

# ADEGA COOPERATIVA DE MESÃO FRIO

## A primeira Adega Cooperativa do Douro

### RESUMO

Instituída em Junho de 1950, a Adega Cooperativa de Mesão Frio (ACMF) foi a primeira a ser criada na Região Demarcada do Douro (RDD). O objetivo inicial era apoiar os pequenos produtores da sua vizinhança a escoar e valorizar as uvas e o vinho que produziam. Ao longo dos seus 70 anos de vida foi ajustando a sua operação para responder aos desafios da mais relevante região demarcada portuguesa e uma das mais antigas mundo. Contudo, face à situação pandémica atual com o COVID-19, entendeu-se essencial proceder a uma análise interna evolutiva, com o intuito de construir um diagnóstico estratégico e propor iniciativas capazes de potenciar a sua resiliência para um futuro incerto. Neste desenho estratégico elaborado, foram estabelecidas prioridades de sustentabilidade de modo a incorporar algum do esforço em futuros investimentos, numa melhoria das suas condições de operação ao nível dos 3 pilares da sustentabilidade – económico, social e ambiental.

Palavras-chave: Adega Cooperativa; Douro; Mesão Frio; Produção; Região Demarcada; Rendimento; Sustentabilidade; Uvas; Vinho, Análise SWOT (nova).

---

Este caso foi preparado por José António Martins, Thyago do Carmo Brito e Ana Filipa Trigo, sob supervisão da Profª. Maria Raquel Lucas.

© 2020, Universidade de Évora – Departamento de Gestão. Esta publicação não pode ser totalmente nem parcialmente copiada, arquivada, transmitida, reproduzida ou distribuída, qualquer que seja a forma, sem a autorização do detentor dos direitos de autor.

## Introdução

Uma visita de estudo a experiências cooperativas similares já existentes em Espanha, em Outubro de 1948, de um grupo de personalidades ligadas ao sector agrícola/vitícola foi a espoleta para que a Adega Cooperativa de Mesão Frio (ACMF) se tornasse sucessora do Grémio de Viticultores de Mesão Frio. A escritura fundadora aconteceu a 7 de Junho de 1950, com o objectivo estatutário principal de “*Vender uvas em natureza ou devidamente preparadas...*”. Actualmente produz apenas vinho. O município de Mesão Frio pertence ao distrito de Vila Real e é a porta de entrada Oeste da Região Demarcada do Douro (RDD). Foi a primeira Adega Cooperativa a ser instituída na RDD e conta com uma história ininterrupta de 70 anos de actividade, cumpridos precisamente no corrente ano de 2020.

Face à situação pandémica actual, com o COVID-19, foi entendido oportuno, proceder a uma análise da sua evolução até aos dias de hoje, com o intuito de construir um diagnóstico de situação que pudesse contribuir para a definição de um plano estratégico, baseado numa revisão da sua actividade sócio-ambiental e resultados financeiros nas últimas duas décadas. Deste modo pretende-se fornecer um instrumento que sirva como mais-valia para apoio à tomada de decisão estratégica de futuro da ACMF.

## Enquadramento

### 1. O Mundo e Portugal

A nível mundial, segundo os dados preliminares da OIV relativos a 2019 (OIV, 2020), Portugal foi o nono país em área de vinha plantada, com 195.000 hectares (ha) num total de 7.409.000ha e em quantidade de vinho exportado com 3 milhões de hectolitros (hl) com um valor aproximado de 800 milhões de euros. Por outro lado, ocupou a décima posição na quantidade de vinho importada, com 2,9 milhões de hl com um valor de 200 milhões de euros. Por fim ocupou a décima primeira posição na produção de vinho com 6,7 milhões de hl num total de 260 milhões de hl e no consumo interno, com 5 milhões de hl. Fica assim claro que o sector do Vinho em Portugal é largamente superavitário em quantidade e em valor.

### 2. A Região Demarcada do Douro

A região vitícola do Douro e Porto, em Portugal, tinha, em 2019, um total de 43.608 hectares de vinha em produção (IVDP, 2020) – cerca de 22,4% da área de vinha nacional – dentro da RDD que é delimitada por uma área geográfica de 244 mil hectares, que abrange 21 concelhos, distribuídos por 4 Distritos: Bragança, Guarda, Vila Real e Viseu (Anexo 2, Fig. 1)<sup>1</sup>. Está dividida em 3 sub-regiões com características distintas em termos climáticos a que correspondem diferentes áreas de vinha em exploração: Baixo-Corgo com 30% –13.209ha –

(onde se situa Mesão Frio), Cima-Corgo com 47% – 20.426ha – e Douro Superior com 23% – 9.973ha (IVDP, 2020).

A RDD produz essencialmente dois tipos de vinho (IVV, 2019): Porto e Douro. Há duas classificações para os vinhos da RDD<sup>2</sup>: Denominação de Origem protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IGP). A classificação DOP subdivide-se em DOP Porto (para Porto Tinto e Branco) e DOP Douro (para Tinto, Branco, Rosado, Espumante e Licoroso “Moscatel do Douro”). A classificação IGP destina-se apenas a Vinho tranquilo (Tinto e Branco).

Na campanha vitícola 2018/2019, a RDD representou 20,7% – 1.259.683hl – da produção nacional (6.061.243hl) (IVV, 2019) dos vários tipos de vinho declarados, mantendo, desde há vários anos, o primeiro lugar em volume de vinho produzido entre as 14 regiões vitícolas existentes em Portugal (IVV, 2019). Daquele quantitativo, 66,32% (835.474hl) destina-se a vinho Licoroso DOP, que equivale a 93,8% da produção nacional de vinhos generosos. Na RDD a produção de vinho DOP representa 30,63% (385.842hl) e os restantes 3,05% são: 0,5% (6.328hl) vinho IGP; 0,003% (41hl) vinho com indicação de ano e casta; 2,54% (31.998hl) de vinho sem classificação, mas que, não obstante, tem de cumprir a legislação em vigor.

O valor total da venda de vinhos Douro e Porto (IVDP, 2020) em 2019 cifrou-se em 569.363 milhões de Euros para 118.621hl o que perfaz um preço médio por litro de 4,8€, acima dos 4,61€ de 2018 e dos 4,53€ de 2017, confirmando a tendência de crescimento verificada a partir de meados da presente década (Anexo 4, Gráfico 1). Em 2019, o mercado nacional absorveu 44.283hl com um valor de 201.897 milhões de Euros de vinhos da RDD.

Deste modo, comparando os dados, em valor, da Organização Mundial do Vinho (OIV) com os do Instituto da Vinha do Douro e Porto (IVDP) acima descritos para o ano 2019, percebe-se que o valor das exportações dos vinhos do Douro e Porto representaram cerca de 45% das exportações de vinho nacionais.

### **3. As Adeegas Cooperativas**

As Cooperativas são um dos quatro pilares fundamentais que integram a Economia Social (Lei de Bases da Economia Social<sup>3</sup>). Numa recente publicação da CASES<sup>4</sup> (Pitacas e Reto, 2020) é dado conta que a Economia Social representa 2,8% do VAB, 6% do Emprego e 5,2% das Remunerações, revelador da importância do sector no computo nacional.

As Cooperativas em geral e as ligadas ao sector agrícola em particular, onde se incluem as Adegas Cooperativas, sempre desempenharam um papel económico e social de extrema importância no contexto nacional, dentro das suas áreas geográficas de influência, em muito derivado do regime fundiário típico do tecido produtivo agrícola nacional, especialmente na região Norte, muito caracterizado pela pequena exploração com produção essencialmente de subsistência e consequentemente com reduzida capacidade de intervenção nos mercados de maior dimensão.

A RDD, com os seus 43.608 hectares de vinha em produção, tem 106.786 parcelas exploradas por 20.015 titulares onde a exploração média das parcelas de vinha por explorador apenas se situa nos 2,18ha e com 5,34 parcelas cada, mas com uma distribuição diferenciada em cada uma das suas 3 sub-regiões (Anexo 3, Tabela 1).

Neste contexto, a actividade Cooperativa, pelo aumento de escala que proporciona aos seus cooperadores, ao nível do processo produtivo do vinho, melhoria da qualidade e consequente mais-valia económica que aporta, tem plena justificação e pertinência económica e social, em particular num contexto de parcelas de pequena dimensão e com condições culturais de difícil operação.

## **A Adega Cooperativa de Mesão Frio**

### **1. A História**

A ACMF fez, este ano 2020, 70 anos como instituição. Foi formalmente constituída por escritura pública, sucedendo ao Grémio de Viticultores de Mesão Frio, em 7 de junho de 1950, sendo por isso a primeira Adega Cooperativa da RDD.

Tudo começou numa viagem de estudo às adegas Cooperativas Espanholas (“*Bodegas Cooperativas*”) iniciada em 28 de Outubro de 1948. Da transcrição do relatório que o Sr. José Faustino Pinto Silva Cunha Araújo, à época Presidente do Grémio, o desenrolar da visita fica contada com o seguinte extracto<sup>5</sup>:

*« (...) passagem por, Pinhel para visitar uma Adega Cooperativa da Junta Nacional do Vinho, (...) Salamanca, (...) Madrid (...) Logroño (...) [para visitar] uma fábrica de material vinícola e duas grandes adegas de exploração comercial. (...) verificamos a notável organização das empresas instaladas na própria região. Vinhos incontestavelmente bem feitos, de admirável apresentação e paladar; maquinaria da melhor e mais moderna. (...) compram uvas aos lavradores daquela região e preparam os seus diferentes tipos de vinhos de harmonia com as exigências dos mercados consumidores. (...) possuem caves admiráveis e onde são envelhecidos em barris (aos milhares) de cerca de 250L, construídos em madeira de carvalho americano, os quais são trasfegados, nos 2 primeiros anos de 3 em 3 meses!*

*(...)”Haro” (...), onde visitamos, (...), várias “Bodegas Cooperativas” que estudamos detalhadamente, colhendo ensinamentos e material (...). (...) Pamplona (...) visitas (...) daquela região: Arrónia, Aro, Miranda de Argo, Tafalla, Baraço, Lidiena (em Sigüenza), Heibar, San Francisco de Janvier (...)*

*Os nossos lagares (como já tínhamos visto em Pinhel) não se usam e são substituídos por “cubas de fermentação” (...). Terminada a fermentação é o vinho encubado para cubas de cimento ou madeira, exactamente como o nosso.*

*(...)*

*Toda a maquinaria existente (...) funciona electricamente. (...)*

*Termino, pois, afirmando que achei admirável a organização das Cooperativas Espanholas e faço ardentes votos para que elas sejam em futuro próximo uma forte realidade na nossa região.*

*Mesão Frio, 30 de Novembro de 1948*

*O rep. do Grémio,*

*Assina, José Faustino Pinto Silva Cunha Araújo »*

Foi este viticultor de média dimensão (os relatos apontam para uma produção de cerca de 12 Pipas<sup>6</sup> de vinho anuais) mas com profundo conhecimento da região e dos seus problemas que a partir dali fomentou e impulsionou decisivamente, de forma fundamentada, a constituição de uma Adega Cooperativa em Mesão Frio.

Colocar o projecto em marcha implicou inúmeros contactos e mobilização dos responsáveis de diversas entidades ligadas à agricultura e ao vinho da RDD, para em várias sessões de esclarecimento, validar a opção perante os viticultores de Mesão Frio, ao longo do ano de 1949. Entre eles estiveram o Sub-Secretário da Agricultura, Eng<sup>o</sup> Pereira Caldas, o Presidente da Casa do Douro, Ten. Cor. Simões da Mota e o Diretor do Posto Vitivinícola do Peso da Régua, Eng<sup>o</sup> Orlando Gonçalves. Ficou então acordado que 1950 seria o ano de arranque do projecto e assim aconteceu com doze fundadores todos viticultores de Mesão Frio.

Os primeiros tempos da Adega foram difíceis, foi necessário utilizar instalações de terceiros para proceder à recolha e processamento das uvas da primeira vindima em cooperação e para instalar os serviços administrativos. O primeiro caso foi resolvido com o apoio da Casa do Douro com despacho direto do seu Presidente, que cedeu a destilaria que tinha em Mesão Frio, no lugar do Granjão, com o pressuposto do pagamento de um aluguer em função da quantidade de uvas recolhidas e do equipamento utilizado. O segundo problema, foi resolvido com a cedência das instalações administrativas do Grémio, a título gratuito<sup>7</sup>, desta feita dentro do perímetro urbano de Mesão Frio, no lugar denominado Fundo de Vila.

Inscreveram-se para aquela primeira vindima 45 viticultores dos quais 3 não entregaram uvas. A colheita apurada foi de 301.908kg, com uma graduação média de 12,09°. A média de produção foi de 7.200kg por associado, sendo que o que mais vindimou conseguiu 83.639kg e que teve menos quantidade ficou-se pelos 241kg. O rendimento em vinho ficou-se pelos 625L por cada 900kg de uvas, que ficou a dever-se ao facto de a prensa encomendada não ter chegado a tempo da vindima e ter sido utilizada uma de menor capacidade, cedida por um dos associados, o que limitou consideravelmente a extracção do vinho das massas vínicas.

Os custos da operação da vindima coletiva, em 1950, obtidos da consulta do Relatório e Contas de 1952, por tonelada de uvas processadas, foram os seguintes: encargos de transformação, 51\$76, encargos com instalações, 24\$05; encargos com transportes, 23\$51. O que perfaz um total de 99\$32<sup>8</sup> por tonelada de uvas processadas.

Dali até aos nossos dias, tudo mudou. Em 1954, a ACMF inaugurou as suas instalações próprias e partir delas passou a poder comandar os seus destinos, aumentando progressivamente a sua capacidade de produção, de armazenagem e de gestão de qualidade.

## **2. A evolução**

70 anos de actividade é um período demasiado longo para apresentar em tão curto espaço de texto, a que acresce o facto de, durante uma parte substancial daquele período de tempo, Portugal ter vivenciado episódios políticos e sociais muito relevantes, alguns mesmo disruptivos (Guerras Coloniais, 25 de Abril, Adesão às Comunidades Europeias), com todos os processos de ajustamento políticos, económicos e sociais correspondentes que, naturalmente, também promoveram agitação na RDD e, também na ACMF. Assim, concentrou-se a análise no período que vai desde o ano 2000 até 2019, com a vantagem acrescida de, em termos monetários, todos os dados consultados nos Planos de Orçamento, Balanços e Demonstração de Resultados já estarem expressos em Euros.

### **a) Sócios e Área de Vinha**

A ACMF tem a sua área de influência geográfica essencialmente no concelho de Mesão Frio, embora tenha alguns sócios que detêm pequenas parcelas de vinha fora do concelho. A área dessas parcelas não é significativa pelo que não afeta significativamente a quantificação que apuramos e as relações percentuais que estabelecemos. A entrada e saída de sócios (Anexo 4, Gráfico 2), é dinâmica o que tem reflexo na área de vinha que em cada ano é representada e conseqüentemente na quantidade máxima de vinho que o IVDP autoriza produzir<sup>9</sup>.

Desde o ano 2000 que o número de sócios e a área em exploração tem vindo a decair ligeiramente. A justificação é complexa pois mistura abandono da viticultura, emparcelamento para ganho de dimensão para avançar para projectos próprios, substituição da ligação à Cooperativa por ligação a outros produtores, exclusão por não cumprimento das regras estatutárias, entre outros motivos. Em 2000 o número de sócios era de 512 com uma área total de 529,6ha o que representava uma média de vinha de 1,03ha por sócio. Em 2019 são 422 sócios com um total de 446,6ha enquanto a 'Área Agrícola' do Município é de cerca de 1.600ha (Pordata, 2020), que equivale a uma área média de vinha de 1,06ha por cada um. A

área média de vinha explorada pelos sócios da ACMF é menos de metade da área média contabilizada no conjunto da RDD (Anexo 2, Tabela 1) e é apenas 66,9% da área média por viticultor explorada na sub-região do Baixo Corgo onde se situa Mesão Frio. Esta ‘micro-exploração’, segundo os seus dirigentes, “... só se afigura minimamente viável com uma estrutura produtiva de suporte para transformação de uvas em vinho como a que é proporcionada pela ACMF, pois de outro modo a viticultura em Mesão Frio teria tendência a desaparecer”.

### **b) Produção de Vinho**

A quantidade de vinho produzido (Anexo 4, Gráfico 3) pela ACMF, apesar das movimentações de sócios e área explorada, apresenta-se relativamente constante, embora sempre condicionada pelos quantitativos máximos de produção que a RDD obriga<sup>10</sup>.

Esta constância, apesar da redução de área verificada, resulta em parte da melhoria das condições de viticultura que vai sendo operada com reestruturações dos vinhedos dos sócios. A grande maioria, dada a pequena dimensão das explorações, apenas possível com as chamadas ‘agrupadas’ que reúnem em simultâneo vários viticultores para perfazer no mínimo 20ha com vista a poderem candidatar-se a apoios dos programas nacionais e comunitários destinados à reconversão das vinhas. A ACMF tem vindo a promover esse trabalho sempre que as condições impostas nos diferentes programas de apoio o permitem e há interessados em número suficiente para atingir aquela quantidade de área passível de reconverter.

A RDD impõe regras estritas quanto ao quantitativo máximo de vinho a produzir em cada campanha às quais a ACMF não é alheia e, conseqüentemente, a que todos os seus associados estão vinculados. Os gráficos 4 e 5 exemplificam a situação vivida no período em análise.

O total do ‘Mosto a Beneficiar’, conhecido comumente como ‘Benefício’<sup>11</sup>, é a quantidade de Pipas (550L) de Vinho Generoso<sup>12</sup> autorizada a ser produzida no ano respectivo em toda a RDD. É estabelecido anualmente pelo Conselho Interprofissional do Douro onde têm assento os representantes da Produção e do Comércio e o IVDP. Analisados os ‘stocks’, as vendas ocorridas de Vinho do Porto e a produção de uvas esperada para o ano em questão, é determinado um quantitativo máximo de Mosto a ‘beneficiar’ naquele ano que depois é distribuído pelas diferentes parcelas cadastradas na RDD como aptas a produzir seguindo uma escala qualitativa (letra A a F) que detêm por via da aplicação do Método de Pontuação onde constam 12 parâmetros de pontuação atribuíveis em função das respectivas condições edafo-climáticas e culturais.

A capacidade total de armazenagem de vinhos na ACMF ronda os 6.800.000 de litros, ou seja, aproximadamente, 10.900 Pipas de 550L, a de fermentação é de cerca dos 900.000 litros, próximo das 1.640 Pipas.

### **c) Preço das Uvas**

A evolução dos preços pagos pela ACMF pelas uvas entregues pelos sócios, em geral acompanha os preços do mercado, sendo certo que é difícil saber se, em cada momento, o preço é o mais adequado ao que é efectivamente praticado por este. A circunstância de os pagamentos feitos pela ACMF ser feito só à posteriori, ou seja:

- em Dezembro do ano n, após a Vindima, é feito um primeiro adiantamento de cerca de 70 a 75% do preço estimado que o valor do vinho equivalente<sup>13</sup> ao quantitativo de uvas entregues pelos sócios;
- em Março do ano n+2, com o fecho oficial das contas do exercício do ano n+1, é feita a liquidação do restante valor, desta feita já com base no valor efectivamente recebido do vinho vendido resultante da produção da Vindima do ano n,

permite uma rotina de 2 pagamentos anuais aos associados já estabelecidos com pelo menos 3 anos de actividade, naturalmente com montantes de escala diferentes, mas que possibilitam uma gestão de tesouraria adequada ao ciclo de cada campanha. A ACMF, a título excepcional e a pedido individual de cada sócio, admite proceder a adiantamentos extra, necessariamente com montantes percentualmente reduzidos face à correspondente entrega de uvas efectuada por cada um.

A preços correntes os valores pagos ao longo da série em análise (Anexo 3, Gráficos 6 e 7) tem vindo a descer de forma acentuada o que tem reflexo no rendimento global dos associados e que, se estima, possa também ter contribuído para algum do abandono da actividade ou saída da cooperação com a Adega. Não obstante, nos últimos 5 anos, verifica-se uma recuperação ligeira mas gradual dos rendimentos por sócio e por hectare o que pode indiciar a ocorrência de vários factores de contribuição: uma melhor eficiência na produção de uvas (efeito das reestruturações, melhores práticas vitícolas, melhor preparação técnica dos associados, entre outras); melhor eficiência na produção de vinho (vindima selectiva, seleção de uvas, melhor tecnologia, aposta em vinhos mais elaborados para mercados mais selectivos, entre outras); melhor perceção da qualidade e relação como preço pago por parte dos consumidores e operadores clientes da ACMF. Serão por certo matérias a estudar com mais acuidade e tempo.



#### d) Os Vinhos

O portefólio dos vinhos próprios produzidos e comercializados pela ACMF contém Vinho de Mesa (ou tranquilos), Espumante e Vinho do Porto. Só tem vinhos DOC e de Mesa, não tendo nenhum com a classificação intermédia de IGP. A lista dos rótulos disponíveis por gama são os seguintes (os mais representativos com imagens no anexo):

- 3 rótulos de Vinho de Mesa, todos com Tintos e Brancos: **“3 Corações”**, em garrafão e ‘box’ de 5 L; **“Parreira Velha”**, em ‘box’ de 5 L; **“Cerro de Asno”**, em garrafa de 0,75cl.
- 3 rótulos de DOC Douro, todos com Tinto e Branco e garrafa de 0,75cl: **“Claustro’s”** (também Rosé); **“Terras de Mesão”**; **“Beetria Reserva”**.
- 1 rótulo DOC Douro, Tinto, grande reserva: **“Beetria Grande Reserva”**, 2017.
- 2 rótulos de **Espumante**, Branco: **“Encostas da Rede Bruto”**; **“Encostas da Rede Meio Seco”**.
- 4 rótulos de Vinho do Porto: **“Porto Mesão”**, Tawny, Ruby e White; **“Porto Mesão 10 Anos”**, Tawny; **“Porto Mesão”**, LBV<sup>14</sup> 2011; **“Relíquias de Mesão Frio”**, Tawny Reserva.

Os Vinhos da ACMF têm sido obsequiados com diversos prémios em concursos de provas nacionais e internacionais. Pese embora a reduzida promoção de que são objecto a apreciação generalizada dos clientes é muito entusiástica face à qualidade dos produtos e ao preço que apresentam.

#### e) As Vendas

As vendas totais de vinhos, em valor, reportadas ao ano de 2019, atingiram o montante de 2,55 milhões de euros, registando um decréscimo de cerca de 8,8% face a 2018. Os vinhos DOC Douro e de Mesa para venda em embalagem para retalho, em 2019, representam cerca de 48% em valor do total de transacções, sendo os restantes 52% vendidos a granel. No que toca ao Vinho do Porto as vendas em embalagem para retalho representaram cerca de 43% do total das respectivas transacções, correspondendo os restantes 57% em vendas a granel.

As vendas a retalho têm vindo a ganhar expressão face ao granel, o que está em linha com os objectivos que a Direção da ACMF tem vindo a estabelecer nos últimos anos de menor dependência do granel e, conseqüentemente, obtenção de mais-valias económicas e de afirmação da marca ACMF junto dos consumidores finais. Desta forma pretendem também reforçar a imagem de qualidade dos vinhos que produzem e dos rótulos que comercializam.

De assinalar que os 'stocks' de Vinho do Porto existentes na ACMF, reportados a 31.12.2019, estão avaliados em cerca de 3.000.000 €. Este volume de 'stock' em valor mas que tem expressão não revelada em quantidade, para além de reserva de valor patrimonial da Cooperativa e dos seus associados, serve para cumprir a chamada 'lei do terço'<sup>15</sup>, que determina que a quantidade de Vinho do Porto passível de ser vendida em cada ano não pode ultrapassar a terça parte da quantidade declarada como existente em seu nome junto do IVDP no fim do ano anterior.

#### **f) Os Mercados**

Cerca de 98,5% das vendas, em valor, destina-se ao mercado nacional. Situação que é recorrente, apenas com residual oscilação percentual ao longo dos últimos 10 anos. Das vendas para o exterior cerca de 80% é faturada ao mercado intracomunitário, essencialmente, para aos Países Baixos, Luxemburgo e Reino Unido. Nos últimos 5 anos tem havido alguma exportação para a China, mas com valores que representam, em média, menos do 0,5% das vendas totais de vinhos da ACMF.

Há uma deliberada aposta na manutenção desta situação de concentração no mercado nacional. No entanto, no que toca à distribuição dos vinhos postos à disposição no retalho, é acentuada a dependência dos mercados locais e regionais, sendo escassa a penetração em mercados de âmbito nacional.

A ACMF tem uma loja própria para venda direta ao público. O reforço da 'força de vendas' e alargamento do canal de vendas para o canal 'on-line' está em curso.

#### **g) A Inovação**

Um percurso ininterrupto de actividade tão dilatado no tempo como o que tem a ACMF, não seria possível sem uma permanente atenção à melhoria das condições de produção e ajustamento das estruturas e processos aos interesses dos mercados e dos consumidores.

A ACMF, dentro das condicionantes de dimensão média das explorações dos seus associados, tem feito o seu trabalho, criando condições de estrutura física, logística e de recursos humanos que possa dar resposta aos desafios. Tem conseguido fazê-lo, embora haja ainda um caminho a percorrer para conseguir dotar a ACMF das condições tecnológicas mais avançadas.

Está em curso um processo de renovação do parque de equipamento de vinificação e de armazenagem e a renovação dos edifícios. Por outro lado, tem sido feito um esforço

acentuado na melhoria da qualidade dos vinhos que está a ser bem-sucedido, fruto do trabalho da equipa de enologia e que já tem expressão nos prémios que os vinhos criados têm obtido nos últimos anos. De destacar, nos DOC Douro o “**Beetria Reserva**” Tinto e nos Vinhos do Porto o “**Porto Mesão**” LBV, que é o primeiro LBV de uma Adega Cooperativa a ser produzido com base em uvas próprias.

### 3. Cooperativa sustentável

Segundo a definição proposta por Elkington (1994), a sustentabilidade é baseada no equilíbrio de três bases fundamentais: ambiental, económico e social. Sartori et al. (2014) trata a sustentabilidade como um conceito complexo e contínuo, definido através de um longo processo histórico que leva a uma maior consciencialização sobre os problemas ambientais, crises económicas e desigualdades sociais. Assegura ainda que devido às suas peculiaridades, surgem diferentes abordagens sobre sustentabilidade que a tentam explicar e entender.

A sustentabilidade nas suas diferentes dimensões – ambiental, económica, social e até mesmo política – é cumprida, em geral, com mais-valia, nos fundamentos de criação e atividade das Cooperativas e, neste caso em concreto, na da ACMF.

É papel fundamental das Adegas Cooperativas servirem de estabilizador entre a produção e o comércio com vista a que o mercado não sofra choques assimétricos que coloquem em causa o normal fluxo de abastecimento face às variações potenciais a que a produção agrícola está permanentemente sujeita. A ACMF tem conseguido fazê-lo com sucesso, garantindo um rendimento constante aos agricultores/viticultores, cumprindo atempadamente os seus compromissos financeiros com os sócios, absorvendo as produções em excesso e suprindo as vendas quando as produções são deficitárias com recurso aos ‘stocks’ acumulados.

A ACMF é uma Cooperativa por inteiro, com todos os pontos positivos e negativos que isso possa acarretar num momento onde as dinâmicas dos mercados são muito fluídas e inconstantes em particular no momento actual onde uma pandemia está a colocar em causa todos os paradigmas de produção e distribuição em vigor e aceites como essenciais para garantir o nosso circuito societário.

Neste contexto, muitas das decisões de gestão da ACMF poderão não ser as mais ‘rentáveis’ ou as mais actualizadas ou eficientes à luz dos conceitos de gestão mais desenvolvidos. Não obstante, sem saber o que o futuro do mercado da Vinha e do Vinho reserva para os próximos tempos, os dirigentes da ACMF, embora muito preocupados com o que o futuro lhes reserva,

estão confiantes que vão poder aguentar este primeiro impacto depressivo, perspectivando que no fim de 2020 vão poder continuar a honrar os seus compromissos para com os associados que acabaram de entregar as suas uvas relativas à vindima de 2020

Ainda sem plano formal de sustentabilidade, a prática do dia-a-dia, equilibrada e focada no bem comum, tem permitido a sustentabilidade em termos económicos, sociais e ambientais.

#### **a) Sustentabilidade Económica**

A Direção da ACMF tem por mote, 'um cêntimo é um cêntimo'. Bom ou mau, é um princípio a que se impuseram como dirigentes (que são também sócios) e que tem tido resultados essencialmente no que mais importa ao conjunto dos associados – as uvas entregues são (e foram sempre) pagas no tempo certo.

Em paralelo, o património colectivo tem vindo a ser aumentado e as contas (Anexo 4, Gráficos 8 e 9) têm estado sempre equilibradas e com rácios económicos e financeiros de bom nível. De assinalar que, para além da presença de um Técnico Oficial de Contas, a ACMF é acompanhada por um Revisor Oficial de Contas, embora não esteja legalmente obrigada.

#### **b) Sustentabilidade Ambiental**

A ACMF, como unidade industrial, produz resíduos que necessitam de tratamento adequado para que sejam ambientalmente sustentáveis e não se tornem num fardo demasiado pesado para a comunidade. No seu processo de fabrico a ACMF é produtora de resíduos líquidos e sólidos que resultam da transformação das uvas em vinho.

A ACMF foi adaptando as suas instalações ao cumprimento da legislação ambiental que foi sendo emitida ao longo dos anos, conseguido encontrar um compromisso entre a realidade da Adega (localização, instalação física da infraestrutura de tratamento) com equipamento compatível, custos subjacentes, respetiva capacidade de investimento, compatibilização com a infraestrutura municipal e correspondente adequação com as disposições legais em vigor e especificidades das diferentes entidades estatais que intervêm nos diferentes processos de licenciamento.

Os resíduos líquidos são tratados na Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR) própria. Os resíduos sólidos e produtos secos são recolhidos, segundo a sua natureza, por empresas especializadas. Tem certificação HCCP e Licenciamento Industrial e cumpre com as determinações ambientais em vigor, sendo controlada regularmente para o efeito. O consumo de água tem vindo a ser reduzido e no presente é da ordem dos 50m<sup>3</sup>/mês.

### **c) Sustentabilidade Social**

Mesão Frio, segundo dados da PORDATA reportados a 2018<sup>16</sup>, tinha 4.007 habitantes e o maior empregador, excluindo a autarquia e a Misericórdia, é um supermercado com 23 funcionários. Não tem indústria para além da associada à produção de vinho e as actividades de serviços, como a restauração e hotelaria são escassas.

A ACMF tem 11 funcionários permanentes – 2 no secretariado, 2 na enologia, 1 nas vendas, 3 no armazém, 3 na manutenção e limpeza – que, durante o período das Vindimas – que duram em média 20 dias – são reforçados com mais cerca de 10 funcionários eventuais para desempenhar funções operacionais específicas ligadas à recolha, controlo e pesagem das uvas e reforço das operações de manutenção, limpeza e higiene dos equipamentos utilizados naqueles processos. A rotatividade do pessoal permanente, excluindo as substituições por aposentação, é muito reduzida, o que significa a presença de uma equipa estável, profissional e profundamente conhecedora das funções que desempenha. O nível de escolaridade médio dos funcionários é baixo. Apenas 2 funcionários têm formação superior, os que formam a equipa de Enologia. Os custos totais com remunerações e encargos globais com pessoal e corpo directivo ascendeu, em 2019, a um valor ligeiramente superior a 270.000,00€.

Segundo dados informais da autarquia, cruzados com dados obtidos junto de entidades bancárias estabelecidas no Concelho, excluindo a própria autarquia e a Misericórdia, a Adega estará entre o terceiro e quarto lugar em volume de negócios e em segundo lugar como empregador. Os elementos dos Corpos Sociais (3 na Assembleia geral, 3 na Direção e 3 no Conselho Fiscal) são oriundos do coletivo dos 422 associados, por eleição, para mandatos de 4 anos.

Acrescentado o valor pago aos seus associados pelas uvas que produzem e entregam para processamento em vinho que, em 2019, ascendeu a mais de 2.400.000€, fica clara a relevância para o Concelho de Mesão Frio que a ACMF assume no contexto social e da importância que reveste para a economia da região, a que se junta o papel agregador que desempenha dentro de uma realidade de quase microprodução vitícola.

### **Análise SWOT (Nova)**

Em presença dos dados fornecidos e dos resultados que apresentamos no presente trabalho e face à situação pandémica actual com o COVID-19, entendemos oportuno fazer um diagnóstico estratégico baseado numa análise SWOT (Nova) com o objectivo de elaborar uma matriz (Anexo 2, Figura 2) que possa ajudar numa potencial tomada de decisão dos seus

associados sobre rumo a ser seguido pela ACMF. Sendo a ACMF a primeira Adega do Douro, é importante que essa história seja usada para potenciar a marca e os produtos que coloca no mercado. Para tal, no desenho estratégico a elaborar, importa estabelecer prioridades de sustentabilidade que passem pelo reforço do investimento na melhoria das condições de operação a todos os níveis da sua actividade.

Os aspectos fundamentais a colocar em marcha no imediato seriam: o alargamento dos canais de distribuição e de vendas; foco no investimento para renovação de equipamentos e condições de operação; reforço da comunicação de marketing interno e externo; implementação de iniciativas que destaquem a preocupação da ACMF nas temáticas sócio-ambientais, em particular o papel decisivo que tem desempenhado em prol da sustentabilidade que os seus 70 anos de vida têm proporcionado à comunidade.

## **Conclusão**

Como demonstrado pela análise de dados referentes à gestão e produtividade da ACMF ao longo dos seus 70 anos de atividade, esta tem sido uma referência no mundo da economia social associada à atividade vitivinícola. Independentemente dos aspectos positivos e negativos que possa acarretar, num momento onde as dinâmicas dos mercados são muito fluídas e inconstantes - em particular no contexto atual onde uma pandemia está a colocar em causa todos os paradigmas de produção e distribuição em vigor – esta continua a ser uma Cooperativa por inteiro.

Embora ainda não tenha um plano formal de sustentabilidade, a sua prática do dia-a-dia, ao ser equilibrada e focada no bem comum, permite que seja considerada uma cooperativa preocupada em melhorar a sua sustentabilidade em termos económicos, sociais e ambientais. Este é um aspecto crucial, uma vez que o facto de o conjunto de associados da ACMF, em média, estar significativamente abaixo da área média da RDD por explorador, comprova que a realidade local só se afigura viável por ter como suporte uma estrutura produtiva como a que é proporcionada pela ACMF. De outro modo, possivelmente, a parte substancial da viticultura em Mesão Frio, poderia já não existir. Acresce o facto de a ACMF ao se afirmar com uma gestão de tesouraria adequada ao ciclo de cada campanha, assegura, até ao presente, um pagamento justo e aprazado aos seus associados. Deste modo, a ACMF, assume por isso em contexto social, uma importância determinante para a economia da região.

Não obstante se verificar uma recuperação ligeira mas gradual da sua eficiência produtiva – seja resultado das reestruturações internas, maior presença no mercado, melhoramento das

práticas vitícolas, ou da própria preparação técnica dos associados – a realidade é que as incertezas que o futuro do mercado da Vinha e do Vinho reserva para os próximos tempos, após esta situação de pandemia mundial, leva-nos a crer que muitas das suas anteriores decisões de gestão poderão não ser as mais resilientes ou eficientes à luz do atual contexto. Nesse sentido, este trabalho teve como principal contributo a delineação de um diagnóstico estratégico - a ser considerado e estudado pelos dirigentes da ACMF - de modo a estarem melhor preparados e adaptados aos tempos que se aproximam.

A análise da evolução e desempenho da ACMF nas últimas duas décadas, tendo em consideração as ameaças que o sector vitivinícola tem vindo a sofrer, quer em contexto pré-covid, quer pós-covid, conduz a um elenco de 4 propostas de iniciativas chave a ter como imediatas: i) alargamento dos canais de distribuição e de vendas; ii) foco no investimento para renovação de equipamentos e condições de operação; iii) reforço da comunicação de marketing interno e externo; iv) implementação de iniciativas que destaquem a preocupação da ACMF nas temáticas sócio-ambientais.

Deste modo, qualquer que seja o futuro do mercado da Vinha e do Vinho, a ACMF será uma estrutura mais resiliente e sustentável, e por isso capaz de continuar a honrar os seus compromissos para com os associados e a região.

## Bibliografia

CEE (Comunidade Económica Europeia), Regulamento (CEE) N° 2081/92 do conselho, de 14 de julho de 1992, relativo à protecção das indicações geográficas e denominações de origem dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios. Publications office of the EU, Publication detail, disponível em: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7332311d-d47d-4d9b-927e-d953f8e79685/language-pt>, (acedido em 02.09.2020).

Elkington, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, v.36, n. 2, p. 90-100, 1994.

IVDP, 2020. [www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt) (acedido em 01.09.2020)

IVV, Anuário 2018 (2019). Edição electrónica obtida em [www.ivv.gov.pt](http://www.ivv.gov.pt) (acedido em 15.07.2020)

OIV, State of the World Viticultural Sector in 2019 (April, 2020). <http://www.oiv.org/public/medias/7298/oiv-state-of-the-viticultural-sector-in-2019.pdf> (acedido em 15.07.2020)

Pitacas, J., Reto, L. (Coords), A Economia Social Numa Visão Plural (2020), Centro de Estudos de Economia Pública e Social - CEEPS (CIRIEC Portugal). ISBN 978-989-33-0005-3.

Pordata, 2020. <https://www.pordata.pt/Municipios/Continente/Quadro+Resumo/Mes%3a3o+Frio-252170> (acedido em 01.09.2020).

Sartori, S.; Latrónico, F.; Campos, L. M. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: Uma taxonomia no campo da literatura. Ambiente e Sociedade, São Paulo, v. XVII, n. 1, p. 01-22, janeiro/março 2014.

## Notas e Referências

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei nº 173/2009 de 3 de Agosto, Portaria nº 383/2017 de 20 de dezembro e decreto-Lei nº 212/2004 de 23 de agosto.

<sup>2</sup> Estatuto das Denominações de Origem e Indicação Geográfica da RDD (DL nº 173/2009 de 3 de agosto)

<sup>3</sup> Lei nº 30/2013 de 8 de maio, artº 4º.

<sup>4</sup> Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

<sup>5</sup> O texto reproduz a grafia da época.

<sup>6</sup> 'Pipa' no Douro equivale a 550 litros de vinho, a que corresponde a cerca de 750kg de uvas. Esta correspondência é aceite pelos operadores económicos na RDD, mas que só pode ser considerada em termos de média estatística de referência com base numa série consecutiva de cerca de 10 anos; a variação, se considerada anualmente, pode ir dos 650 kg aos 850 kg de uvas.

<sup>7</sup> O Presidente da Adega era também o Presidente do Grémio.

<sup>8</sup> Equivalente a 0,495€.

<sup>9</sup> Ver nota 2: o rendimento por hectare (artº 12º) não pode ultrapassar os seguintes limites de produção anuais: 55hl de Tinto e 65hl de Branco por hectare, com as excepções ali inscritas.

<sup>10</sup> Ver nota 2

<sup>11</sup> 'Benefício' é a quantidade de litros de Mosto que podem ser beneficiados (acrescentados) com aguardente vínica certificada pelo IVDP com vista produziu o Mosto generoso que será Vinho Generoso (ver nota 20).

<sup>12</sup> 'Vinho Generoso' é o nome técnico dado ao Vinho do Porto antes de entrar no mercado de consumo.

<sup>13</sup> Em geral, no Douro, considera-se que 750kg de uvas equivalem a uma Pipa de 550L de vinho.

<sup>14</sup> 'LBV' (Late Botle Vintage), é a segunda classificação mais elevada atribuível a um Vinho do Porto.

<sup>15</sup> Ver nota 2, conferindo o artº 35º e seguintes

<sup>16</sup> <https://www.pordata.pt/Municipios/Continente/Quadro+Resumo/Mes%3a3o+Frio-252170> (acedido em 01.09.2020).



**Anexo 1: Imagens dos Vinhos e Logotipo**



“BEETRIA Reserva 2015” Tinto



“BEETRIA Grande Reserva 2017”



“Clastru's” Tinto



“Serro D'Asno” Branco



LBV 2011



“Relíquias”, Tawny Reserva

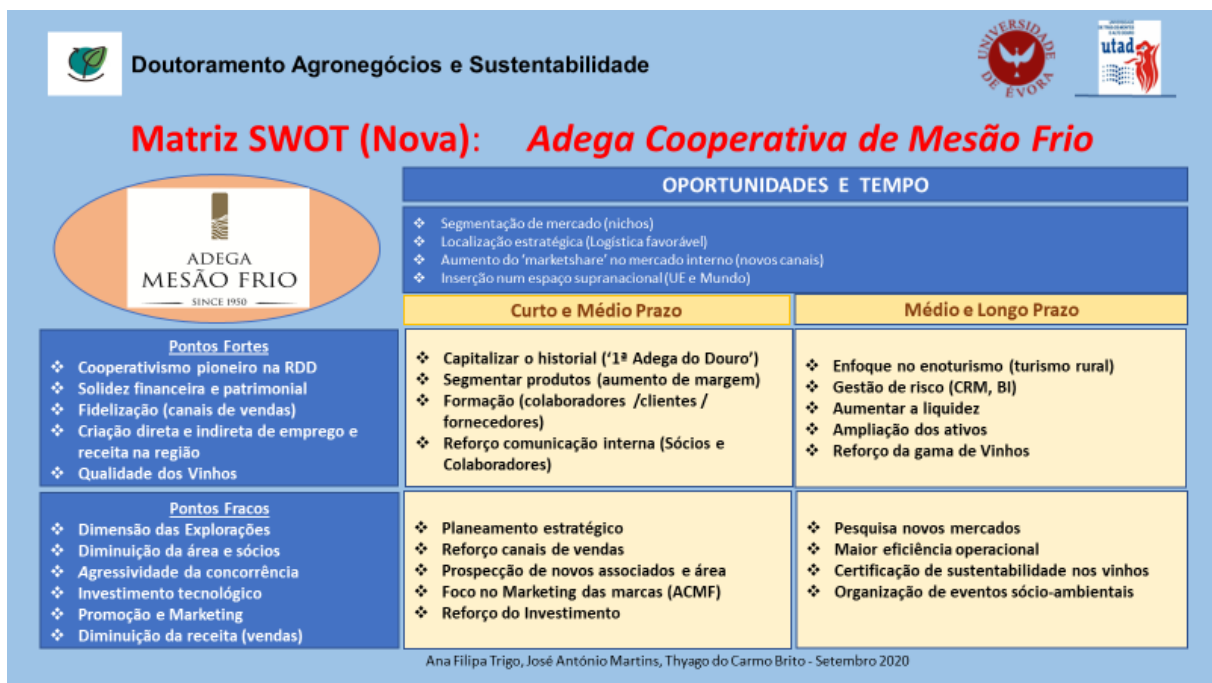
## Anexo 2: Figuras

Figura 1. RDD com seus 21 concelhos e a localização de Mesão Frio



Fonte: Museu do Douro (2018)

Figura 2. Análise SWOT (nova) da ACMF



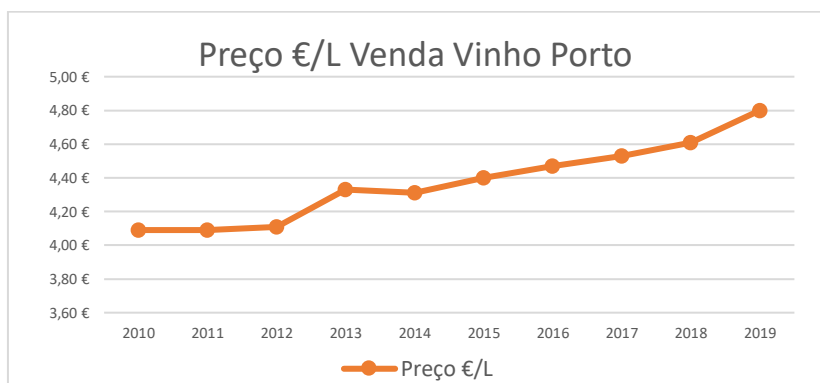
**Anexo 3: Tabelas****Tabela 1. Caracterização das sub-regiões por explorador/parcelas (2019)**

	Área de vinha		Exploradores		Parcelas			
	ha	%	Nº	%	Nº	%	Área vinha / explorador (ha)	Nº parcelas / explorador
Baixo Corgo	13.209	30	8.338	42	42.247	40	1,5842	5,07
Cima Corgo	20.426	47	8.518	43	50.035	47	2,398	5,87
Douro Superior	9.973	23	3.159	16	14.504	14	3,157	4,59
TOTAL RDD	43.608		20.015		106.786		2,1788	5,34

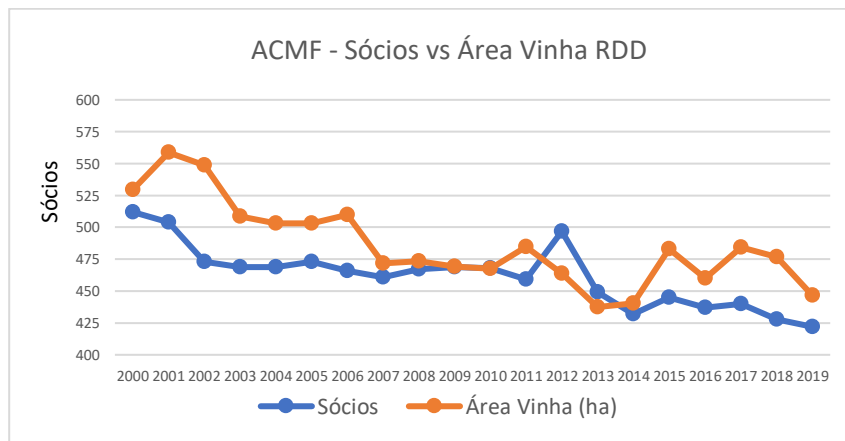
Fonte: IVDP (2020)

## Anexo 4: Gráficos

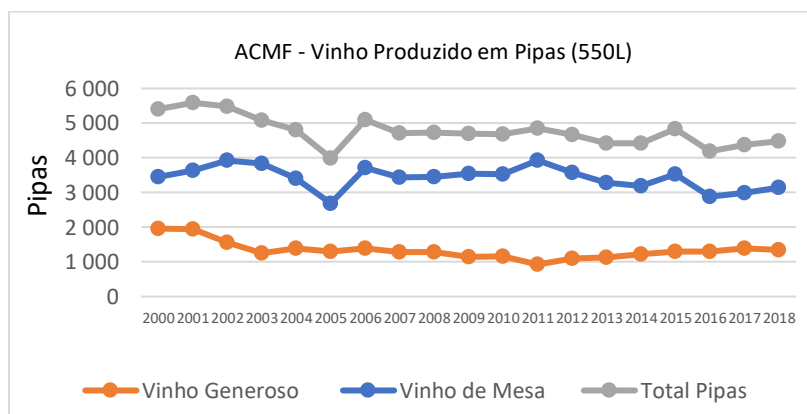
**Gráfico 1. Preço Venda Vinho Porto 2010-2019 (preços correntes)**



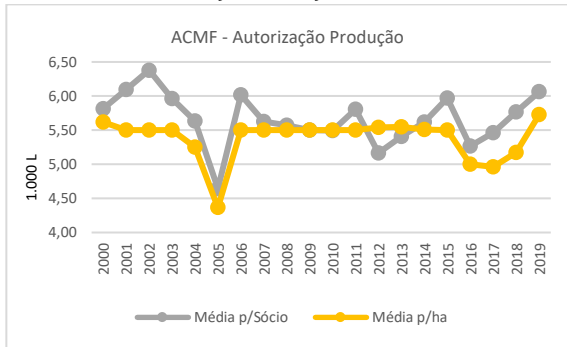
**Gráfico 2. Sócios e Área de Vinha (2000-2019)**



**Gráfico 3. Produção de Vinho (2000-2018)**

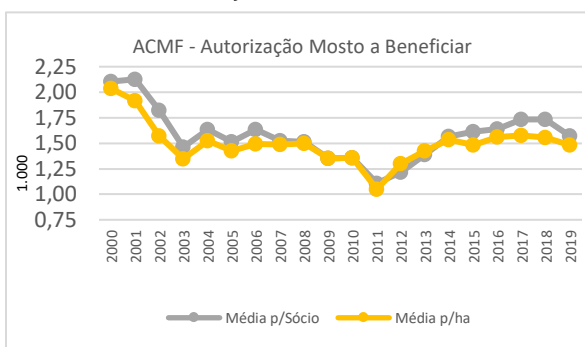


**Gráfico 4. Autorização Produção de Vinho (2000-2018)**



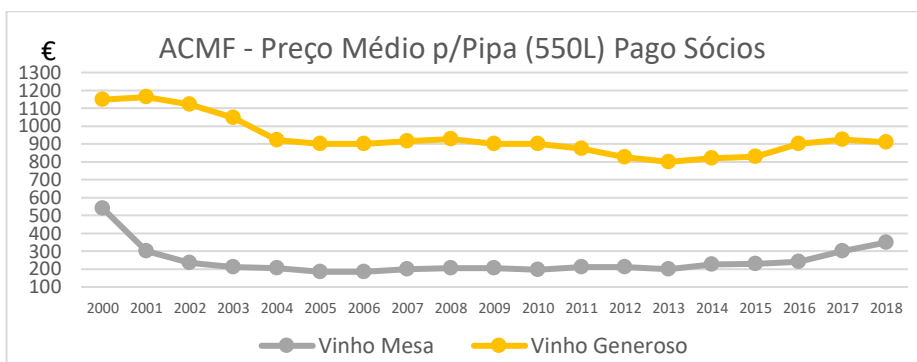
Fonte: ACMF (2020)

**Gráfico 5. Autorização Mosto a Beneficiar (2000-2018)**



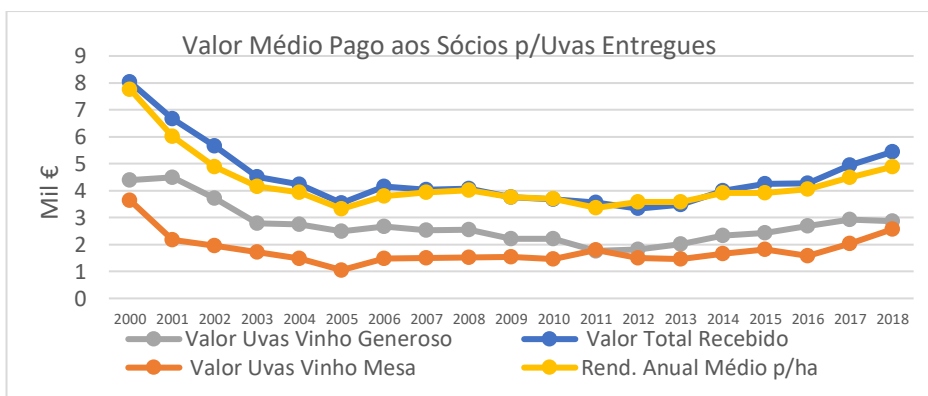
Fonte: ACMF (2020)

**Gráfico 6. Preço médio da Pipa (550L) pago aos sócios (2000-2018) (preços correntes)**



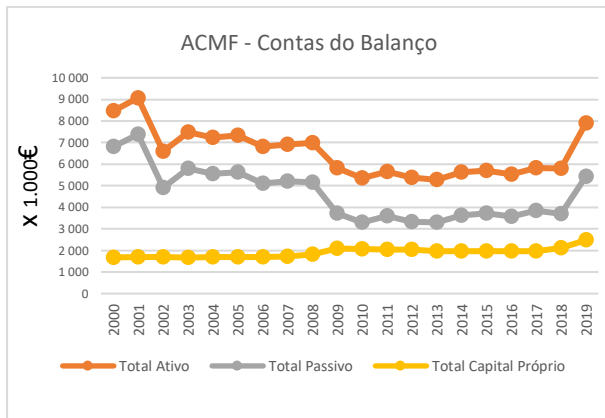
Fonte: ACMF (2020)

**Gráfico 7. Montante médio recebido por sócio e por hectare (2000-2018) (valores correntes)**

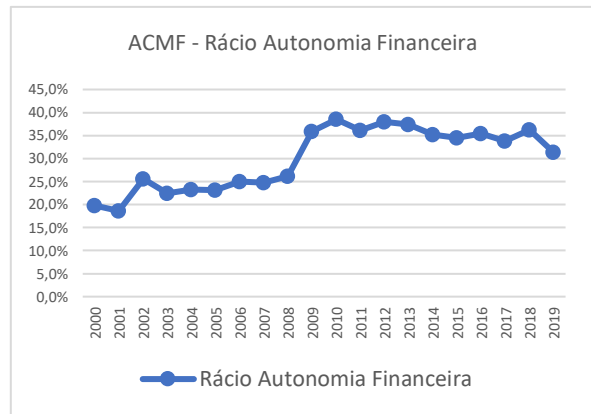


Fonte: ACMF (2020)

**Gráfico 8. ACMF – Activo, Passivo e Capital Próprio (valores correntes)**



**Gráfico 9. ACMF – Autonomia Financeira**



Fonte: ACMF (2020)