas medidas com o objetivo de tornar o trabalho hortícola mais atrativo, promovendo a especialização e estabilidade no trabalho (Fundación Cajamar, 2009). No segundo tipo existe uma crescente disponibilidade de trabalhadores qualificados e especializados (engenheiros agrónomos, *marketers*, técnicos industriais, entre outros). Almería é uma das áreas com maior densidade de trabalhadores especializados em consultoria agrónoma técnica<sup>14</sup>. Estes possuem um papel fundamental na disseminação do conhecimento até aos produtores (Ferraro e Aznar, 2008).

As competências e experiência acumulada têm ainda um papel fundamental no campo tecnológico. Por um lado, a maioria dos empreendedores agrícolas obteve experiência prévia no setor. Por outro lado, estes são novos e possuem uma motivação e energia próprias da idade, característica que os torna mais recetivos à inovação e difusão tecnológica (García-Latorre, García-Latorre e Sánchez-Picón, 2001).

Fazendo referência às infraestruturas científicas, na região encontram-se instalados centros de I&D que trabalham em estreita colaboração com as empresas locais, procurando resolver os problemas diários do *cluster* e promovendo o desenvolvimento de inovações (Pallarés-Barberá, 2002). Alguns centros são instituições públicas (IFAPA e a Universidad de Almería), outras privadas (Estación Experimental Las Palmerillas e a TECNOVA), e outras mistas (COEXPHAL). Algumas destas instituições tornaram-se referências mundiais, como os casos da Estación Experimental Las Palmerillas e da Universidad de Almería, devido aos esforços de vários grupos de pesquisa e às suas experiências agrícolas<sup>15</sup>. Além disso, a colaboração entre os centros é crescente e o novo Parque Científico-Tecnológico de Almería aspira ser a principal ferramenta do sistema de produção agroindustrial local, reunindo empresas, centros de investigação e instituições ligadas ao *cluster* (Ferraro e Aznar, 2008).

---

<sup>13</sup> Segundo as estimativas, em 1999 residiam em Almería cerca de 17.000 imigrantes ilegais.

<sup>14</sup> De acordo com o Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Agrícolas de Almería, em 2006, existia, em média, 1 técnico por 20 hectares de produção e 9 produtores.

<sup>15</sup> A Universidad de Almería faz parte do primeiro "Campus de Excelência" agroalimentar espanhol, juntamente com outras quatro universidades andaluzes (Córdoba, Jaén, Cádiz e Huelva). A Universidad de Almería criou ainda um Centro de Investigação especializado em Biotecnologia Agroalimentar e outro em Controlo Biológico.

## Ribatejo e Oeste

A região do Ribatejo e Oeste oferece condições edafoclimáticas favoráveis, a par de Almería, para a produção hortícola fora de época. Em termos de ativos naturais, podemos distinguir entre a região litoral oeste e o ribatejo. O litoral oeste, conhecido como o “solar das couves”, (em alusão às condições especiais para a produção de brássicas onde se concentravam, em 2007, cerca de 76% da produção nacional<sup>16</sup>), beneficia das longas horas de exposição solar e das temperaturas amenas que se verificam durante todo o ano. Este fator permite que a produção se estenda ao longo de todo o ano. A região é ainda caracterizada pelo minifúndio e por um acentuado desnível de terrenos que, apesar de formar um sistema eficaz de drenagem, torna difícil a mecanização das explorações, fator crítico para o aumento da produtividade. Já a zona do ribatejo é caracterizada por ter temperaturas mais elevadas, terrenos planos, de maiores dimensões e bastante férteis.

A salinidade das águas e dos terrenos é um fator a ter em conta, principalmente no oeste litoral. No entanto, a principal ameaça é a evidente falta de soluções que possibilitem a resolução desta questão a médio/longo-prazo. Não se avistam opções, a nível macro, que permitam, no mínimo, amenizar o problema e as correções realizadas ao nível do produtor são, muitas delas, artesanais e sem resultados suficientemente eficazes.

Em relação a infraestruturas de acesso aos mercados, embora a distância ao centro europeu seja mais elevada que em Almería, a região possui uma rede suficiente de rodovias que permite às empresas chegar com facilidade aos mercados. No entanto, é reconhecida a elevada dependência do *cluster* do transporte rodoviário, que tem levado a um aumento exponencial de custos de transporte devido, sobretudo, à constante subida do preço dos combustíveis. A falta de alternativas que possibilite a redução de custos logísticos e de tempo de transporte é patente, tanto a nível ferroviário como aéreo.

O acesso ao capital foi um dos fatores críticos que possibilitou o *boom* no investimento verificado nos últimos anos. Este acesso teve duas vias principais, complementares entre si: o crédito bancário e os subsídios nacionais e comunitários, no âmbito do PRODER<sup>17</sup>. No entanto, nos últimos 3 anos, por via da crise financeira,

---

<sup>16</sup> Fonte: GPP.

<sup>17</sup> O programa PRODER oferece um prémio fixo à instalação de jovens produtores, somado a um montante equivalente a 50% do investimento inicial.

a banca cortou fortemente o financiamento e muitos dos projetos de investimento, que inclusive já estavam aprovados pelo PRODOR, tornaram-se inviáveis.

Como já foi evidenciado anteriormente no estudo, as infraestruturas de informação têm-se mostrado um dos grandes *handicaps* do *cluster*. Existe uma dificuldade extrema em aceder a dados sobre a produção total e evoluções de produtividade das explorações, que coloca em risco a tomada de qualquer decisão, micro ou macroeconómica. Por outro lado, não existe um recenseamento (regional e nacional), e respetiva divulgação, da produção prevista para o ano corrente. Este facto acaba por resultar em anos de elevada oferta e preços desastrosos para a rentabilidade das explorações. Por fim, uma grande percentagem da informação técnica gerada nas instituições científicas raramente chega à produção, visto que não existem plataformas nem abertura da população agrícola às IT - derivado da sua estrutura etária envelhecida - que possibilite o acesso dos produtores à mesma.

Existe, na região, uma elevada disponibilidade de mão-de-obra não qualificada. O mercado laboral local está disponível para trabalhar no setor primário e possui as competências necessárias para tal. Já em termos de trabalhadores especializados qualificados, registam-se dois tipos de progressos. Por um lado, a bolsa de engenheiros e técnicos agrícolas é cada vez maior, alimentada fortemente pelos centros de formações profissionais locais e pelo ISA-UTL e ESA-IPL. No entanto, e apesar do potencial que o conhecimento que estes profissionais transportam, estes têm sido, na esmagadora maioria das vezes, alocados a tarefas burocráticas de gestão. Os profissionais de gestão, por sua vez, têm sido pouco procurados no mercado, com consequências negativas para a gestão agrícola empresarial e prospeção de mercado.

Por último, existem na região várias infraestruturas de suporte ao *cluster*, tanto científicas (ISA, ESA-IPL, COTHN), como associativas (AIHO, CONFAGRI, CNA, DGADR, IFAP, CAP, AJAP, PORTUGAL FRESH, etc.). No entanto, o *feedback* que recolhi revelou que o potencial destas instituições está ainda por explorar. As instituições científicas não estão ligadas ao sistema produtivo (a distância geográfica não favorece) e os projetos realizados possuem carácter pontual. A ESA-IPL acaba por ser o único exemplo, na ligação que mantém com a horto-indústria. Por outro lado, a quantidade de associações que existe mostra ser redundante para um país tão pequeno. Não se tem conseguido criar uma associação suficientemente forte que una a produção e comercialização sobre um objetivo transversal a todo o *cluster* e que represente eficazmente os interesses da totalidade dos agentes económicos.

## 5.2.2. Condições da procura

### Almeria

Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez (2011) considera que o mercado interno espanhol está bastante organizado e o nível de procura é elevado. O mercado espanhol absorvia, em 2002, cerca de 40% da produção total da região<sup>18</sup> e as exigências, tanto em qualidade e normalização do produto já eram equivalentes à procura internacional.

O aumento da procura foi a principal razão para o investimento realizado e para o desenvolvimento da horticultura na região. Durante a época de abertura ao comércio internacional, o desenvolvimento da horticultura em Almería beneficiou de um mercado em expansão para os produtos hortícolas em geral e para a produção fora de época em particular (Pérez-Mesa, 2007).

Apesar de nos primeiros anos de desenvolvimento do *cluster* local os produtores dependerem de agentes comerciais externos à região, este estado foi diminuindo gradualmente, primeiro com a criação de sistemas de leilão e, mais tarde, com criação de cooperativas de produtores, especializadas em tarefas de transformação da produção, atividades de *marketing* e comercialização da produção (Martínez-Carrasco, 2004). Este modelo permitiu não só a captação de uma maior fatia de valor acrescentado da cadeia de valor, mas também o contato direto da produção com os mercados finais, facto que permitiu perceber mais eficazmente as tendências de consumo, tornando-a mais aberta à inovação e adaptável a alterações na procura (Molina, 2002).

### Ribatejo e Oeste

A grande distribuição assume um papel relevante no escoamento da produção do *cluster*. Em 2004, os hipermercados eram responsáveis pela venda de 84% dos produtos/serviços alimentares em Portugal<sup>19</sup>. Apesar de atualmente se registarem pequenas iniciativas de reatamento dos mercados de proximidade e do bom funcionamento dos sistemas de leilões existentes, que se aproximam de um tipo de concorrência perfeita, as empresas locais continuam a depender fortemente das vendas realizadas aos hipermercados. Este facto tem consequências positivas e negativas. Se por um lado, o estrangulamento e chantagem comercial por parte da grande distribuição

---

<sup>18</sup> Fonte: CAPJA.

<sup>19</sup> Fonte: GPP.

é uma prática diária no setor, seja através de preços (tabela 5), condições de fornecimento, prazos de pagamento e transposição do risco de negócio para o produtor, por outro, o caderno de encargos e as exigências em termos de qualidade do produto e cumprimento de normas e especificações diversas simulam, na perfeição, as necessidades e requisitos da procura externa. Uma empresa ou OP que forneça, com regularidade, os hipermercados está apta a responder, em termos de qualidade e segurança do produto, a qualquer encomenda internacional.

A exportação da produção chega ao mercado final através de formas mistas. Por um lado, existem exemplos de sucesso de captação de valor na *supply chain*, em que a venda é feita diretamente ao ponto de venda ao consumidor final (ex.: *Biedronka*, na Polónia e hipermercados ingleses), mas ainda existe um grande número de produtores e organizações, de dimensão menor, cuja exportação é realizada através de intermediários (principalmente espanhóis). Nestes casos, a captação do valor total do produto deixa a desejar e, não menos importante, a informação recolhida sobre o mercado é insuficiente. A informação é assimétrica neste tipo de negociação. O intermediário possui informação sobre as tendências do mercado final, que se torna um ativo importante na manipulação da transação. Neste sentido, o produtor-exportador tem dificuldade em perceber alterações no mercado final, pelo que a sua adaptação a novas tendências se torna mais complicada.

### 5.2.3. Indústrias relacionadas

#### Almería

Almería possui um *cluster* com uma elevada profundidade de associação e complementaridade entre indústrias, desde produtos fitossanitários até distribuição, embalamento, equipamento de conservação, estufas e plásticos, sementes e maquinaria especializada<sup>20</sup>. Para além das ligações estabelecidas entre as atividades primárias e as indústrias auxiliares, estas criaram uma rede de relações cooperativas entre si que fornecem ao *cluster* uma força e união ímpares (Pérez-Mesa, Galdeano-Gómez e Galera Quiles, 2009). Em 2002, as indústrias auxiliares representavam cerca de 250

---

<sup>20</sup> Em 2002, empresas de sementes (23% do volume de negócio de toda a indústria auxiliar), indústria de plásticos (21%) e indústria de embalamento (15%) eram as mais representativas. Fonte: CAPJA.

empresas, gerando um volume de negócios total de mais de 1.000 M€ e 8.000 postos de trabalho na região<sup>21</sup>.

As vantagens de Almería são multiplicadas pelo facto de a oferta e a procura se encontrarem particularmente concentradas no Campo de Dalías. Pérez-Mesa *et al.* (2009) refere que a relação é tão estreita que a transferência de conhecimento se dá praticamente em tempo real, o que torna a resposta imediata a qualquer evento inesperado. Este autor salienta ainda o papel das associações, como a COEXPHAL e a TECNOVA<sup>22</sup>, que promovem este tipo de relacionamentos.

Ambos os lados das relações estabelecidas localmente beneficiam de uma comunicação presencial e de um fluxo contínuo de informação que fomenta a inovação. Por um lado, as empresas localizadas no Campo de Dalías são influenciadas pelos esforços técnicos dos fornecedores em atender às suas necessidades e atuam como um laboratório de testes à introdução de inovações. Por outro lado, os fornecedores beneficiam do facto das primeiras serem conhecedores do mercado e da tecnologia, o que os incentiva a inovarem constantemente. Em muitos subsectores, o único caminho para atrair novos clientes é a introdução de novas soluções (Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez, 2011).

### Ribatejo e Oeste

Relativamente ao acesso da produção às indústrias relacionadas, existe uma marcada falta de ligação e de contacto continuado entre os vários agentes. As empresas que fornecem a produção hortícola estão geograficamente dispersas e o nível de concentração no Ribatejo e Oeste é bastante baixo. A distância é um entrave ao contacto diário e informal que é, segundo vários autores, propício a oportunidades de inovação. Por outro lado, a falta de orientação para o mercado português, por parte das indústrias auxiliares, que antecipe as tendências da produção local agrava a situação (embora existam alguns bons exemplos, nomeadamente nos fitossanitários). São as empresas cliente que, quando possuem um problema, têm a necessidade de procurar no mercado o fornecedor que lhes proveja a solução adequada. Este tipo de cliente é caracterizado por ser mais jovem que a média do setor, onde o investimento faz parte da estratégia proactiva de atuação no mercado. A fatia de produtores mais antigos do

---

<sup>21</sup> Fonte: CAPJA.

<sup>22</sup> A COEXPHAL, fundada em 1977, representa 70% da produção hortícola local e 75% das exportações. A TECNOVA, criada em 2001, inclui 116 empresas e fornece serviços auxiliares à agricultura.

setor e com menor capacidade de investimento assume uma postura mais reativa e procura, sempre que possível, substituir o investimento por soluções desenvolvidas internamente e/ou por artesãos locais, onde o custo é o principal *driver* e qualidade/adequação da solução é deixada para segundo plano. Na esmagadora maioria das situações, as soluções desenvolvidas não são, de perto, as mais ajustadas e eficientes para fazer face aos problemas na produção. Neste tipo de cliente existe ainda um terceiro modo de atuação, nomeadamente na compra de equipamento pesado. A importação de maquinaria, através de intermediários, de regiões onde esta é já considerada obsoleta (sobretudo de Espanha) é uma prática comum.

#### **5.2.4. Estratégia, contexto e rivalidade**

##### Almería

O ambiente em Almería é favorável ao investimento. No que se refere aos objetivos individuais e empresariais, a maioria das empresas produtoras ainda são familiares, pelo que existe uma grande motivação pelo trabalho e pela acumulação de *know-how* (Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez, 2011).

A existência de um elevado número de produtores e uma intensa rivalidade local constitui uma grande vantagem. A competição local está presente em todas as fases da cadeia de valor, desde a produção ao *marketing* e nas indústrias relacionadas. A competição entre rivais locais tem efeitos particularmente motivadores, encorajando-os a diferenciarem-se de formas inovadoras. A proximidade local multiplica a competição interna e fornece um registo pessoal à rivalidade presente. A intensidade competitiva, o elevado número de clientes, a presença de empreendedores com experiência prévia tornaram o *cluster* local bastante completo e ajudaram à criação de um ambiente competitivo favorável à mudança e *upgrade* contínuo.

##### Ribatejo e Oeste

O programa PRODER continua a ser uma importante fonte de financiamento para o aumento da capacidade instalada, para o investimento em inovações tecnológicas e para a criação de novas empresas. O MAMAOT revelou que, durante o período decorrido entre julho de 2011 e julho de 2012, foram apresentadas 2.500 candidaturas ao respetivo programa, sendo que 12% foram no Ribatejo e Oeste. No entanto, a mesma fonte admite que “a crise económica e a situação do mercado de trabalho têm,

seguramente, um impacto no fenómeno”. Podemos, portanto, concluir que o aumento da procura pela agricultura (onde se inclui a horticultura) resulta, não de um plano “A”, mas de uma estratégia de escape. As consequências podem ser variadas. A paixão pelo trabalho agrícola e o compromisso com o setor não são genuínos e a disponibilidade para adquirir novas competências acaba por não ser a adequada, com consequências para o rendimento global de todos os agentes instalados. Por outro lado, devido à situação de emergência atual, podem ocorrer comportamentos oportunistas após o acesso aos fundos.

O estado atual da oferta hortícola nacional, particularmente no Ribatejo e Oeste, é bastante preocupante e, apesar de ter existido desde sempre motivação nos agentes instalados, os últimos 3/4 anos têm promovido uma onda de preocupação e de progressiva desmotivação. A evolução em termos de produtividade (salvo alguns exemplos de sucesso) não tem compensado o aumento do preço dos *inputs* de modo a fazer frente à feroz concorrência internacional. A incapacidade de resposta às dificuldades por parte de um número significativo de agentes instalados no *cluster* é evidente. É comum ouvir, por parte dos produtores, que a responsabilidade do estado atual do *cluster* deriva da entrada do país na antiga CEE, facto que levou à diluição das fronteiras e permitiu a entrada da concorrência espanhola no mercado português.

A resistência à mudança por parte dos produtores mais antigos, a incapacidade de responder aos novos desafios do mercado e a cultura de individualismo que está instalada no *cluster* em nada beneficia a competitividade local. Existe uma rivalidade intensa, principalmente nas fases de transformação e comercialização, mas a cooperação (em todas as fases da cadeia) é deixada para segundo plano. Não se atingem níveis satisfatórios de eficiência coletiva num setor onde as economias de escala são um dos *key-success factors*. Este é um problema que deve captar a rapidamente a atenção de todos os agentes locais e que deve ser superado com extrema urgência.

### **5.2.5. Funcionamento global do *cluster***

#### Almería: A difusão de conhecimento e a inovação como *drivers* competitivos

Presentemente, Almería possui um *cluster* com elevada capacidade competitiva, baseada na inovação. Localmente têm-se gerado uma série de vantagens dinâmicas, devido à presença de fatores avançados de competitividade (capital humano

qualificado, *know-how* local, *networks*, presença e proximidade a centros de I&D, etc.), acumulação de experiência, assim como de inovações tecnológicas e de processos, todos funcionando num quadro institucional favorável e acompanhado por um sistema produtivo flexível e cooperativo. A figura 4 ilustra as conexões estabelecidas com os diversos agentes económicos instalados no *cluster* andaluz.

Várias inovações foram desenvolvidas e incorporadas rapidamente pela maioria dos produtores. O sistema produtivo hortícola local pode ser caracterizado por um modelo pragmático, baseado em inovações incrementais e progressivas, conseguidas através do método de tentativa e erro (Pérez-Mesa *et al.*, 2009).

A maioria das inovações foi desenvolvida na fase de produção. A saber: *enarenado*<sup>23</sup> (1967), sementes híbridas (1975), rega gota-a-gota (1977), plásticos térmicos (1982), melhorias estruturais nas estufas (1985), polinização natural (1990), variedades de longa duração (1991), estufas pré-fabricadas (1995), irrigação automatizada e crescente adoção da hidroponia (1997), controlo climático (2000), adesão generalizada ao programa *Integrated Pest Management*<sup>24</sup> (2007) são as principais inovações num *cluster* em constante evolução.

Este fenómeno constitui um exemplo de desenvolvimento endógeno (Vázquez-Barquero, 2002), baseado no uso efetivo de recursos naturais, em consideráveis iniciativas privadas, organização da produção local e na criação de sistemas produtivos inovadores. Estes fatores permitiram a acumulação de capital humano e *know-how* que resultou numa elevada competitividade no contexto internacional.

#### Ribatejo e Oeste: O desenvolvimento tecnológico baseado no “*capital-push*” e a desvalorização do conhecimento e da cooperação

O capital disponível teve um papel importante no *cluster* hortícola do Ribatejo e Oeste. O PRODER foi, desde a sua constituição, uma ferramenta utilizada pelos produtores locais. Só em 2010, o PRODER financiou o Ribatejo e Oeste em 278,6 M€. As tabelas 6, 7 e 8 resumem a aplicação dos fundos deste programa.

O financiamento impulsionou o *boom* tecnológico verificado no *cluster*. Do montante referido acima, 68% foram direcionados à modernização agrícola. Esta rubrica representou 82% do subprograma 1 do PRODER que, por sua vez, representou 83% da totalidade do programa. O crescimento tecnológico do *cluster* tem sido

<sup>23</sup> Esta técnica permitiu transformar terrenos inférteis em culturas prósperas (Tout, 1990).

<sup>24</sup> IPM utiliza informação que é utilizada para gerir perdas na produção através de métodos mais económicos, com o mínimo de risco para as pessoas, produtos e ambiente.

impulsionado primeiramente pela disponibilidade de capital e menos pelas necessidades da procura.

Apesar da capacidade tecnológica instalada, o potencial produtivo tecnológico está por explorar. A bolsa de trabalhadores qualificados é crescente, mas o seu grau de utilização deixa a desejar. Os profissionais agrónomos contratados são alocados maioritariamente a tarefas burocráticas de gestão e cumprimento de normas de qualidade. O acompanhamento técnico das explorações é deixado para segundo plano e, conseqüentemente, os níveis de produtividade e rendibilidade dos investimentos não atingem os patamares ambicionados. Por outro lado, não existe contratação de profissionais com competências em prospeção de mercado, o que torna difícil o escoamento da produção e aumenta a dependência face à grande distribuição.

A aposta no conhecimento no *cluster* é residual. O investimento do PRODER, no subprograma 4, destinado à promoção do conhecimento e desenvolvimento de competências, representou uns desprezíveis 2% da totalidade do programa. Por outro lado, a ligação ao sistema científico e às indústrias relacionadas é pontual. Não existe uma estratégia definida que estimule uma relação contínua, que possibilite a construção de sinergias e a transmissão de conhecimento científico dos laboratórios e centros de investigação para as explorações, promotor de oportunidades de inovação.

Por fim, é evidente o predomínio da cultura individualista no ambiente do *cluster*. Os produtores e OP não cooperam entre si e as instituições de suporte não têm conseguido promover a ação coletiva entre os agentes. Do montante investido pelo PRODER no Ribatejo e Oeste, em 2010, nem um euro se destinou à promoção da cooperação empresarial (subprograma 1) ou cooperação para a inovação (subprograma 4). As conseqüências são devastadoras para a transmissão de informação e conhecimento e para a eficiência coletiva. A incapacidade de agrupamento é fatal no esforço de resposta aos desafios colocados pela grande distribuição e pela procura internacional. No âmbito do desenho da estratégia nacional para programas operacionais das OP, o GPP identificou uma lista de pontos fracos da fileira hortofrutícola nacional, que se cruzam com as conclusões assinaladas neste estudo relativamente ao deficiente funcionamento global do *cluster* do Ribatejo e Oeste. Falta de inovação, deficiente qualificação dos agentes e fraca cooperação e organização empresarial são alguns dos problemas destacados, como demonstra a tabela 9.

### 5.3. A atuação das Organizações de Produtores

#### Almería

Em 2008, contavam-se, em Almería, 42 OP. A dimensão média aproximou-se dos 21 M€, registando um crescimento de 52% desde 1999 (tabela 10) e representaram, em média, no período 1999-2008, 43% do VPC hortofrutícola da região (tabela 11).

A Fundación Cajamar editou um estudo no qual analisou os programas operativos executados pelas OP locais, nos períodos 1999-2003 e 2004-2008. Os dados da tabela 12 revelam que 55,8% dos fundos operacionais analisados foram, entre 2004 e 2008, aplicados nas explorações individuais, demonstrando que a evolução da produção foi a prioridade das OP locais. Por outro lado, importa mencionar que o custo com pessoal qualificado representou o terceiro maior sub-orçamento, 17%, revelando a aposta das OP no conhecimento como impulsionador da competitividade.

Apesar da evolução verificada, Planells e Mir (2005) defende que as estruturas responsáveis pela transformação e comercialização devem procurar concentrar-se ainda mais. Aznar (2007) refere ainda que as OP andaluzes devem considerar investimentos globais em oposição às abordagens regionais adotadas ultimamente.

#### Ribatejo e Oeste

No Ribatejo e Oeste, em 2009, estavam registadas 48 OP. A dimensão média atingiu, nesse ano, os 4,3 M€ de VPC, registando um crescimento de 52% desde 2006 (tabela 13). Não obstante, a percentagem de VPC comercializado pelas OP representou, em 2006, apenas 10% da produção total<sup>25</sup>, ou seja, menos 30 p.p. que Almería e 50 p.p. que o objetivado pela OCM. A incapacidade de organização da oferta do *cluster* do Ribatejo e Oeste constitui um grande revés face aos desafios colocados pelo mercado, cada vez mais exigente em qualidade, preço e economias de escala no fornecimento do produto.

Analisando os dados da tabela 14, e assumindo que o controlo, despesas administrativas e investimento em investigação são realizados no âmbito da transformação e comercialização, verificamos que, em 2006, 48% do investimento nos programas operacionais foi direcionado às explorações dos associados, menos 8 p.p. que o registado nas OP em Almería. Por outro lado, o investimento realizado em formação e investigação representou apenas 5% dos fundos. Perante estas estatísticas é

---

<sup>25</sup> Fonte: DRAPLVT.

possível concluir que os programas operacionais do Ribatejo e Oeste têm sido menos dirigidos para as explorações individuais, quando comparado com Almería, e o investimento na geração e difusão de conhecimento não tem sido, de todo, a prioridade das OP locais.

## 6. Conclusões do estudo

### 6.1. Conclusão

Os fatores avançados de competitividade fundamentam as diferenças de competitividade entre os *clusters* de Almería e Ribatejo e Oeste. O *cluster* do Ribatejo e Oeste apresenta debilidades na generalidade dos quatro determinantes do modelo competitivo apresentado por Porter. Apesar de apresentar vantagens comparativas em termos de recursos naturais, o valor económico potencial da cooperação e geração de conhecimento tem sido desaproveitado. O capital disponível não tem sido aplicado nestas variáveis e os agentes locais têm sido inábeis em criar *networks* e sinergias entre si, que permita uma ligação continua com as indústrias auxiliares, com as instituições científicas e de suporte. Numa economia baseada no conhecimento, os produtores do Ribatejo e Oeste acabam por enfrentar dificuldades na construção de vantagens competitivas duradouras e sustentadas face a outras regiões.

Já Almería tem evoluído constantemente graças à geração de ativos tangíveis e intangíveis que, relacionados, ilustram a forma como o diamante de Porter explica a competitividade das economias baseadas no conhecimento: rivalidade interna; fornecedores locais competitivos; uma concentração geográfica favorável às economias de aglomeração; agentes altamente motivados; métodos eficientes de comunicação formal e informal entre os membros do *cluster* e uma forte ligação às indústrias relacionadas e ao sistema científico.

As OP andaluzes têm assumido também um papel mais ativo na competitividade local. Os seus índices de investimento no conhecimento e na melhoria das explorações têm sido superiores e possuem uma dimensão, em média, 300% mais elevada, facto que lhes permite fazer frente, com maior eficácia, ao poder da grande distribuição.

O conhecimento local gerado e as *networks* estabelecidas fornecem ao *cluster* andaluz união, poder competitivo e flexibilidade superior ao do Ribatejo e Oeste que permite, aos agentes económicos de Almería, fazer frente a novos desafios, particularmente nos mercados internacionais.

## 6.2. Limitações do trabalho

Uma das limitações do estudo acaba por assentar na pouca quantidade de dados disponíveis sobre a performance do *cluster* do Ribatejo e Oeste. Em termos de produção nacional, a informação quantitativa disponível seria suficiente para analisar a horticultura do país, mas em termos de análise específica do Ribatejo e Oeste, os dados anuais relativos à superfície utilizada, produção, produtividade e rendimentos são escassos para realizar uma análise precisa e mais consistente da evolução da competitividade local. O INE e o GPP apenas disponibilizaram informações sobre algumas das variedades de produtos hortícolas e apenas em alguns anos. Apesar desta limitação, é de referir que a informação qualitativa recolhida complementa eficazmente a análise quantitativa realizada.

Por outro lado, a não disponibilização de dados multianuais sobre os programas operacionais realizados pelas OP do Ribatejo e Oeste impediu a realização de uma análise evolutiva sólida acerca da evolução do papel assumido por estas instituições.

Por fim, a impossibilidade de me deslocar pessoalmente até Almería inviabilizou a recolha de *feedback* no terreno e assim obter informação relevante que permitiria complementar a análise do *cluster* local. No entanto, é importante mencionar que os contactos efetuados, via *email*, com os professores da Universidad de Almería revelaram-se de extremo valor acrescentado para a construção do estudo do *cluster* mencionado.

## 6.3. Recomendações para estudos futuros

Apesar da análise dos *clusters* se ter centrado apenas no estudo da iniciativa privada, vários são os autores que teorizaram o papel das instituições públicas no desenvolvimento deste tipo de organização empresarial. Porter (1998) refere que este não deve ser mais do que um simples facilitador, intermediário, iniciador e ouvinte, que pode contribuir para o desenvolvimento do *cluster* criando oportunidades para o diálogo produtivo e, desta forma, congregar os agentes instalados. Neste sentido seria importante perceber que políticas públicas têm sido executadas na promoção da competitividade local, quais os seus resultados e que tipo de reformas devem ser realizadas numa estratégia de inovação e geração de conhecimento.

Por outro lado, é fundamental abordar as dinâmicas presentes num ecossistema local numa perspetiva sociológica. Os economistas tendem a evitar este tipo de abordagem pela dificuldade em quantificar variáveis como normas institucionalizadas, rotinas, confiança ou valores partilhados que, segundo Lorenzen (1998), facilitam as interações pessoais e a compreensão mútua durante os processos de troca de informação e transmissão de conhecimento. A existência de capital social fornece estabilidade às empresas instaladas em *networks*, suportando as relações recíprocas entre todos os agentes<sup>26</sup> (Wolfe, 2002). Neste sentido, torna-se importante perceber quais os fatores que inibem a construção deste tipo de ambiente social no Ribatejo e Oeste, de modo a fornecer um quadro de informação aos decisores, públicos e privados, que permita instituir eficazmente políticas promotoras da cooperação e ação coletiva.

---

<sup>26</sup> Capital social refere-se a características de organização social, como *networks*, normas e confiança que facilitam a cooperação. O capital social aumenta a eficácia do investimento em capital físico e humano. É visto como um ingrediente vital do desenvolvimento económico mundial (Putnam, 1993).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Audretsch, D., Feldman, M. 1996. *Location, Location, Location: The Geography of Innovation and Knowledge Spillovers*. Berlin WZB: Berlin.

Audretsch, D., Feldman, M. 1996. R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review* **86** (3): 630-640.

Audretsch, D., Feldman, M. 2003. Knowledge spillovers and the geography of innovation. In: *Handbook of Urban and Regional Economics: Cities and Geography* **4**. North Holland Publishing: Amsterdam.

Autoridade de Gestão do PRODER, MADRP. 2010. *Síntese da distribuição regional da execução do PRODER. Boletim informativo N.º 1*. Lisboa.

Aznar-Sánchez, J., et al. 2011. Intensive horticulture in Almería (Spain): A counterpoint to current European rural policy strategies. *Journal of Agrarian Change* **2**: 241-261.

Aznar-Sánchez, J., Galdeano-Gómez, E. 2011. Territory, cluster and competitiveness of the intensive horticulture in Almería (Spain). *The Open Geography Journal* **4**: 103-114.

Becattini, G. 1991. Italian industrial districts: Problems and perspectives. *Int. Studies of Mgt. & Org.* **21** (1): 83-90.

Brette, O., Chappoz, Y. 2007. The French competitiveness clusters: Toward a new public policy for innovation and research? *Journal of Economic Issues* **41** (1).

CAPJA. 2002. *Plan del sector hortícola de Almería*. Volumen I. Almería. Disponível em: [http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Frutas%20y%20hortalizas2\\_doc.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Frutas%20y%20hortalizas2_doc.pdf)

CAPJA. 2010. *Anuario de la agricultura almeriense*. Almería. Disponível em: <http://issuu.com/laprovinciaaldia/docs/anuarioagr2010>

CE. 2003. *O sector hortícola na UE*. Bruxelas. Disponível em: [http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/horti/2003\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/horti/2003_pt.pdf)

CE. 2006. *Towards a reform of the common market organization for the fresh and processed fruit and vegetable sectors*. Bruxelas. Disponível em: [http://ec.europa.eu/agriculture/consultations/fruitveg/consultationdoc\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/consultations/fruitveg/consultationdoc_en.pdf)

CE. 2009. *A better functioning food supply chain in Europe*. Bruxelas. Disponível em: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication16061\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication16061_en.pdf)

CE. 2009. *Report on the competitiveness of the European agro-food industry*. Bruxelas. Disponível em: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/files/high\\_level\\_group\\_2008/documents\\_hlg/final\\_report\\_hlg\\_17\\_03\\_09\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/files/high_level_group_2008/documents_hlg/final_report_hlg_17_03_09_en.pdf)

Clarkson, M., Fink, M., Kraus, S. 2007. Industrial *clusters* as a factor for innovative drive-in regions of transformation and structural change: a comparative analysis of East Germany and Poland. *Journal for East European Management Studies* **10** (4): 340-364.

Cooke, P. 2001. Regional innovation systems, *clusters* and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change* **10** (4): 945-974.

COPA-COGECA. 2009. *Fruit and vegetable producer organizations in the EU: overview and prospects*. Bruxelas. Disponível em: [http://www.COPA-COGECA.be/img/user/7493\\_E.pdf](http://www.COPA-COGECA.be/img/user/7493_E.pdf)

Cruz, S., Teixeira, A. 2010. The Evolution of the *Cluster* Literature: Shedding Light on the Regional Studies–Regional Science Debate. *Regional Studies* **44** (9): 1263-1288.

Detrie, J. 2000. *Strategor: Política global da empresa - estratégia, estrutura, decisão, identidade*. 3ª edição. Dom Quixote: Lisboa.

Doloeaux, D., Parto, S. 2005. Regional innovation systems: an evolutionary perspective. *Technology in Society* **27** (2): 133-153.

DRAPLVT, MADRP. 2007. *DRAPLVT - OCM das frutas e produtos hortícolas*. Lisboa. Disponível em: [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt\\_OCM\\_sector\\_frutas\\_e\\_produtos\\_horticolos.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt_OCM_sector_frutas_e_produtos_horticolos.pdf)

DRAPLVT, MADRP. 2007. *Programa de Desenvolvimento Rural 2007-2013: Estratégia para a Região de Lisboa e Vale do Tejo – 3.3. Fileira das hortícolas*. Lisboa. Disponível em: [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/apoios/pdr/pdr\\_lvt\\_3\\_3\\_horticultura\\_set07.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/apoios/pdr/pdr_lvt_3_3_horticultura_set07.pdf)

DRAPLVT, MADRP. 2008. *DRAPLVT - OCM das frutas e produtos hortícolas. Dados da atividade de 2007 das entidades reconhecidas e pré-reconhecidas na área de influência da DRAPLVT*. Lisboa. Disponível em: [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt\\_OCM\\_sector\\_F&H\\_dados\\_2007.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt_OCM_sector_F&H_dados_2007.pdf)

DRAPLVT, MADRP. 2009. *DRAPLVT - OCM das frutas e produtos hortícolas. Dados da atividade das entidades reconhecidas e pré-reconhecidas na área de*

*influência da DRAPLVT*. Lisboa. Disponível em: [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt\\_relatorio\\_actividades\\_2008\\_sector\\_F&H.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt_relatorio_actividades_2008_sector_F&H.pdf)

DRAPLVT, MADRP. 2010. *DRAPLVT - OCM das frutas e produtos hortícolas. Dados da atividade das Organizações de Produtores na área de influência da DRAPLVT*. Lisboa. Disponível em: [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt\\_relatorio\\_actividades\\_2009.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/ocm/draplvt_relatorio_actividades_2009.pdf)

FAO. 2010. *Organization strategies to enhance competitiveness in horticultural chains*. In Sivakumar, Dharini et al. *Horticultural Chain Management for Eastern and Southern Africa: A Theoretical Manual*: 23-37.

Feldman, M. P. (2000). Location and Innovation: The New Economic Geography of Innovation, Spillovers, and Agglomeration. In Clark, G. et al. *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press. pp. 373-394.

Fundación Cajamar. 2010. *Análisis de los Programas Operativos de las OPFH en la provincia de Almería (1999-2008)*. Almería. Disponível em: <http://www.fundacioncajamar.com/files/publicaciones/283.pdf>

Fundación Cajamar. 2010. *Frutas y hortalizas en España*. Almería. Disponível em: <http://www.fundacioncajamar.com/files/publicaciones/237.pdf>

Fundación Cajamar. 2011. *Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería: Campaña 2010/2011*. Almería. Disponível em: [http://www.fundacioncajamar.es/public/static/contenidosTiny/www/PUBLICACIONES/informes/Almeria15\\_11\\_11\\_cubierta.pdf](http://www.fundacioncajamar.es/public/static/contenidosTiny/www/PUBLICACIONES/informes/Almeria15_11_11_cubierta.pdf)

GPP, MADRP. 2009. *Estratégia nacional para programas operacionais de organizações de produtores de frutas e hortícolas*. Lisboa. Disponível em: [http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/country-files/pt/strategy\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/country-files/pt/strategy_pt.pdf)

Galdeano-Gómez, E. 2011. The complexity of theories on rural development in Europe: An analysis of the paradigmatic case of Almería (South-east Spain). *Sociologia Ruralis* **51** (1): 54-78.

Grant, R. 1991. Porter's competitive advantage of nations: an assessment. *Strategic Management Journal* **12**: 535-548.

Guzey, Y., Tasseven, O. 2011. Competitive advantages and clustering of SMEs: An analysis of clustering effect on competition in small-scale enterprises in Istanbul. *Journal of Modern Accounting and Auditing* **7** (9): 994-1003.

Hitt, M. et al. 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 5ª edição, South-Western College Pub.

- Humphrey, J., Schmitz, H. 1996. The triple-C approach to local industry policy. *World Development* **24** (12): 1859-1877.
- INE. 2001. *Recenseamento geral da agricultura 1999: Ribatejo & Oeste*. Lisboa.
- INE. 2002. *Estatísticas da horticultura 1995-2001*. Lisboa.
- INE. 2008. *Contas económicas da agricultura 2007*. Lisboa.
- INE. 2011. *Recenseamento agrícola 2009: análise dos principais resultados*. Lisboa.
- Krugman, P. 2009. The increasing returns revolution in trade and geography. *American Economic Review* **99** (3): 561-571.
- Malmberg, A., Maskell, P. 2006. Localized learning revisited. *Growth and Change* **37** (1): 1-18.
- Maskell, P. 2001. Knowledge creation and diffusion in geographic clusters. *International Journal of Innovation Management* **5** (2): 213-237.
- Maskell, P. 2001. Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change* **10** (4): 919-941.
- Meirinhos, M., Osório, A. 2010. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação* **2** (2).
- Monitor Company, Porter, M. 1994. *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Cedintec. Lisboa.
- Morgan, K. 2007. The learning region: Institution, innovation and regional renewal. *Regional Studies* **41** (1): 147-159.
- Nevado, P. 2009. *Estudo de casos: um curso de ação na investigação em Gestão*. Instituto Superior de Economia e Gestão – ADVANCE Working paper 1/12009.
- Pérez-Mesa, J. et al. 2009. *Technology diffusion in agro-cluster: The role of multinational companies in the case of Almeria (Spain)*. Universidad de Almería.
- Porter, M., Stern, S. 2001. Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review* **42** (4): 28-36.
- Porter, M. 1990. *The competitive advantage of nations*. The Free Press: New York.
- Porter, M. 1998. Cluster and the new economic of competition. *Harvard Business Review* **76** (6): 77-90.
- Porter, M. 1998. The Adam Smith address: Location, clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics* **33** (1): 7-14.

Porter, M. 2000. Location, Competition and Economic Development: Local *Clusters* in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* **14** (1): 15-34.

Riedel, B. *et al.* 2009. Combining *cluster* and value chain approaches to analyze the competitiveness of fresh vegetables producers: case studies in Germany, Italy and Spain. In 113th EAAE Seminar: *A resilient European food industry and food chain in a challenging world*. Grécia. 2009.

Schmitz, H., Nadvi, K. 1999. *Clustering* and industrialization: introduction. *World Development* **27** (9): 1503-1514.

Soubeyran, A., Weber, S. 2002. District formation and local social capital: a (tacit) co-operation approach. *Journal of Urban Economics* **52**: 65-92.

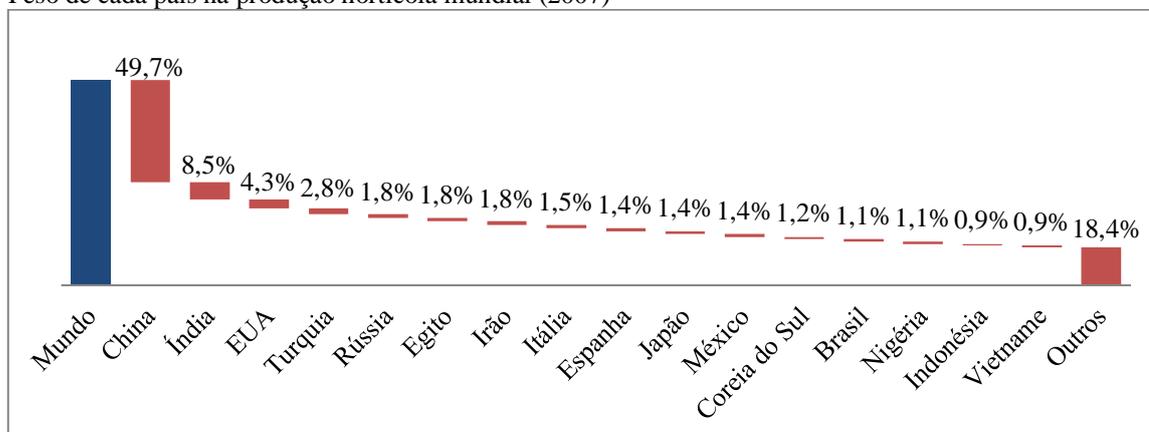
Spencer, M. 2010. Do *clusters* make a difference? Defining and assessing their economic performance. *Regional Studies* **44** (6): 697-715.

Universidad Politécnica de Madrid. 2009. *Cuestiones relevantes, referidas al sector hortícola, para la definición de la política de seguros agrarios: situación actual y tendencias a corto y medio plazo*. Madrid. Disponível em: [http://aplicaciones.magrama.es/documentos\\_pwe/seminarios/sector\\_horticola\\_upm.pdf](http://aplicaciones.magrama.es/documentos_pwe/seminarios/sector_horticola_upm.pdf)

Yin, R. 2003. *Case study research: design and methods*. 3ª edição. SAGE Publications.

## ANEXOS

Gráfico 1  
Peso de cada país na produção hortícola mundial (2007)



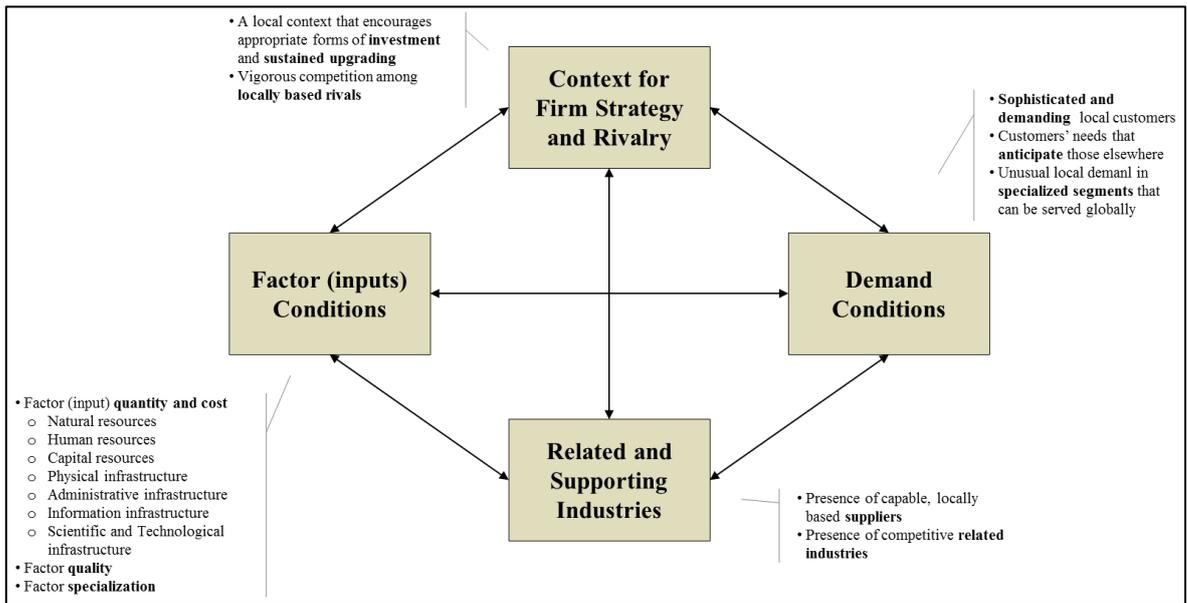
Fonte: FAO.

Tabela 4  
Diversidade de definições de *cluster*

	Definição de cluster	Referência
Spatial proximity elements	Groups of firms within one industry based in one geographical area	SWANN and PREVEZER (1996, p. 1139)
	Cluster and agglomeration will be judged to be synonymous since they both define geographical areas where an industry (or industries) is concentrated to produce localized economic advantages	OAKEY et al. (2001, p. 401)
	Spatial and sectoral concentration of firms	BRESNAHAN et al. (2001, p. 836)
	Referred to as 'locational economies' and embraces those economies that arise from geographical agglomeration of related economic activities. The territorial configuration most likely to enhance the learning process	MASKELL (2001, p. 922)
	Concentration of related activities in a particular area	VAN KLINK and DE LANGEN (2001, p. 450)
	Industrial districts as examples of advantage – generating 'superfirm' groups inside industries, within each member, and within each member firm simultaneously shares and differentiates sources of competitive advantage	TALLMAN et al. (2004, p. 259)
Knowledge and network elements	Inter-industry level, underlying networks of interrelated cooperating businesses	DEBRESSION (1996, p. 161)
	Strong collection of related companies located in a small geographical area, sometimes centred on a strong part of a country's science base	BAPTISTA and SWANN (1998, p. 525)
	Geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions in a particular field, linked by communities and complementarities	PORTER (1998, p. 199)
	Networks of production of strongly interdependent firms (including specialized suppliers), knowledge-producing agents (universities, research institutes), bridging institutions (brokers, consultants), and consumers related to each other in a value-adding production chain	HERTOG and MALTHA (1999, p. 193)
	Localized sectoral agglomerations of symbiotic organizations that can achieve superior business performance because of their club-like interaction	STEINLE and SCHIELE (2002, p. 850)
	Homogenous knowledge communities	DAHL and PEDERSEN (2003, p. 7)
	Specific spatial configuration of the economy suitable for the creation, transfer, and usage of knowledge	MASKELL and LORENZEN (2004, p. 991)
	Non-random geographical agglomerations of firms with similar or closely complementary capabilities	MASKELL and KEBIR (2005, p. 1)
	Group of firms, related economic actors, and institutions that are located near each other and have reached a sufficient scale to develop specialized expertise, services resources, suppliers and skills	COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2008, p. 5)

Fonte: Almodovar e Teixeira (2009), Cruz e Teixeira (2010).

Figura 1  
Fontes de vantagens competitivas locais



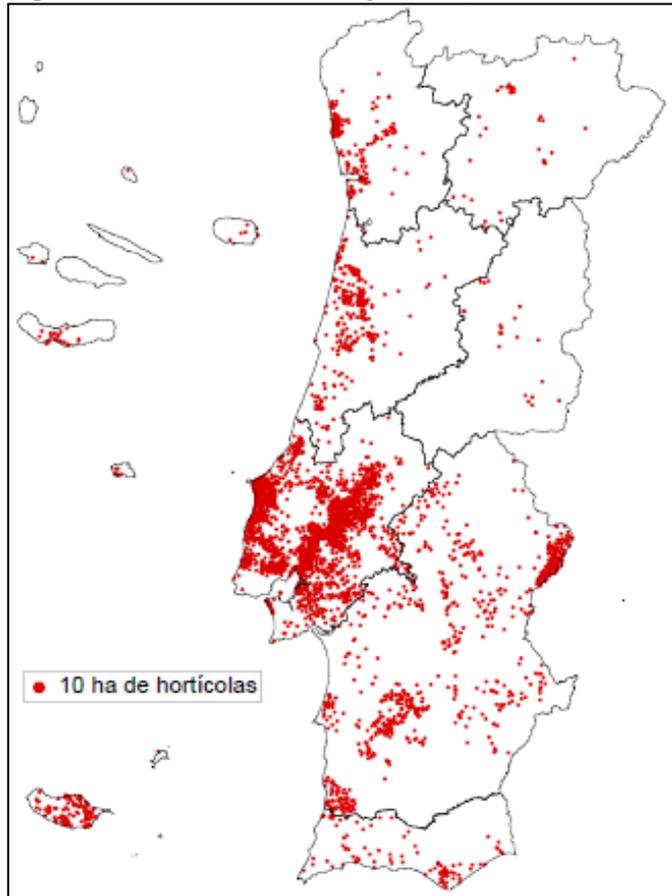
Fonte: Porter, M. 2000. Location, Competition and Economic Development: Local *Clusters* in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* **14** (1): 15-34.

Figura 2  
A proliferação da agricultura em estufa em Almería (1974-2004)



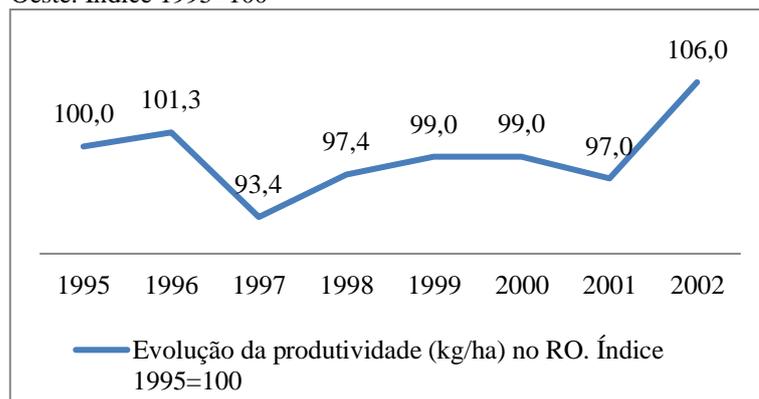
Fonte: Spencer, M. 2010. Do *clusters* make a difference? Defining and assessing their economic performance. *Regional Studies* **44** (6): 697-715.

Figura 3  
Superfície de hortícolas em Portugal (2005)



Fonte: GPP.

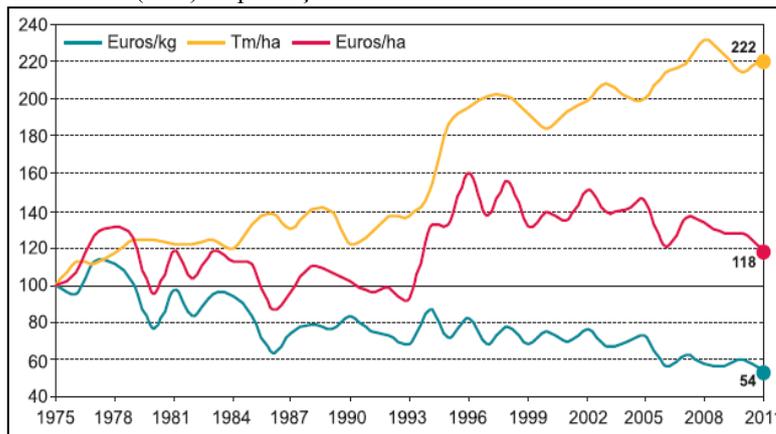
Gráfico 2  
Evolução da produtividade (kg/ha) da produção hortícola no Ribatejo e Oeste. Índice 1995=100



Nota: Não inclui o tomate para indústria. Fonte: GPP, INE.

Gráfico 3

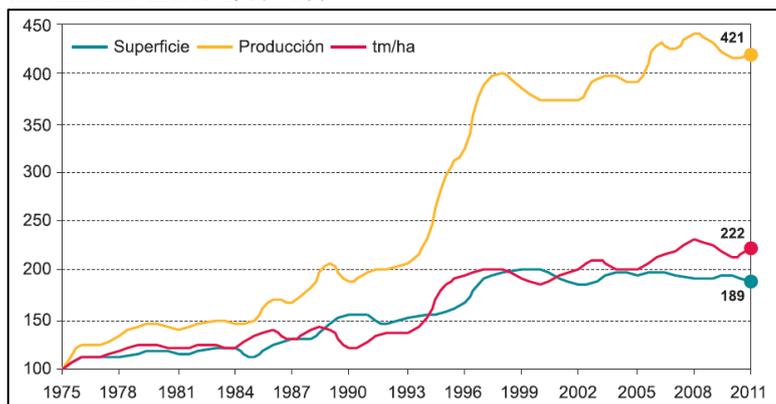
Evolução da produtividade (ton./ha), preço unitário (€/kg) e rendimento (€/ha) da produção hortícola em Almería. Índice 1975=100



Fonte: Fundación Cajamar.

Gráfico 4

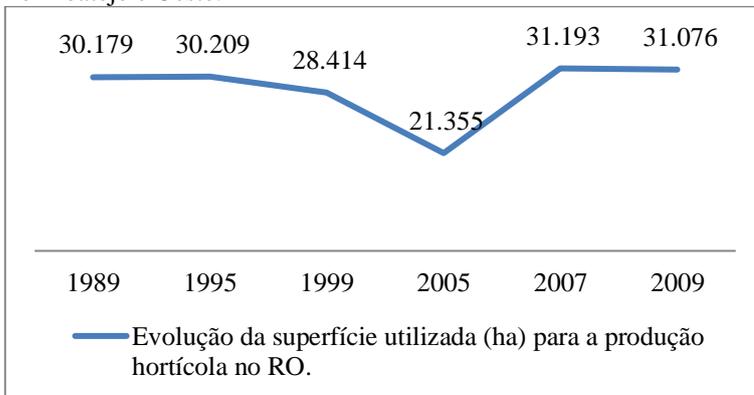
Evolução da superfície utilizada (ha) para a produção hortícola e produção em Almería. Índice 1975=100



Fonte: Fundación Cajamar.

Gráfico 5

Evolução da superfície utilizada (ha) para a produção hortícola no Ribatejo e Oeste.



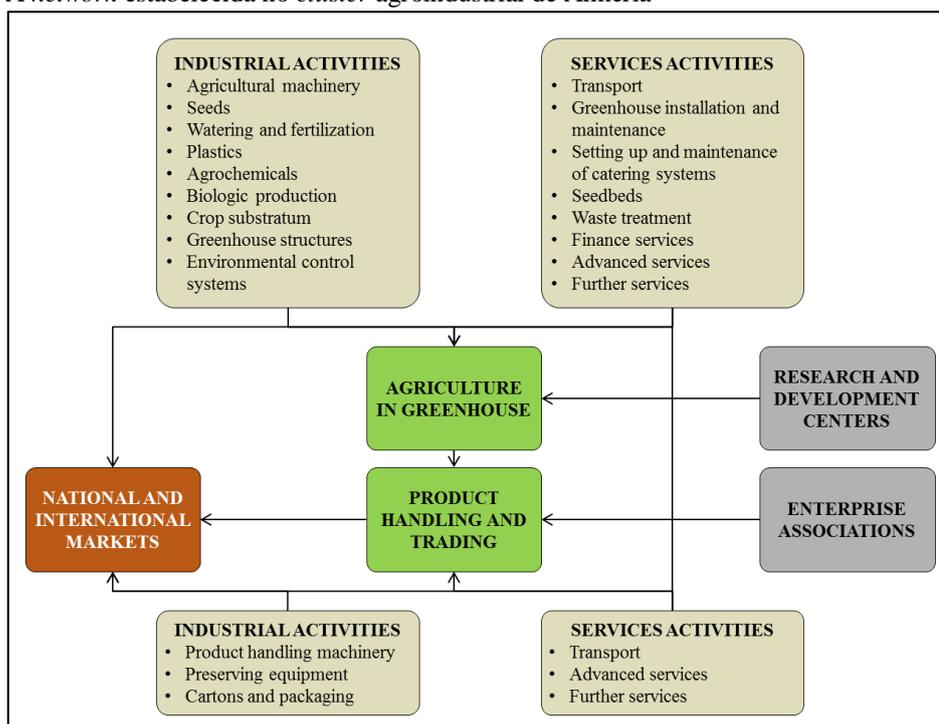
Fonte: GPP.

Tabela 5  
Taxa média de crescimento do índice de preços em Portugal (1997-2005)

Índice de Preços	Hortícolas (%)	Frutos (%)
Na Produção	0,7	0,7
No Consumidor	2,9	3,2

Fonte: INE.

Figura 4  
A network estabelecida no cluster agroindustrial de Almería



Fonte: Spencer, M. 2010. Do clusters make a difference? Defining and assessing their economic performance. *Regional Studies* 44 (6): 697-715.

Tabela 6  
Destino do investimento realizado através do PRODER, contratualizado pela DRAPLVT (2010)

Subprograma	Valor destinado a cada subprograma (10 <sup>3</sup> €)	Peso de cada subprograma (%)
1 - Promoção da Competitividade	232.054	83
2 - Gestão Sustentável do Espaço Rural	11.545	4
3 - Dinamização das Zonas Rurais	28.936	10
4 - Promoção do Conhecimento e Competências	6.110	2
<b>Total</b>	<b>278.645</b>	<b>100</b>

Nota: A DRAPLVT é a Direção Regional responsável pela gestão macroeconómica do Ribatejo e Oeste. Fonte: Autoridade de Gestão do PRODER.

Tabela 7  
Distribuição do investimento realizado no subprograma 1 do PRODER, contratualizado pela DRAPLVT (2010)

Subprograma 1	Valor destinado a cada rúbrica (10 <sup>3</sup> €)	Peso de cada rúbrica (%)
Modernização Agrícola	189.519	82
Cooperação Empresarial	0	0
Competitividade Florestal	14.845	6
Qualidade da Produção	25.814	11
Gestão de Crises	1.859	1
Estruturas de Regadio	17	0
Cumprimentos de Normas	0	0
<b>Total</b>	<b>232.054</b>	<b>100</b>

Fonte: Autoridade de Gestão do PRODER.

Tabela 8  
Distribuição do investimento realizado no subprograma 4 do PRODER, contratualizado pela DRAPLVT (2010)

Subprograma 4	Valor destinado a cada rúbrica (10 <sup>3</sup> €)	Peso de cada rúbrica (%)
Cooperação para a inovação	0	0
Formação especializada	3.074	50
Serviços de apoio ao desenvolvimento	3.036	50
<b>Total</b>	<b>6.110</b>	<b>100</b>

Fonte: Autoridade de Gestão do PRODER.

Tabela 9  
Pontos fracos da fileira hortofrutícola nacional (2009)

- Deficiente organização de fileira, integração vertical e cooperação empresarial
- Deficiente qualificação dos agentes em áreas como a gestão e produção
- Falta de dimensão de grande parte das explorações
- Desequilíbrios na apropriação das margens pelos diferentes agentes do sector com dominância da grande distribuição
- Agroindústrias e centrais não adaptadas a novas exigências
- Produtos transformados pouco diversificados
- Promoção incipiente e sem estratégia, interna e externa
- Falta de estruturas de concentração e/ou transformação nalgumas zonas de produção
- Investimento atomizado e desintegrado
- Falta de inovação do sector
- Carência de água em quantidade e/ou qualidade e ineficiência na utilização em algumas regiões
- Elevado grau de exposição à variabilidade das condições climáticas e consequente incerteza nas produções e rendimentos dos agricultores

Fonte: GPP.

Tabela 10  
Dimensão média, em VPC, das OP de Almería (1999-2008)

Ano	Número de OP	VPC total das OP (10 <sup>3</sup> €)	VPC médio das OP (10 <sup>3</sup> €)	VPC médio (Índice 1999=100)
1999	49	674.207	13.759	100
2000	53	622.750	11.750	85
2001	54	642.906	11.906	87
2002	56	691.383	12.346	90
2003	49	781.331	15.946	116
2004	38	693.606	18.253	133
2005	40	815.075	20.377	148
2006	41	907.557	22.136	161
2007	41	797.650	19.455	141
2008	42	875.988	20.857	152

Fonte: Fundación Cajamar.

Tabela 11  
Representatividade das OP no VPC de Almería (1999-2008)

Ano	Número de OP	VPC total da região (10 <sup>3</sup> €)	VPC total das OP (10 <sup>3</sup> €)	Representatividade das OP no VPC da região (%)
1999	49	1.679.877	674.207	40
2000	53	1.465.123	622.750	43
2001	54	1.556.880	642.906	41
2002	56	1.690.589	691.383	41
2003	49	1.970.666	781.331	40
2004	38	1.600.632	693.606	43
2005	40	1.691.822	815.075	48
2006	41	1.903.069	907.557	48
2007	41	1.830.048	797.650	44
2008	42	2.084.839	875.988	42
Média anual	46	1.747.355	750.245	43

Fonte: Fundación Cajamar.

Tabela 12

Destino e valor de uma amostra dos programas operacionais executados pelas OP de Almería (2004-2008)

Total dos programas operacionais: 165.630.838 €						
Explorações Individuais			Estruturas de Comércio			
Investimentos	Outros Gastos	Sementes	Investimentos	Embalagens	Outros Gastos	Pessoal Qualificado (*)
27.267.856	29.155.881	35.955.957	11.196.989	16.713.295	17.049.048	28.291.812
16%	18%	22%	7%	10%	10%	17%

Nota 1: Valor do total dos programas operacionais da amostra corresponde a 58,4% do universo.

Nota 2: Inclui custos de pessoal em tarefas de melhoria da produção (técnicos agrícolas e engenheiros agrónomos), melhoria da qualidade em armazém (técnicos qualificados em qualidade) e melhoria da comercialização (*marketers*, analistas de mercado). Fonte: Fundación Cajamar.

Tabela 13

Dimensão média, em VPC, das OP do Ribatejo e Oeste (2006-2009)

Ano	Número de OP	VPC global das OP (10 <sup>3</sup> €)	VPC médio (10 <sup>3</sup> €)	VPC médio (Índice 2006=100)
2006	49	139.380	2.844	100,0
2007	47	174.740	3.718	130,7
2008	49	186.033	3.797	133,5
2009	48	206.961	4.312	151,6

Fonte: GPP.

Tabela 14

Distribuição dos programas operacionais, executados pelas OP do Ribatejo e Oeste, em função das medidas dos programas operacionais (2006)

Rúbricas	Valor destinado a cada rúbrica (10 <sup>3</sup> €)	Peso de cada rúbrica (%)
Medidas Técnicas - Produção	6.555	44
Medidas Ambientais - Produção	596	4
Medidas Técnicas - Comercialização	2.384	16
Medidas Ambientais - Comercialização	596	4
Vendas e Promoção	1.341	9
Despesas Gerais Administrativas	149	1
Controlo	2.533	17
Serviços, Formação e Investigação	745	5
<b>Total</b>	<b>14.898</b>	<b>100</b>

Fonte: GPP.