

**Instituto Politécnico de Lisboa**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa**



**A capacitação logística de PME'S para atuação na grande  
distribuição**

**Estudos de caso dos setores hortícola e laticínios de empresas  
da Ilha Terceira, Açores**

---

Carolina Lourenço

Lisboa, Outubro de 2019



**Instituto Politécnico de Lisboa**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa**



**Dissertação para obtenção do grau de Mestre**

**A capacitação logística de PME'S para atuação na grande  
distribuição**

**Estudos de caso dos setores hortícola e laticínios de empresas  
da Ilha Terceira, Açores**

---

Carolina Lourenço (20170113)

Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho

**Orientador:** Professor Doutor Fernando Miguel Seabra

**Coordenadora do Curso:** Professora Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, Outubro de 2019

## **Agradecimentos**

Várias pessoas foram muito importantes para a realização desta dissertação, às quais quero deixar o meu agradecimento.

Primeiramente quero agradecer aos meus pais porque foram eles que proporcionaram esta oportunidade, sempre me incentivaram e nunca duvidaram de mim.

De seguida, quero agradecer ao professor Doutor Fernando Miguel Seabra, orientador deste trabalho, por toda a disponibilidade, compreensão e motivação para a realização desta investigação.

Um agradecimento importante, a todos os entrevistados desta investigação, pelo seu tempo disponibilizado e conhecimento partilhado.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer ao meu namorado, à minha restante família, colegas e amigos que me ajudaram a manter a motivação e a determinação para conseguir alcançar este grande objetivo.

A todos, o meu muito obrigada.

## **Resumo**

Esta dissertação analisará a capacitação logística de PME'S para atuação na grande distribuição, tendo como casos de estudo o setor hortícola e dos laticínios de empresas da Ilha Terceira, Açores. Muitas PME'S (neste caso da Ilha Terceira, Açores) deparam-se com algumas dificuldades de entrada pelas exigências da grande distribuição, pois perante estes canais as PME'S têm de cumprir critérios rigorosos.

O ambiente empresarial vivido nos dias de hoje é cada vez mais competitivo e complexo, isto também implica que a Logística e a Cadeia de Abastecimento das empresas tenha de ser cada vez mais competitiva e apta às mudanças do meio. Sendo cada vez mais a competição feita entre Cadeias de Abastecimento, é necessário perceber a ligação entre o alinhamento estratégico, as vantagens competitivas e a performance da empresa no contexto da crescente integração da Cadeia de Abastecimento.

Por fim, algumas PME'S dos Açores já conseguiram superar as exigências da grande distribuição, sendo que interessa perceber como ultrapassaram as dificuldades iniciais e perceber as dificuldades das PME'S que ainda não o conseguiram fazer.

**Palavra-chave:** Logística; Cadeia de Abastecimento; PME'S; Grande distribuição.

## **Abstract**

This paper will exam the Logistic capacity of the SME'S for actuation on the large distribution, having as case studies companies of the sector of horticultural and dairy from Terceira island, in the Azores. Many SME'S (in this case in Terceira Island, Azores) struggle with some difficulties to be part of the large distribution due to the requirements of large distribution and have to fulfill stringent criteria.

The empresarial environment lived now a days is increasingly competitive and complexed, this also implies that the Logistics and the Supply Chain of the companies have to be increasingly competitive and fit the environment changes. Since mostly the competition has been in the Supply Chains of the companies, it is necessary to understand the connection between the strategic alignment, the competitive advantages and the performance of the company in the context of the increasingly integration of the Supply Chain.

Finally, some of the SME'S of the Azores have already overcome the demands of the large distribution, now it is important to understand how they overcome the initial difficulties and understand the difficulties of the SMEs that have not yet been able to do so.

**Keywords:** Logistics; Supply Chain; SME'S; Large distribution

# Índice

## Conteúdo

Capítulo I - Introdução .....	1
1.1. Objeto da investigação .....	2
1.2. Objetivos da investigação .....	2
1.2.1. Objetivo Geral .....	2
1.2.2. Objetivos Específicos .....	3
1.3. Questões de Investigação .....	3
1.4. Metodologia .....	3
Capítulo II – Enquadramento teórico .....	5
2.1. Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	5
2.2. Canais de Distribuição .....	5
2.3. As Políticas de Referenciamento .....	6
2.4. Distribuição Moderna – Ramo Alimentar .....	8
2.5. Marca do Distribuidor .....	8
2.6. O Sortido .....	9
2.7. Relacionamento com os fornecedores .....	10
2.8. O poder na cadeia de abastecimento .....	12
2.9. Seleção de fornecedores .....	13
2.10. Negociação entre fornecedores e distribuidores .....	14
2.11. Elementos da negociação .....	15
Capítulo III – Estudos de Caso .....	17
3.1. Metodologia .....	17
3.2. Análise Documental .....	18
3.2.1 Apoios Comunitários .....	18
3.2.2 Projetos da Grande Distribuição Alimentar .....	20
3.3 Estudos de caso .....	24
3.3.1 Caso Produtor Hortícola .....	24
3.3.1.1 Apresentação do Produtor Hortícola .....	24
3.3.1.2 Entrevista Realizada .....	24
3.3.1.3 Clube de Produtores Continente Açores .....	26
3.3.1.4 Apresentação do Clube de Produtores Continente Açores .....	26
3.3.1.5 Entrevista Realizada .....	26

3.3.2 Caso empresa Pronicol.....	29
3.3.2.1 Apresentação da empresa Pronicol.....	29
3.3.2.2 Entrevista Realizada.....	29
3.3.2.3 Entrevista Associação Agrícola da Ilha Terceira.....	31
3.3.2.4 Apresentação da Associação Agrícola da Ilha Terceira.....	31
3.3.2.5 Entrevista Realizada.....	32
Capítulo IV – Conclusões.....	38
4.1 Respostas às Questões de Investigação .....	38
4.2 Nota Final: Recomendações às Empresas.....	41
4.3 Limitações do estudo .....	43
4.4 Investigação Futura.....	43
Referências Bibliográficas.....	44
Anexos.....	46
Anexo I – Entrevista ao Produtor Hortícola .....	46
Anexo II – Entrevista à representante do Clube de Produtores Continente nos Açores.....	49
Anexo III – Entrevista à supervisora comercial da Empresa Pronicol .....	59
Anexo IV – Entrevista ao presidente da Associação Agrícola da Ilha Terceira .....	64
Anexo V – Confirmação da transcrição da entrevista ao Produtor Hortícola .....	75
Anexo VI – Confirmação da transcrição da entrevista à representante do Clube de Produtores Continente nos Açores.....	76
Anexo VII – Confirmação da transcrição da entrevista à supervisora comercial da Empresa Pronicol.....	77
Anexo VIII – Confirmação da transcrição da entrevista ao presidente da Associação Agrícola da Ilha Terceira .....	78

## **Lista de Abreviaturas**

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals.

PME’S – Pequenas e Médias Empresas.

SME’S – Small and Medium-sized Enterprises.

## **Índice de quadros**

<b>Quadro 1</b> - Entrevistas realizadas .....	15
--	----

<b>Quadro 2</b> - Projetos de quatro empresas da distribuição .....	18
---	----

### **Índice de tabelas**

<b>Tabela 1</b> – Características da Abordagem Transacional e da Abordagem Relacional/Cooperativa .....	10
---	----

### **Índice de figuras**

<b>Figura 1</b> - Circunstância das entrevistas .....	16
---	----

## Capítulo I - Introdução

A presente investigação tem como tema **“A capacitação logística de PME’S para atuação na grande distribuição: Estudos de caso dos setores hortícola e laticínios de empresas da Ilha Terceira, Açores”**. Para além do interesse pessoal neste tema, o motivo da escolha do tema reside no facto da realidade económica de muitas PME’S dos Açores do setor alimentar (mais propriamente de queijo, leite, carne e horto fruticultura) que fazem a sua distribuição inter-ilhas, sendo que o seu desejo é fazer chegar os seus produtos a Portugal continental e além fronteiras de modo a mostrar aquilo que os Açores tem de melhor. Assim sendo, muitas destas PME’S vezes deparam-se com algumas dificuldades pelas exigências da grande distribuição, pois perante estes canais as PME’S têm de cumprir critérios rigorosos. Por outro lado, a distância também pode ser uma condicionante em termos de transporte, embora nos dias de hoje este problema já esteja mais contornado apesar dos custos que ainda implica. Neste sentido, algumas PME’S dos Açores já conseguiram superar as exigências da grande distribuição e interessa entender como ultrapassaram as dificuldades iniciais e perceber as dificuldades das PME’S que ainda não o conseguiram fazer.

No decorrer da presente investigação, foram realizados dois estudos de caso a duas organizações, sendo elas a Pronicol e a exploração hortícola do produtor Francisco Borges. Para tal, foram realizadas quatro entrevistas, sendo elas, às organizações referidas anteriormente, ao Clube de Produtores do Continente Açores e à Associação Agrícola da Ilha Terceira.

Sendo o ambiente das empresas cada vez mais competitivo, exigente e complexo por diversos fatores como a globalização da economia, exigências crescentes por parte dos clientes, alterações nos comportamentos dos mercados, redução do ciclo de vida dos produtos e entre outros, cada vez mais, tanto as empresas da grande distribuição como as PME’S do setor tem de estar fortemente preparadas para os constantes desafios tendo sempre por base o fator tempo.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos, sendo que o primeiro aborda o objeto da investigação, os objetivos da investigação, as questões de investigação e a metodologia adotada. O segundo capítulo aborda o enquadramento teórico relacionado com o tema em estudo e o terceiro capítulo aborda a metodologia dos estudos de caso. No último capítulo são apresentadas as principais conclusões sobre esta investigação.

## **Problemática da Investigação**

### **1.1. Objeto da investigação**

Atualmente as empresas deparam-se com um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e em constante mudança devido à globalização dos mercados. Neste sentido, a competição acaba por chegar também às cadeias de abastecimento das empresas.

A gestão da cadeia de abastecimento engloba a coordenação e colaboração entre todos os agentes da cadeia ou do canal. Deste modo, pode-se concluir que uma cadeia de abastecimento bem gerida consegue fornecer ao cliente o produto certo, com as especificações exigidas, no sítio certo e dentro do prazo definido, ao menor custo possível para todos os membros da cadeia de abastecimento (Lambert, Cooper & Pagh 1998 cit in Prata, Fazendeiro, Augusto, Azevedo & Cruz-Machado, 2013).

As cadeias de abastecimento das empresas necessitam de ser bem geridas e organizadas para que estas possam atingir certos objetivos. Por exemplo, o objetivo de muitas PME'S do setor alimentar nos Açores está relacionado com o referenciamento por parte da grande distribuição, mas existem vários requisitos por parte da grande distribuição que precisam de ser atingidos para que as PME'S possam integrar estes canais de distribuição.

Faço ao exposto, o objeto de investigação do presente trabalho será a integração de PME'S açorianas em cadeias de distribuição de marcas de referência, dificuldades sentidas e apoios recebidos.

Após a revisão de literatura, esta investigação pretende cumprir os seguintes objetivos:

### **1.2. Objetivos da investigação**

#### **1.2.1. Objetivo Geral**

O principal objetivo deste trabalho é perceber as exigências por parte das empresas da grande distribuição para que as PME'S possam integrar esses canais de distribuição e que apoios oferecem. Por outro lado, é também necessário compreender as dificuldades que as PME'S sentem para ingressar essa distribuição. Em consequência foram formulados os seguintes objetivos específicos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Esta investigação terá como objetivos específicos:

- Analisar e investigar as dificuldades que as PME'S dos Açores sentem para integrar os canais da grande distribuição;
- Poder definir um conjunto de ações em termos operacionais e estratégicos que permita a inserção da empresa PME açoriana no âmbito da grande distribuição, por via do incremento da sua competitividade.

Face aos objetivos gerais e específicos anteriormente apresentados, apresenta-se seguidamente as questões de investigação deste trabalho.

### **1.3. Questões de Investigação**

A presente investigação tem como questões de investigação as seguintes:

1ª Questão – Que variáveis são mais determinantes na atuação das empresas para a facilitação à entrada na grande distribuição?

2ª Questão – Que estratégias poderão ser prosseguidas para incrementar a comercialização para mercados fora dos Açores?

3ª Questão – Que soluções são propostas pelo setor da Distribuição aos produtores e qual a sua eficácia?

Sendo que, as questões acima mencionadas serão respondidas no capítulo das conclusões, nomeadamente no subcapítulo Respostas às Questões de Investigação.

### **1.4. Metodologia**

De modo a atingir os objetivos estabelecidos para esta investigação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, de seguida foi feita a respetiva interpretação dos documentos recolhidos para por fim integrar na revisão de literatura as análises resultantes.

Para além da pesquisa bibliográfica e documental, a participação em eventos da sociedade civil foi importante para compreender a atualidade dos temas em estudo. A presença no Seminário sobre a Responsabilidade Social das Empresas em Portugal: Perspetivas e Desafios realizado no dia 9 de Novembro de 2018 no Auditório Metropolitano de Lisboa e organizado pelo CEEP Portugal (Centro Europeu das Empresas com Participação Pública e/ou Interesse Económico Geral) bem como a presença na Conferência sobre o

Compromisso com a Sustentabilidade realizado no dia 22 de Janeiro de 2019 na Culturgest Lisboa organizado pelo GLOBAL *COMPACT NETWORK* PORTUGAL, permitiu perceber como as empresas em Portugal estão cada vez estão mais alinhadas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Por fim, a participação no dia 28 de Outubro de 2018 no *Workshop* sobre como e onde procurar informação na *internet* e como utilizar (Organização da biblioteca do ISCAL), também foi de extrema importância na medida em que permitiu conhecer várias plataformas e recursos digitais.

O método de investigação utilizado consistiu na realização de estudos de caso a duas organizações (Pronicol e produtor Francisco Borges). Para tal realizou-se quatro entrevistas (às referidas organizações, bem como ao Clube de Produtores do Continente Açores e à Associação Agrícola da Ilha Terceira). As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, sendo que para cada uma das entrevistas aplicou-se um guião adequado à sua realidade (anexos), e posteriormente foi feita a redação/transcrição de cada entrevista e por último analisadas todas as informações do conteúdo das entrevistas e apresentadas as principais conclusões. Como complemento das entrevistas também foram analisados documentos sobre a realidade temática de cada entrevista.

## Capítulo II – Enquadramento teórico

### 2.1. Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento

O que distingue a Logística, da Gestão da Cadeia de Abastecimento é a sua abrangência. Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) cit in Carvalho (2017, p.24) a Logística ou Gestão Logística é “a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planejar, implementar, e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto ou inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes”.

Relativamente à Gestão da Cadeia de Abastecimento, o CSCMP cit in Carvalho (2017, p.68) define que a “Gestão da Cadeia de Abastecimento envolve o planeamento e a gestão de todas as atividades de *sourcing* e *procurement*, conversão e todas as atividades logísticas”. “A Gestão da Cadeia de Abastecimento envolve a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou de canal, sejam eles fornecedores, intermediários prestadores de serviços Logísticos ou clientes” (Carvalho 2017, p.68).

Por fim, os conceitos de Logística e Cadeia de Abastecimento apesar de serem distintos estão intimamente relacionados, pois operam uma em função da outra. A logística é uma etapa do processo da cadeia de abastecimento e sem esta etapa o funcionamento da Cadeia de Abastecimento fica condicionado (Soares, 2017).

### 2.2. Canais de Distribuição

Segundo Lendrevie et al. (2015, p.303), “um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço desde o estágio da produção até ao seu consumo”. Nesse itinerário podem intervir um conjunto de entidades, que são denominadas por intermediários e possuem várias categorias (grossista, retalhista, importador, etc...).

A profundidade de um canal de distribuição é medida pelo número de intermediários que constituem o canal, então o canal pode ser, por exemplo de (Lendrevie et al. 2015, p.307):

- Venda direta, ou seja, o produtor vende diretamente ao consumidor (cliente desloca-se à fábrica);
- Um nível, isto é, entre o produtor, o retalhista e o consumidor final;
- Dois níveis, entre o produtor, o grossista, o retalhista e o consumidor final;

- E três níveis, entre o produtor, o grossista, o grossista regional especializado, o retalhista e o consumidor final.

A profundidade do canal de distribuição é uma questão controversa, pois ao contrário do que vulgarmente se pensa, um maior número de intermediários não significa um preço elevado para o consumidor final (Lendrevie et al. 2015, p.306).

### **2.3. As Políticas de Referenciamento**

A distribuição é uma variável indispensável e com algumas particularidades que dificultam a sua gestão por parte dos produtores, pois não é possível vender sem um canal de distribuição, mesmo que este seja muito curto. Para além de ser uma variável indispensável, também é pouco flexível, porque criar e organizar uma rede de distribuição é um processo longo e que se pode traduzir em elevados investimentos (Lendrevie et al. 2015).

Segundo Lendrevie et al. (2015, p.317), “o referenciamento de um produto num distribuidor é a operação de entrada em “linha” desse produto, isto é, quando ele passa a fazer parte de uma lista de produtos que o distribuidor pode vir a comprar”.

Neste sentido, o Referenciamento passa por ser um objetivo ou quase como uma necessidade para os produtores. O Referenciamento de um produto num distribuidor é a operação de entrada em “linha” desse produto, isto é, quando ele passa a fazer parte de uma lista de produtos que o distribuidor pode vir a comprar (Lendrevie et al. 2015).

Para Carvalho e Rousseau (2000, p.29), o Referenciamento é a primeira tarefa do produtor, esta operação consiste em obter o acordo dos distribuidores para que estes aceitem introduzir os seus produtos nos sortidos das lojas. Os mesmos autores referem que “o referenciamento é o acordo manifestado por uma organização de compras ou empresa de distribuição à proposta comercial de um fornecedor” (Carvalho & Rousseau 2000, p.29).

O âmbito do Referenciamento segundo Carvalho e Rousseau (2000, p.29) pode ser regional, nacional ou circunscrever-se apenas a certos pontos de venda. Para estes autores, “o referenciamento nacional tem a vantagem decorrente da cobertura global do mercado, mas pode tornar-se mais caro e difícil de abastecer em quantidade e qualidade ao longo de todo o ano”, “o referenciamento regional é mais simples e menos oneroso e a sua evolução pode permitir um avanço, por fases, até se conseguir a desejada cobertura total do mercado” e o referenciamento por ponto de venda acontece quando o distribuidor “dispõe da necessária autonomia como é o caso de algumas insígnias de hipermercados de gestão descentralizada

ou quando o produtor tem apenas expressão local ou regional” (Carvalho & Rousseau 2000, p.29).

Os pequenos produtores, geralmente sem capacidade para ter marca própria, sentem dificuldades em ser referenciados. Deste modo, surgem alguns argumentos e estratégias por parte dos produtores para poderem vir a ser referenciados, argumentos como (Lendrevie et al. 2015, p.318):

- Vantagens reais do produto como a inovação, melhoria de qualidade, extensão de garantia ou serviços;
- Estabelecer condições comerciais, como por exemplo o alargamento dos prazos de pagamento;
- Pagamento de “direitos de referenciamento”;
- Políticas *pull*, com a aposta na publicidade ao consumidor;
- Histórico das relações entre o produtor e o distribuidor;
- Volume de vendas de outras marcas ou produtos do mesmo fabricante.

Relativamente às estratégias de referenciamento adotadas pelos produtores, são de destacar as seguintes (Lendrevie et al. 2015, p.319):

- Rápida construção de uma forte distribuição ponderada<sup>1</sup>, sendo necessário uma forte aposta em publicidade, atividades promocionais e pagamento de direitos de entrada nos grandes distribuidores;
- Política seletiva de criação de distribuição numérica<sup>2</sup>, isto é, entrada apenas em algumas insígnias dando uma particular atenção ao *merchandising*;
- Ataque periférico, é uma estratégia mais utilizada pelos pequenos produtores que não têm outra alternativa, e consiste em ser referenciado apenas numa loja e em seguida tentar entrar na central das compras;
- Venda com marca de distribuidor, ou seja, é uma opção em que o produtor passa a

---

<sup>1</sup> Distribuição ponderada – segundo os mesmo autores (Lendrevie et al. 2015), a distribuição ponderada de uma marca exprime o peso que representam as lojas detentoras desta marca nas vendas globais da categoria do produto a que essa marca pertence.

<sup>2</sup> Distribuição numérica – segundo os mesmos autores (Lendrevie et al. 2015), a distribuição numérica de uma marca é a percentagem de lojas que detêm a marca considerada.

ser subcontratante;

- Venda com marca de primeiro preço, habitualmente através de novas marcas para não prejudicar a imagem das marcas já existente.

#### **2.4. Distribuição Moderna – Ramo Alimentar**

Sendo o mundo empresarial cada vez mais competitivo, já foi percebido por parte das empresas o caráter importantíssimo do papel da distribuição (Lendrevie et al. 2015, p.301). Segundo os mesmos autores, a distribuição pode ser entendida em quatro sentidos: distribuição física (campo da logística), como setor de atividade (o aparelho comercial), como as estratégias dos distribuidores e como variável do *marketing-mix* dos produtores (Lendrevie et al. 2015, p.301).

Distribuir produtos ou serviços “é entrega-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, em alguns casos, manutenção” (Lendrevie et al. 2015, p.301).

É importante perceber o conceito de Distribuição Moderna, sendo que este conceito é “tradicionalmente associado ao comércio a retalho e ao aparecimento de grandes superfícies comerciais que permitem aos seus clientes encontrarem uma grande variedade de bens concentrados num mesmo espaço comercial” (Reis, 2014, p.4).

De acordo com Rousseau (2002, p.6), a Distribuição é o “conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que através de múltiplas transações comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase de consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores”.

#### **2.5. Marca do Distribuidor**

Para Brochand et al. (1999) cit in Vieira (2014) o termo Marca do Distribuidor é atribuído aos produtos em que os proprietários da sua marca são os grandes distribuidores, assemelhando-se à marca líder, mas a preços mais baixos.

De acordo com Simões (2009), segundo uma noção mais simples, “a marca do distribuidor é o conjunto de produtos comercializados sob a responsabilidade de um distribuidor. Estamos perante marcas que, desvinculadas da marca do fabricante que as produz, são

comercializadas por um distribuidor concreto que lhes dá o seu nome ou outro distinto”.

## **2.6. O Sortido**

Existem inúmeras definições de sortido, mas segundo Rousseau (2016, pp.39- 40) o sortido é “o conjunto dos artigos oferecidos pela loja à sua clientela que contribuem para forjar a sua personalidade e assegurar o seu êxito comercial”. Para Pereira e Rosseau (2000), “o sortido de uma loja é o conjunto de artigos oferecidos por essa loja à sua clientela, sendo constituído por produtos que se integram em famílias e subfamílias, entendendo-se por famílias os grupos de produtos suscetíveis de responder a uma finalidade global idêntica”.

A seleção do sortido para além de ser uma arma concorrencial, é fundamental no sentido em que, a sua determinação irá satisfazer determinados setores de clientela em detrimento de outros (Pereira & Rousseau, 2000). As decisões tomadas sobre a modificação do sortido são de extrema importância e vão de encontro à política comercial das lojas, pois, o suprimento de uma referência vai agradar a alguns clientes e desagradar a outros. (Rousseau, 2016).

O sortido pode ter uma política de sortido diferenciado ou uma política de sortido concentrado. Na política de sortido diferenciado desenvolvem-se “esforços no sentido de satisfazer os vários grupos de consumidores, oferecendo-lhes produtos caracterizados por qualidades ou pormenores diferentes” (Rousseau, 2016, p.40). Na política de sortido concentrado, “o sortido é constituído por um só grupo ou família de produtos, uma característica dos especialistas ou dos ultraespecialistas” (Rousseau, 2016, p.40).

A previsão da composição de um sortido “pode ser efetuada de forma empírica ou através de planos de sortido rigorosos e pormenorizados, ainda que a composição do sortido de uma loja não seja nem possa ser permanente”, pois “varia com o tempo e evolui com o mercado, com a procura dos consumidores e com a concorrência” (Rousseau, 2016, p.40).

“Por gestão do sortido deve entender-se a análise, a planificação, a aquisição, a promoção e o controlo das mercadorias vendidas pelo distribuidor” (Rosseau, 2016, p.40). Sendo assim, a gestão do sortido deve atuar sobre três dimensões (Pereira & Rosseau, 2000):

- Largura – que mede o número de famílias de produtos oferecidos pelo ponto de venda;
- Profundidade – que mede o número de referências oferecidas pelo ponto de venda em cada família de produto;

- Coerência – corresponde à homogeneidade e à correlação existente entre as necessidades e os produtos selecionados para as satisfazer.

## **2.7. Relacionamento com os fornecedores**

As empresas possuem diversos tipos de relações, seja com os clientes, com os concorrentes, mas principalmente com os fornecedores. De acordo com um estudo desenvolvido por Brandenburger e Nalebuff (1997) cit in Oliveira (2015), os relacionamentos com os fornecedores são fundamentais para as empresas pois podem tornar-se fontes de vantagem competitiva de difícil imitação.

Assim sendo, podem ser desenvolvidos vários tipos de relacionamentos com os fornecedores, segundo os autores Anderson e Narus (2004) cit in Batista (2015) podem ser relacionamentos transacionais e cooperativos. Os relacionamentos transacionais são caracterizados pelas transações de bens e serviços padronizados a preços altamente competitivos e de acordo com Ford et al (2003) cit in Batista (2015) neste tipo de relacionamento as interações entre os intervenientes são fracas e não existem adaptações específicas, de modo a minimizar os recursos utilizados no relacionamento. Relativamente aos relacionamentos cooperativos, existe a criação de uma parceria a longo prazo, a vários níveis, com a intenção de reduzir custos totais e de aumentar o valor para ambas as partes (Anderson & Narus 2004 cit in Batista 2015). Anderson et al. (2009) cit in Oliveira (2015) caracterizam os relacionamentos cooperativos por uma maior envolvência entre as partes, altos níveis de confiança, comprometimento e partilha de *know-how*.

Ainda relativamente a estes dois tipos de relacionamentos abordados no parágrafo anterior, Lindgreen e Wynstra (2005) apresentam algumas das características destes dois tipos de relacionamentos que se podem observar na Tabela 1:

**Tabela 1** – Características da Abordagem Transacional e da Abordagem Relacional/Cooperativa.

Abordagem Transacional	Abordagem Relacional/Cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias alternativas;</li> <li>• Cada acordo é um novo negócio e ninguém deve ser beneficiado por desempenhos passados;</li> <li>• Explorar o potencial da competição;</li> <li>• Curto prazo e relacionamentos distantes;</li> <li>• Renovação e eficácia pela mudança de parceiro e escolha do fornecedor mais eficiente em cada momento;</li> <li>• Compra de produtos com forte orientação pelo preço, na tentativa de alcançar preços favoráveis em produtos específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma ou algumas alternativas;</li> <li>• O acordo é parte de um relacionamento e o relacionamento é parte de uma rede contextual;</li> <li>• Explorar o potencial da cooperação;</li> <li>• Longo prazo, elevadas exigências e desenvolvimento conjunto;</li> <li>• Renovação e eficácia pela colaboração e trabalho de equipa, e pela combinação de recursos e conhecimento;</li> <li>• Capacidades de compra com forte orientação pelo custo e valor, na tentativa de alcançar um baixo custo total de fornecimentos e criação de valor.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Lindgreen e Wynstra (2005)

A partir da análise da Tabela 1, é clara a perceção da diferença existente entre as duas abordagens. Na abordagem transacional os negócios com os fornecedores são de curto prazo para se obter o máximo de benefícios no momento, não há nenhum vínculo no relacionamento e há uma maior competição entre os fornecedores, o que conduz à redução dos preços. Por outro lado, na abordagem relacional/cooperativa as relações com os fornecedores são de longo prazo, para explorar o potencial de cooperação e de trabalho em equipa, mas também para reduzir custos totais e haver acréscimo de valor.

O nível de envolvimento com os fornecedores pode ser alto e/ou baixo, sendo que os relacionamentos de alto envolvimento estão associados aos relacionamentos cooperativos e os relacionamentos de baixo envolvimento aos relacionamentos transacionais.

Nos relacionamentos de baixo envolvimento tal como nos relacionamentos transacionais as relações são de curto prazo e há uma maior facilidade na mudança de fornecedor, sendo que existe uma maior competição entre fornecedores. Este tipo de envolvimento está associado a baixos custos e a um volume de negócios baixo, mas não significa que não possam surgir alguns custos ocultos, como as despesas de transação, despesas de mudança de fornecedor e de adaptação dos recursos internos às necessidades de cada fornecedor (Mendes, 2014). No que diz respeito aos relacionamentos de alto envolvimento, que correspondem aos relacionamentos cooperativos, existe uma crescente dependência do fornecedor e alguma perda de autonomia para a empresa compradora, sendo que este tipo de relações também implica algum tipo de custos como de investimento e manutenção (Ford et al 2003 cit in Brito 2011).

As empresas não devem ter somente relacionamentos de um tipo, isto é, não devem ter só relacionamentos de alto envolvimento/cooperativos, nem devem ter só relacionamentos de baixo envolvimento/transacionais, pois segundo Gadde e Snehota (2000) cit in Brito (2011, p.13) as empresas necessitam de ter ambos os relacionamentos em parte porque “diferentes graus de envolvimento vão levar a diferentes custos e benefícios”. Segundo Spekman et al (1999) cit in Brito (2011, p.13), ter a capacidade de lidar com vários tipos de relacionamentos com fornecedores tem um forte impacto sobre o desempenho de uma organização/negócio, sendo que é importante “fazer uma gestão equilibrada dos relacionamentos porque estes representam alguns dos ativos mais importantes de uma empresa e devem ser tratados à semelhança de outros tipos de investimentos”. De acordo com Gadde e Snehota (2000) cit in Brito (2011, p.13) “uma organização pode estar altamente envolvida com apenas um número restrito de fornecedores, mas necessita de uma variedade de relações, cada uma providenciando benefícios distintos”. Para finalizar, para Mendes (2014, p.24), “o valor de cada fornecedor e dos seus recursos depende dos objetivos e do contexto da empresa”.

## **2.8. O poder na cadeia de abastecimento**

De acordo com Emerson (1962) cit in Reimann e Ketchen (2017), o poder é definido como a capacidade de uma das partes impor a sua vontade à outra parte. Embora a literatura sobre a gestão da cadeia de abastecimento, realce os benefícios da colaboração na relação com os fornecedores, há um desequilíbrio no valor gerado para as duas partes. Pois na cadeia de abastecimento haverá uma parte que terá mais poder do que a outra, neste caso, ou a empresa ou o fornecedor, havendo assimetria no poder (Reimann & Ketchen 2017).

Seja a empresa ou fornecedor, uma destas partes dependerá mais dos recursos da outra parte, significando que terá menos poder, apesar de que se a parte mais fraca ainda tiver algum poder sobre a parte mais forte, a parte mais forte terá algo a perder se este relacionamento acabar (Reimann & Ketchen 2017).

Segundo Reimann e Ketchen (2017), em relacionamentos de alta dependência, a parte mais forte será a que menos utilizará agressivamente o seu poder para deteriorar o relacionamento. Neste sentido, caso a parte mais forte utilize o seu poder isto levantará injustiça e ressentimento para o parceiro mais fraco na cadeia de abastecimento, podendo por em causa o seu relacionamento.

Posto isto, segundo Nyaga et al. (2013) cit in Reimann e Ketchen (2017) as empresas procuram recompensas e evitam punições nas suas relações na cadeia de abastecimento apesar da assimetria de poder existente. O poder da recompensa funciona de forma positiva aumentando a motivação no comprometimento com o relacionamento (Choi, Chae & Hur, 2017).

## **2.9. Seleção de fornecedores**

Segundo Rebelo (2017, p.12), a seleção de fornecedores é um processo importante para uma empresa porque vai “influenciar a qualidade dos produtos e a competitividade da empresa no mercado”. Os critérios de seleção que as empresas utilizam variam de acordo com alguns fatores, mas de acordo com Rebelo (2017), inicialmente o preço era o critério dominante na seleção dos fornecedores, mas com o aumento da concorrência, outros critérios ganharam relevância no processo de seleção.

Para Carvalho e Rousseau (2000, p.23), a escolha dos fornecedores dependerá “das opções que os distribuidores tenham tomado no âmbito da sua política de compras” relativamente às características dos produtos (sortido, calibres, níveis de maturação, coloração) e relativamente aos serviços exigidos (locais de entrega, condições de transporte associadas à cadeia de frio, paletização, contentores, caixas e também *merchandising*, promoções e entre outros). Segundo os mesmos autores, estas condições fazem parte “dos cadernos de encargos que as empresas de distribuição apresentam aos seus fornecedores e que servem de base não só à seleção destes mas também às negociações e respetivos termos como, por exemplo, os preços, o modo de faturação, prazos de pagamento, condições financeiras, formas de resolução de conflitos e entre outros” (Carvalho & Rousseau, 2000, pp. 23- 24) .

Como pequena conclusão relativamente à seleção dos fornecedores, cada empresa deve adotar os critérios de seleção consoante a sua estratégia, as suas necessidades e especificidades do seu produto (Rebelo, 2017).

## **2.10. Negociação entre fornecedores e distribuidores**

Para Rousseau (2016, p.73), o “processo relacional produtor-distribuidor-consumidor implica que produtores e distribuidores trabalhem em consonância e estreita colaboração para proporcionarem a mais ampla satisfação dos seus clientes comuns, os consumidores”. Mas é evidente que “ambos procuram também alcançar situações de poder sobre o mercado”, “com o objetivo de adquirirem a maior fatia de poder possível para conseguirem dominar as negociações” (Rousseau, 2016, pp.73-74). Tem-se afirmado e repetido que “o poder negocial se transferiu dos produtores para os distribuidores e que estes o exercem de forma ditatorial gerando conflitos” (Rousseau, 2016, p.74).

Nos últimos anos as relações entre fornecedores e distribuidores tem sido mais fundadas na colaboração e menos no confronto, pois os fornecedores começaram a desenvolver grandes esforços de racionalização das suas gamas e de clarificação das suas políticas comerciais, devido ao endurecimento das relações com a distribuição e a estagnação dos mercados num contexto concorrencial intensificado (Rousseau, 2016). Apesar do nascimento deste novo estilo de relações entre fornecedores e distribuidores, não significa que não possam surgir dificuldades e rigor nas negociações (Rousseau, 2016).

As negociações dos distribuidores podem ser diferentes caso já exista ou não uma relação com os fornecedores. Caso exista uma relação com um determinado fornecedor, “a fase de escolha de um fornecedor entre os muito existentes no mercado é eliminada” (Rousseau, 2016, p.75). Caso seja detetada uma necessidade no sortido, “a empresa de distribuição seleciona os artigos que pretende referenciar dentro da sua insígnia, podendo esta referência ter um custo associado para o fornecedor, que corresponde à sua entrada em linha” (Rousseau, 2016, p.75).

De acordo com Carvalho e Rousseau (2000, p.24) “as negociações mais importantes que decorrem entre fornecedores e distribuidores revestem uma periodicidade anual, servem para fixar as condições gerais de fornecimento e são constituídas geralmente por três partes”:

- “A pré-negociação – em que se recolhe informação e se estabelecem os objetivos;
- O encontro negocial – em que se discutem as condições e se procura chegar a um acordo;
- E a pós-negociação – em que se transferem as condições acordadas para os outros níveis da organização e se desenvolvem as ações necessárias à prossecução do negócio nos termos de fecho negocial” (Carvalho & Rousseau, 2000, p.24).

“A negociação é um dos momentos mais delicados da relação entre produtores e distribuidores e deverá ter como objetivos comuns:

1. O estabelecimento de um relacionamento comercial duradouro.
2. A experimentação e o teste de novos produtos.
3. A obtenção de informação recíproca.
4. O aumento das vendas.
5. A obtenção de proveitos bilaterais (*WIN-WIN*).
6. A satisfação final do cliente/consumidor” (Carvalho & Rousseau, 2000, p.26).

## **2.11. Elementos da negociação**

Os principais elementos de negociação, com vista à obtenção de um acordo, são em regra (Rousseau, 2016, pp.77-78):

- Os preços – Sabendo-se o peso que na estrutura de custos da distribuição detém o custo dos produtores destinados à venda e a formidável concorrência horizontal cada vez maior entre distribuidores, poderá compreender-se bem a importância crescente desta componente negocial. Porém, também a qualidade dos produtos se encontra cada vez mais ligada ao preço, fazendo resvalar o núcleo fundamental de negociação pura do preço para a melhor relação preço/qualidade, de tal forma que os distribuidores são compelidos a dar preferência, perante produtos de qualidade idêntica, aos que apresentam preços mais baixos.
- Os prazos de pagamento – É fundamental para os distribuidores que os prazos de

pagamento sejam tão longos quanto possível (30, 60, 90 dias) e sempre, superiores aos períodos de rotação dos stocks, de modo a obter as vantagens decorrentes de um bom índice de rotação.

- Os descontos – São formas de reduzir os preços de custo unitários dos produtos e subdividem-se basicamente em dois tipos:
  - a) o *rappel*, que é um tipo de desconto fixado em percentagem do montante total de encomendas efetuadas num determinado período de tempo, geralmente um ano. Visa compensar a fidelidade do distribuidor e premiar a obtenção dos objetivos quantitativos previstos inicialmente;
  - b) descontos diversos, assentes no preço-base, que podem estar relacionados com quantidades de produtos, prazos de pagamento ou serviços prestados, como por exemplo descontos de quantidade em função de encomendas volumosas.
- Modalidades de entrega – Os distribuidores, particularmente os que trabalham com entrepostos centralizados, são cada vez mais exigentes e rigorosos na fixação das modalidades de entrega dos produtos, nomeadamente quanto às suas embalagens e paletização e no cumprimento dos respetivos horários de entrega, progressivamente mais curtos e com cada vez mais frequentes penalizações por incumprimento.

## Capítulo III – Estudos de Caso

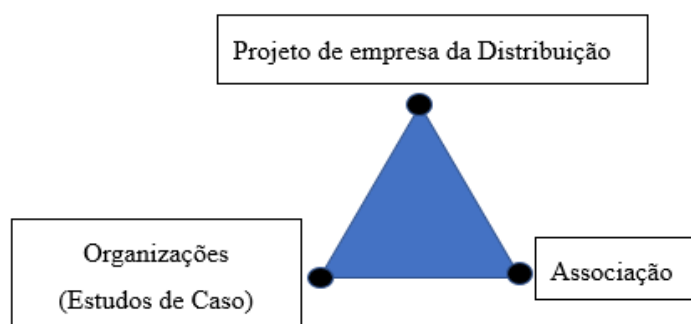
### 3.1. Metodologia

Como já foi referido anteriormente, a metodologia adotada foi o estudo de caso, operacionalizado essencialmente através de entrevistas e estudos complementares. Foi conduzido um estudo de caso junto do produtor hortícola Francisco Borges e um estudo de caso junto da empresa Pronicol, sendo assim, foram realizadas quatro entrevistas que estão identificadas no Quadro 1:

**Quadro 1** - Entrevistas realizadas.

<b>Entidade</b>	<b>Responsável Entrevistado</b>	<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Duração</b>
Clube de Produtores Continente dos Açores	Andréa Vasconcelos Responsável pelo Clube de Produtores Continente Açores	15/05/2019	Via Skype	35 minutos
Produtor Hortícola	Francisco Borges Responsável pela exploração	31/05/2019	Exploração na Praia da Vitória	15 minutos
Pronicol	Ana Félix Supervisora Comercial	12/06/2019	Instalações da Empresa em Angra do Heroísmo	20 minutos
Associação Agrícola da Ilha Terceira	José Azevedo Presidente da Associação	12/06/2019	Instalações da Associação em Angra do Heroísmo	30 minutos

A Figura 1 representada ilustra a circunstância de terem sido entrevistadas as organizações, uma associação empresarial e a responsável por um projeto de uma empresa da grande distribuição.



**Figura 1** - Circunstância das entrevistas.

### 3.2. Análise Documental

Neste subcapítulo intendeu-se como necessário abordar três eixos fundamentais no apoio à comercialização das PME'S açorianas: apoios comunitários dos quais são beneficiários as PME'S açorianas, os projetos das empresas da grande distribuição alimentar e outras iniciativas que visam a promoção dos produtos açorianos. Para o primeiro eixo de análise são abordados o programa PRORURAL<sup>+</sup>, o programa COMPETIR<sup>+</sup> e o programa POSEI. Relativamente ao segundo eixo de análise foram analisados os projetos de quatro empresas da grande distribuição alimentar, sendo elas, o Continente, Jerónimo Martins, Intermarché e Lidl. Por último, no último eixo irá ser aborda a Marca Açores.

#### 3.2.1 Apoios Comunitários

Segundo o site oficial do programa PRORURAL<sup>+</sup> (PRORURAL<sup>+</sup>, 2019), este é o programa de desenvolvimento rural dos Açores para o período de 2014 a 2020 que foi aprovado pela Decisão de Execução C(2015) 850 da Comissão, a 13 de fevereiro de 2015. Os objetivos temáticos a serem alcançados pelo PRORURAL<sup>+</sup> são (PRORURAL<sup>+</sup>, p. 101):

- OT1- Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a investigação;
- OT2- Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade;
- OT3- Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e do setor agrícola;
- OT4- Apoiar a transição para uma economia de baixo carbono em todos os setores;

- OT5- Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos;
- OT6- Proteger o ambiente e promover a eficiência energética;
- OT8- Promover emprego;
- OT9 Promover a inclusão social e combater a pobreza;
- OT10- Investir na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida.

De acordo com o Decreto Legislativo Regional n.º 2/2019/A, o programa COMPETIR+ é o sistema de incentivos para a competitividade empresarial criado pelo Governo Regional dos Açores, que visa promover o desenvolvimento sustentável da economia regional, reforçar a competitividade, a capacidade de penetração de novos mercados e a internacionalização das empresas regionais, assim como alargar a base económica de exportação da Região Autónoma dos Açores.

O mesmo Decreto refere que o COMPETIR+ encontra-se estruturado em subsistemas de incentivos que traduzem linhas de apoio específicas e adequadas ao estágio de desenvolvimento regional, procurando, nomeadamente, responder a necessidades das empresas nas vertentes do fomento do alargamento da base económica de exportação, da internacionalização, do urbanismo sustentável integrado, da inovação e qualificação, do empreendedorismo, do desenvolvimento local e da eficiência empresarial (Decreto Legislativo Regional n.º 2/2019/A).

Relativamente ao programa POSEI e de acordo com o seu regulamento (Regulamento n.º 228/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de março, p.10), o seu principal objetivo no que diz respeito aos Açores é poder contribuir com uma estratégia de modo a compensar os elevados sobrecustos que atingem as diversas fileiras agrícolas numa região fortemente marcada pelos *handicaps* permanentes da ultraperifericidade. De acordo com o regulamento do programa POSEI (Regulamento n.º 228/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de março, p.10), a sua estratégia assenta em 3 orientações essenciais, sendo elas:

- “Estabilização do regime extensivo da produção pecuária, com a consequente estabilização da produção leiteira aos níveis das potencialidades produtivas deste sistema de produção e dos limites de produção disponíveis, bem como da produção de carne e dos rendimentos dos agricultores;

- Criação de um novo impulso no setor das culturas vegetais tradicionais, criando condições para o seu desenvolvimento e tornando-as uma alternativa e um complemento credível ao rendimento proveniente da produção pecuária nomeadamente a vinha, o chá e frutas, legumes, plantas e flores;
- Redução dos custos de produção das explorações açorianas”.

Aquando da análise das entrevistas realizadas procurar-se-á compreender a operacionalização destes programas junto das entidades entrevistadas.

### 3.2.2 Projetos da Grande Distribuição Alimentar

Por forma a melhor compreender o impacto dos projetos das empresas da grande distribuição alimentar junto das PME’S açorinas procede-se de seguida a uma análise aos projetos apresentados por quatro empresas da distribuição. O Quadro 2 apresenta quatro projetos de quatro empresas.

**Quadro 2 -** Projetos de quatro empresas da distribuição.

<b>Continente</b>	<b>Jerónimo Martins</b>	<b>Intermarché</b>	<b>Lidl</b>
Clube de Produtores	Preferência por Fornecedores locais	Programa Origens	Apoio aos Produtores e Fornecedores nacionais

#### **Continente**

Segundo o site oficial do Clube dos Produtores do Continente (Continente, 2019), o clube foi criado em 1998 com o objetivo de aproximar a Sonae MC aos produtores nacionais. “A sua missão é promover os produtos nacionais de acordo com elevados padrões de qualidade e segurança, apoiando os seus associados, de forma consistente e estruturada. Os produtores têm, assim, garantida uma via para o escoamento da sua produção, ficando a Sonae MC com a certeza de estar a oferecer aos seus clientes, produtos portugueses de origem e qualidade comprovadas”. Deste modo, pode-se concluir que o Clube de Produtores do Continente traz vantagens não só para o consumidor como também para o produtor.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2017 da Sonae (Sonae, 2017), o Clube de Produtores Continente celebrou o seu 20º aniversário o que testemunha como ao longo dos

anos o Clube tem vindo a contribuir para a criação de valor partilhado em toda a cadeia. Esta iniciativa tem vindo a ser reinventada, apoiando os produtores nacionais a fazer face aos muitos e diversos desafios que enfrentam. A Sonae dá grande “importância à otimização da sua cadeia de abastecimento, nomeadamente no que diz respeito á relação com os seus parceiros e fornecedores, e ao seu alinhamento com os seus compromissos de sustentabilidade” (Sonae, 2017, p.23). No mesmo sentido, a Sonae compromete-se “em melhorar os relacionamentos com os seus parceiros e fornecedores tanto ao nível de desenvolvimento de parcerias que potenciam conhecimento, empreendedorismo, inovação, como de procedimentos/projetos que reforçam as relações existentes” (Sonae, 2017, p.23).

É de destacar, segundo o mesmo relatório, que o Clube de Produtores Continente “tem vindo a potenciar a ligação entre a produção e a grande distribuição” (Sonae, 2017, p.24), sendo que em 2017 as compras do clube representaram um total de 150 mil toneladas de produtos nacionais.

Por fim, segundo o site oficial do Clube de Produtores Continente (Continente, 2019), a Sonae instituiu um Prémio Excelência anual que “reconhece os Produtores do Clube de Produtores Continente que contribuem de forma continuada para o progresso do setor agroalimentar, através do desenvolvimento de boas práticas ao nível da gestão agrícola, eficiência, inovação e sustentabilidade. O premio Excelência “é atribuído através de nomeação interna, não existindo candidaturas abertas para o efeito” (Continente, 2019).

### **Jerónimo Martins**

Segundo o site oficial da Jerónimo Martins (Jerónimo Martins, 2019), este grupo opta, “sempre que possível, por fornecedores locais como forma de estimular a sustentabilidade socioeconómica das comunidades onde estão presentes e de minimizar a pegada de carbono gerada pelos seus produtos”.

De acordo com o Relatório de Responsabilidade Corporativa 2017 (Jerónimo Martins, 2017, p.33), o grupo Jerónimo Martins privilegia “o desenvolvimento de relações duradouras e de cooperação com os seus produtores e fornecedores através de acompanhamento técnico, apoio na otimização de processos e/ou garantia de escoamento de produto, e assim estimulando as economias locais”.

No mesmo Relatório (Jerónimo Martins, 2017), destacam-se algumas iniciativas em 2017, tais como, o desenvolvimento de uma parceria com um fornecedor local de maçãs de origem

portuguesa (comercialização de mais de 1000 toneladas); parceria com uma cooperativa de pescadores de Sesimbra para a pesca de peixe-espada preto; lançamento da campanha promocional de porco 100% nacional em cerca de 40% das lojas Pingo Doce (mais de 26,5 mil toneladas de porco comercializado tiveram origem portuguesa) e por último, mantiveram uma medida de apoio aos produtores portugueses de produtos perecíveis com quem trabalham e que são membros da Confederação dos Agricultores de Portugal. Essa medida de apoio consiste na antecipação para uma média de 10 dias do prazo de pagamento praticado pelo Pingo Doce sem custos financeiros para o produtor e já beneficiaram cerca de 500 produtores nas categorias de fruta, legumes, carne, peixe, charcutaria e vinhos.

Por fim, de acordo com o relatório acima mencionado, o grupo Jerónimo Martins tem um compromisso de “em todas as insígnias, garantir a continuidade de compras de, no mínimo, 80% de produtos alimentares a fornecedores locais” (Jerónimo Martins, 2017, p.59), sendo que todas as insígnias de Distribuição Alimentar, com exceção do Pingo Doce (77%) cumpriram este compromisso.

### **Intermarché**

Segundo o site oficial do Intermarché (Intermarché, 2019), o Intermarché possui exclusivamente o Programa Origens que trata do apoio à produção nacional, tem o objetivo de desempenhar um papel ativo na comunidade onde se inserem, contribuir para o desenvolvimento regional e também possibilitar aos seus clientes o acesso a produtos regionais. De acordo com o mesmo site (Intermarché, 2019), o programa origens apoia os produtores “desde a primeira etapa da produção até ao seu escoamento assegurado, impulsionando em simultâneo o desenvolvimento das regiões” e a sua dimensão reflete-se em mais de 300 produtos genuinamente portugueses e mais de 170 produtores locais.

Por fim, segundo o mesmo site (Intermarché, 2019), o “Programa Origens, tem associado um conceito de excelência, o Programa Origens Premium, com produtos diferenciadores, qualidade de excelência e para clientes mais exigentes”.

### **Lidl**

De acordo com o site oficial do Lidl (Lidl, 2019), esta empresa tem como base de ação o apoio à produção nacional. A estratégia do Lidl passa por reforçar parcerias com fornecedores portugueses de modo a assegurar a “qualidade dos seus produtos, o apoio à produção nacional, o desenvolvimento económico e a minimização do impacto ambiental.”

Segundo o mesmo site (Lidl, 2019), “o apoio ao crescimento económico dos parceiros promove a sua resiliência e capacidade produtiva, inovação e a diferenciação do seu produto”.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade Lidl 2015/2016 (Lidl 2015/2016, p.54), o Lidl privilegia a compra de produtos nacionais e desta forma contribui para o crescimento dos seus fornecedores e para o desenvolvimento do setor agroalimentar português. As suas relações comerciais são conduzidas por “padrões éticos, e pela criação de relações de confiança e transparência ao longo da cadeia de fornecimento” (Lidl 2015/2016, p.54).

No mesmo Relatório (Lidl 2015/2016, p.55), é destacado o papel relevante da rede de supermercados no apoio ao desenvolvimento da indústria agroalimentar, potenciando a criação de emprego e de riqueza em Portugal, através das compras para distribuição na rede de lojas e no apoio à internacionalização de produtos portugueses para comercialização na rede de lojas internacionais. Os critérios, as certificações exigidas aos fornecedores e os mecanismos de controlo de qualidade rigorosos desta rede de supermercados dotam os seus fornecedores de competências e capacidades que lhes permitem ser mais competitivos e terem produtos diferenciadores (Lidl 2015/2016, p.55).

Por fim, segundo o mesmo Relatório, é de destacar uma história de relacionamento com um parceiro há mais de 6 anos, com a Fábrica de Conservas de Santa Catarina, fundada na década de 40, na Vila da Calheta, ilha de São Jorge. Esta história comum inclui a promoção da sua certificação FSSC 22000, a modernização da fábrica e de todo o seu ciclo de produção, tornando-a numa empresa mais competitiva, que fornece atualmente um volume anual de cerca de 1 milhão e meio de latas de atum (Lidl 2015/2016, p.58).

Será importante compreender junto das empresas alvo dos estudos de caso de que forma estão a incorporar as potencialidades inerentes a estes projetos.

### **Marca Açores**

Segundo o site oficial da Marca Açores (Marca Açores, 2019), a Marca Açores é a estratégia utilizada pelo Governo dos Açores de modo a impulsionar a promoção interna e externa da Região. O sucesso desta estratégia seria importante para o acesso e fidelização de mercados, de modo a induzir valor acrescentado aos produtos e serviços açorianos e incrementar a base económica da exportação.

Destacam-se duas vantagens relacionadas com o tema em estudo relativas à adesão à Marca

Açores no seguimento do mesmo site (Marca Açores, 2019), sendo elas “a possibilidade de destaque específico para os produtos Marca Açores junto da grande distribuição e de retalhistas aderentes e a possibilidade de beneficiar de processos de facilitação na qualificação enquanto fornecedores junto de grandes compradores regionais, nacionais e internacionais”.

### **3.3 Estudos de caso**

#### **3.3.1 Caso Produtor Hortícola**

##### **3.3.1.1 Apresentação do Produtor Hortícola**

O produtor hortícola entrevistado foi o senhor Francisco Borges, que iniciou a sua exploração em 2003 e produz variados produtos hortícolas. Distribuí os seus produtos essencialmente para as ilhas do grupo central e alguns produtos para a ilha de São Miguel, já teve uma parceria nas Canárias e trabalha com as grandes superfícies da Ilha Terceira, escolas e colégios particulares.

O senhor Francisco Borges, considera que a sua exploração, é uma exploração em crescimento que ainda tem muito para aprender e já recorreu a apoios governamentais em que realizou projetos com o programa PRORURAL<sup>+</sup> e com o COMPETIR.

##### **3.3.1.2 Entrevista Realizada**

Como já foi referido anteriormente o senhor Francisco Borges produz variados produtos hortícolas e já recorreu a diversos apoios governamentais. Tem uma experiência de 3/4 anos de integração no o Clube de Produtores Continente Açores e refere que o processo de entrada foi simples e normal (Anexo I, §5).

Através do Clube de Produtores Continente Açores, os produtos do senhor Francisco Borges são comercializados na Ilha Terceira e na cidade da Horta, na Ilha do Faial (Anexo I, §6). O senhor Francisco Borges refere que que o clube de produtores Continente proporciona apoio técnico, comercial e fornecem um plano para orientar a produção (Anexo I, §7).

De acordo com o senhor Francisco Borges, existem várias vantagens de pertencer ao clube de produtores Continente, sendo elas: a percentagem de venda de 35% do total da sua produção, a venda do produto local, são muito certos e honestos a nível de pagamentos e são uma fonte muito boa para escoar o produto (Anexo I, §8).

O senhor Francisco Borges afirma que a maior parte das suas vendas para os Açores

acontecem sem ser através do clube de produtores e já teve uma parceria para as Canárias, mas as maiores dificuldades que sente são ao nível dos transportes (Anexo I, §9). O senhor Francisco Borges diz que os transportes são muito caros, sendo que possuem um apoio, mas esse apoio é tardio, segundo o senhor Francisco Borges “os apoios precisavam ser mais céleres” (Anexo I, §9). “O apoio deles é importante, mas é tardio, este tipo de apoio podia ser mais simples e deviam haver outros mecanismos para simplificar” (Anexo I, §9).

Para terminar, o senhor Francisco Borges refere que a dificuldade dos pequenos produtores nos Açores para entrar na grande distribuição tanto a nível de todo o arquipélago como a nível nacional, está relacionada com os preços. “Os preços em Portugal Continental são muito baratos e mesmo com o transporte para os Açores continuam baratos” (Anexo I, §10). O senhor Francisco Borges afirma que os grandes revendedores estrangulam o mercado nos Açores, porque “compram muito barato lá e chegam cá com os produtos para os produtores não crescerem, baixam muito o preço e assim o produtor fica sem vender, perde os produtos ou então fica chateado porque não tem margem e acaba por desistir” (Anexo I, §10).

### **3.3.1.3 Clube de Produtores Continente Açores**

#### **3.3.1.4 Apresentação do Clube de Produtores Continente Açores**

Como já foi referido anteriormente, o Clube dos Produtores do Continente, foi criado em 1998 com o objetivo de aproximar a Sonae MC aos produtores nacionais, tendo como missão promover os produtos nacionais de acordo com elevados padrões de qualidade e segurança, apoiando os seus associados, de forma consistente e estruturada.

Assim sendo, o Clube de Produtores Continente Açores está focado na área das frutas e legumes, mas também na produção de carne bovina. O Clube de Produtores Continente Açores tem-se desenvolvido mais nos últimos anos e a sua missão (segundo um documento de comunicação em anexo fornecido pela responsável pelo Clube de Produtores Açores) é aumentar a produção local de frescos substituindo as importações, garantindo rendimento aos produtores locais e assegurando a frescura e qualidade dos produtos Açorianos aos seus clientes. O Clube de Produtores Continente Açores, assegura através de apoio técnico, a planificação das quantidades a produzir, orientação e acompanhamento da produção, análise das condições de colheita, do embalamento e de transporte.

#### **3.3.1.5 Entrevista Realizada**

A entrevista foi realizada à responsável pelo Clube de Produtores Continente Açores, a Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos. Segundo a Dr.<sup>a</sup> Vasconcelos, o Clube de Produtores Continente é basicamente uma associação de produtores com a Distribuição, neste caso com o Continente (Anexo II, §1).

Para entrar para o Clube de Produtores Continente, é necessário ser bom produtor e ter vontade de crescer (Anexo II, §2). O objetivo do Clube é organizar a produção de acordo com as necessidades sentidas, a produção é organizada em meses, em tipo de produtos e em quantidades, sendo que o Clube de Produtores Continente Açores possui um técnico e uma engenheira agrónoma que acompanham as produções dos produtores (Anexo II, §2).

A Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos refere que o Clube de Produtores é uma garantia de compra para os produtores, mas o produtor tem de cumprir com as regras e exigências do Clube pois sendo o Continente distribuidor não pode colocar em causa a segurança alimentar dos seus clientes, de maneira que possuem processos de controlo e de acompanhamento à produção muito exigentes (Anexo II, §2). Neste sentido, todos os seus fornecedores estão a entrar numa certificação que é uma forma de produzir com segurança e sustentabilidade em termos

ambientais que se chama PRODI (Anexo II, §2).

Como processo de seleção para o Clube de Produtores, os produtores tem de ter os mínimos legais, o número de hortifruticultura e o mínimo das formações obrigatórias por lei. Além de terem de cumprir com todas as questões legais relativamente à produção, segurança alimentar, também tem de cumprir com as quantidades previamente acordadas, sendo que pode eventualmente haver algum imprevisto e na agricultura existem muitos, mas neste caso não são prejudicados (Anexo II, §3 e §4).

O Clube de Produtores Continente tenta convencer os produtores locais a cultivar produtos que nunca se cultivaram nos Açores ou que não têm grande tradição para diminuir as importações (Anexo II, §4). Segundo a Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos a missão é aumentar a produção de produtos hortícolas e frutícolas para diminuir as importações e fazer com que a produção local seja cada vez aqui mais autossuficiente (Anexo II, §5).

De acordo com a Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos, o Clube de Produtores Continente Açores tenta sempre motivar os seus produtores, mas a decisão da compra é sempre do consumidor final, sendo que são feitas ações de sensibilização, como por exemplo, cartazes alusivos aos produtos regionais (Anexo II, §5). A Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos ainda refere que “por nós os produtos regionais quanto mais caros forem vendidos melhor porque nós ganhamos também mais valor, a questão é que o cliente é que decide muitas vezes e a diferença entre os produtos nacionais importados e os locais também não pode ser muito grande” (Anexo II, §5).

Posto isto, segundo a entrevistada, é necessário trabalhar muito a consciencialização, sendo que cada vez mais os consumidores também estão informados e as gerações mais novas também tentam valorizar o que é da sua terra e diminuir a pegada ecológica (Anexo II, §5). “Nós também ao importarmos menos também gastamos menos transportes, menos combustível e estamos a dar dinheiro a produtores da nossa terra que ao fim ao cabo também são nossos clientes, esse ciclo económico fica fechado aqui nos Açores e isso é muito importante para nós, deixar esse rendimento cá” (Anexo II, §5).

O Clube de Produtores Continente Açores está a entrar num processo de certificação que obriga a análises a todo o tipo de solos, águas, pesticidas, resíduos e todo esse tipo de análises é feita pelo menos uma vez por ano e os produtores estão certificados pela PRODI (Anexo II, §6). Além disso, também fazem aleatoriamente análises aos produtos, tendo máximo rigor na segurança alimentar (Anexo II, §6).

Na área da carne, a principal missão do Clube de Produtores Continente Açores é exportar

carne para as lojas Continente de Portugal continental. Na área dos hortícolas é mais difícil devido ao transporte marítimo, do lead time e de garantir a frescura, mas por exemplo na área da fruta a Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos refere que será mais provável a sua exportação, sendo que já existem alguns produtores que o fazem através dos seus próprios canais de distribuição (Anexo II, §8).

A Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos afirma que ao nível do pagamento o clube fornece muitas regalias e facilidades financeiras, pagam muito mais cedo do que todos os outros fornecedores e se o fornecedor necessitar de apoio para comprar sementes ou para fazer outro tipo de investimento também apoiam e até pagam adiantado (Anexo II, §10).

Na opinião da Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos as PME'S dos Açores atribuem importância ao clube de produtores e veem-no como uma oportunidade. Considera o Clube de Produtores como uma ferramenta com a capacidade de alavancar PME'S açorianas para a sua expansão no mercado nacional e internacional (Anexo II, §11). Neste sentido, a Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos reforça que tem sido feitas muitas ações de divulgação e esforços de marketing para divulgar o clube de produtores e a produção local e para se juntarem a eles para “fazer o sucesso da empresa e dessas pequenas empresas” (Anexo II, §11).

Segunda a entrevistada, os aspetos que o Continente considera como mais importantes, para ter uma relação de confiança e duradoura com os fornecedores, são a qualidade e a consistência na produção (Anexo II, §14). O clube de produtores Continente Açores, tem uma relação de longo prazo com os seus fornecedores, sendo que possuem produtores desde o início das suas operações nos Açores (Anexo II, §12).

Por vezes é necessário realizar investimentos porque existem determinadas culturas que de inverno só funcionam nos Açores se estiverem em estufas. De acordo com a Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos, muitas vezes os processos de candidatura para as estufas são muito lentos e morosos e os produtores também não tem capacidade para investir com a celeridade que o Clube necessita (Anexo II, §14). A Dr.<sup>a</sup> Andréa Vasconcelos também salienta que nos Açores, o dinheiro que existe é absorvido pela área dos lacticínios e pelos grandes fornecedores e que não é bem rateado entre as autoridades, muitas vezes os pequenos produtores tem excelentes projetos que custam poucos milhares de euros, mas o dinheiro é esgotado com os grandes projetos na área dos lacticínios (Anexo II, §15).

Por fim, o Clube de Produtores Continente considera os seus fornecedores como parceiros, possuem um total de 35 produtores individuais e 3 cooperativas e 8 anos de clube de

produtores instituído e formal (Anexo II, §17).

### **3.3.2 Caso empresa Pronicol**

#### **3.3.2.1 Apresentação da empresa Pronicol**

A Pronicol é uma sociedade anónima constituída por 51% de capital social da Lactogal e por 49% de capital social da Unicol, com sede na Ilha Terceira, em Angra do Heroísmo. Produzem tudo o que são produtos lácteos, desde leite UHT, leite em pó, lactosoro, queijos, manteiga e também de produtos não lácteos produzem o sumo Pipes. Sendo que, uma das marcas mais conhecidas da empresa Pronicol é a manteiga Milhafre e o queijo da Ilha Terceira.

Relativamente à comercialização dos seus produtos, o mercado da região dos Açores é trabalhado pela Pronicol e o mercado do continente português e as exportações é trabalhado pela Lactogal.

#### **3.3.2.2 Entrevista Realizada**

A entrevista foi realizada à supervisora comercial Ana Félix, que também é responsável por todo o departamento comercial da Pronicol nas ilhas do grupo central e ocidental.

Relativamente ao processo de entrada na grande distribuição, a entrevistada refere que em Portugal continental diz respeito à Lactogal, mas que nos Açores a entrada foi pacífica sendo que foi feito um contrato com determinadas exigências - INSCO (Anexo III, §7). A supervisora afirma que “foi um processo democraticamente discutido porque são outro tipo de clientes que representam uma boa parte do nosso bolo de vendas” (Anexo III, §7).

A entrevistada refere que as exigências e os requisitos para fazer parte da grande distribuição são maiores, porque este tipo de clientes representam quase 50% do seu volume de produção, sendo que “os descontos e os contratos são mais avultados, mais exigentes, com outras cláusulas que os outros não tem” (Anexo III, §8).

A Pronicol não teve nenhum apoio para ingressar na grande distribuição e também não tiveram dificuldades para entrar porque segundo a supervisora comercial Ana Félix “os contratos são renovados praticamente todos os anos, existem sempre coisas para se limar, novos produtos para entrar em linha e outros que descontinuem, a estratégia de marketing deles também é cada vez mais exigente porque muda todos os anos de maneira que tem sempre de haver alguma atualização” (Anexo III, §10).

Já exportaram os seus produtos para os Estados Unidos da América, para o Canadá, pontualmente para Espanha, neste momento estão a vender alguma coisa para a Polónia e por via da Lactogal existem muitos outros produtos que são vendidos também para o mercado da exportação (Anexo III, §11).

A Pronicol possui apoio governamental no transporte, mas segundo a supervisora não recorrem a ele, recorrem sim “à estratégia de marketing que o governo tem estado a desenvolver nos últimos anos com a marca Açores”, onde têm estado a trabalhar em feiras para promover os seus produtos (Anexo III, §12).

A supervisora comercial afirma que as maiores dificuldades que os produtores/empresas nos Açores sentem para entrar na grande distribuição tanto a nível local (todo o arquipélago) como a nível nacional, está relacionado com a questão do preço, “porque as pessoas gostam do produto regional, mas querem comprar ao mesmo preço das marcas brancas e bom e barato não existe” (Anexo III, §13). Neste sentido, a entrevistada refere que a Pronicol tem tentado contrariar esta situação fazendo algumas ações necessárias porque “nunca se pode equiparar o nosso produto que é marca Açores com um produto de marca branca, mas infelizmente os bolsos não são todos iguais e há muita gente que ainda recorre aos produtos de menor qualidade mas que também tem menor preço” (Anexo III, §13).

A grande dificuldade das empresas de lacticínios dos Açores, é o excesso de produção de leite para transformação em produtos lácteos, a entrevistada afirma que “o nosso mercado não é suficiente para absorver tudo o que nós produzimos” e que há dificuldade em escoar o produto porque “não colocamos para o esgoto o excedente de leite que temos, então temos que secar e secar tem muitos custos para não dizer prejuízo quando, mas é necessário” (Anexo III, §14). A principal ameaça, segundo a supervisora, trata-se da invasão de leite vindo de outros países que tenham o mesmo problema de excesso de produção (Anexo III, §15).

Na opinião da entrevistada, existem empresas da grande distribuição que auxiliam e outras que não auxiliam os produtores açorianos para a entrada dos produtos dos açores nos canais de distribuição nacionais e internacionais, existem “umas empresas que sim e ainda vestem a camisola dos Açores” mas existem outras “que não porque o que lhes interessa é ter produto barato no prateleiro e atrair os potenciais consumidores à loja deles” (Anexo III, §16).

A colaboração entre produtores para a supervisora, “é um fator importante para a competitividade das explorações, o conceito de cooperativa acho que ajuda a todos eles”,

“seria benéfico para eles baixando também os custos de produção deles” (Anexo III, §17).

Por fim, a entrevistada volta a referir a questão do excesso de produção de leite e que a ameaça da perda de validade provoca uma baixa muito grande nos preços. Sendo assim, na opinião da entrevistada, seria beneficiário para reforçar a competitividade das empresas açorianas, a existência de uma entidade reguladora que estabelecesse: “o leite em média custa X portanto abaixo deste X ninguém pode vender” (Anexo III, §18). A entrevistada refere que a inexistência deste fator regulador prejudicaria os lavradores porque “os lavradores vão estar a fornecer o seu leite e as empresas também não tem capacidade para lhes pagar o preço justo pelo leite, porque vem essa avalanche de preços, nem a empresa tem condições para escoar todo o leite nem a empresa tem condições para pagar o preço justo ao lavrador” (Anexo III, §18). A entrevistada conclui que esta seria uma boa prática mas que “compete aos nossos governantes também perceber isto e fazer de estanque também aqui, quer a produtos de fora para cá como acontece na Madeira quer também com as práticas de descidas de preço em avalanche, e todos nós saímos a perder, é a minha opinião” (Anexo III, §18).

### **3.3.2.3 Entrevista Associação Agrícola da Ilha Terceira**

#### **3.3.2.4 Apresentação da Associação Agrícola da Ilha Terceira**

A Associação Agrícola da Ilha Terceira tem um universo de 950 associados, entre os quais produtores de leite na sua grande maioria, produtores de carne, produtores de horto fruticultura e também possui um núcleo de produtores de mel (Anexo IV, §1). O trabalho da associação consiste na reivindicação junto das autoridades competentes, ou seja, junto do governo regional, junto das instituições europeias, também junto dos organismos ligados principalmente à direção regional da agricultura e entre outras empresas (Anexo IV, §1).

O seu principal trabalho é o de apoio de campo na parte do contraste leiteiro, movimento de animais, na contabilidade e também na faturação, dão apoio quer na elaboração dos projetos de investimento quer na conclusão dos mesmos, pedidos de pagamento e acompanhamento ao longo dos anos. A associação agrícola também possui uma vertente neste momento que é o restaurante, em que faz a promoção dos produtos regionais principalmente da carne e já conta com um universo de cerca de 30 funcionários (Anexo IV, §1).

### **3.3.2.5 Entrevista Realizada**

A entrevista foi realizada ao presidente da Associação Agrícola da Ilha Terceira, Sr. José Azevedo.

Segundo o Sr. José Azevedo, como processo de entrada para a associação os associados tem de ter exploração aberta quer de carne, quer de horto fruticultura ou também produtores de leite e uma das regras básicas a cumprir é o pagamento da quota (Anexo IV, §3). Sendo que, ninguém é expulso por não ter as quotas em dia “mas se não tiverem as quotas em dia também não podem usufruir de alguns serviços e de alguns benefícios que a associação presta”, como por exemplo parceiras com um banco (Anexo IV, §3).

Como já foi dito anteriormente, os principais setores de atividade da associação são o mel, a carne, o leite e a horto fruticultura e relativamente aos principais canais de distribuição é feita a compra e venda de carne com três empresas da Ilha Terceira que depois fazem o processamento (Anexo IV, §4). O mel é vendido em diversas superfícies comerciais da Ilha Terceira e uma parte do seu escoamento “também é feito através do restaurante, quer na elaboração de produtos, quer também na venda mesmo lá” e a questão do leite passa por outras cooperativas que o transformam para então ser vendido ao consumidor final (Anexo IV, §4).

O Sr. José Azevedo refere que a nível da relação com os associados é feito contacto através de diversas palestras em eventos como a feira Açores, o dia do sócio, sendo que os eventos são transversais aos associados e à população em geral da Ilha Terceira (Anexo IV, §5). A associação possui ações de formação abrangentes que são transversais a todos os produtores e ações de formação mais restritas, por exemplo relacionadas com o bem-estar animal, produtos fitofarmacêuticos e o manuseamento de máquinas agrícolas (Anexo IV, §5).

Segundo, o Sr. José Azevedo, existem vantagens de pertencer à associação, porque para além de todos os serviços prestados como o acompanhamento de campo, a parte do contraste leiteiro, contabilidades, projetos de investimento, toda a parte da transação de animais e o seu facturamento também se verifica apoio a outros, desde o apoio jurídico ao apoio dos solicitadores (Anexo IV, §6). O Sr. José Azevedo volta a realçar que “não há nada que os nossos associados cheguem cá que nós não tentamos ajudar ou fazer diretamente” e até dá o exemplo da seca que assolou a Ilha Terceira no ano de 2018, em que existiram medidas de apoio extraordinárias que foram feitas aos produtores mas com base na reivindicação que a associação fez apresentando a real perda dos rendimentos do produtor “e só assim é que se

conseguiu apoios bastante significativos para os associados e os outros produtores que não são nossos associados e que acabaram por beneficiar também” (Anexo IV, §6).

“Os produtores açorianos de ilha para ilha tem problemas bastante diferentes” refere o Sr. José Azevedo, mas neste caso falou sobre a Ilha Terceira e indicou que existe um problema muito grande na questão da produção de leite que é facto de na sua opinião se verificar “monopólio na compra do leite da Ilha Terceira, ter uma única indústria que transforma basicamente 99% do leite da ilha Terceira” (Anexo IV, §8). O Sr. José Azevedo explica que “não havendo concorrência automaticamente a própria indústria também não se rentabiliza nem se revitaliza, o que acontece é que toda a cadeia acaba por perder e o produtor basicamente é o último da cadeia” (Anexo IV, §8). A compra de matéria prima (leite) é maior despesa da indústria do setor. Quando esta baixa os valores de compra, “baixando 1 cêntimo aos produtores de leite da Ilha Terceira, 1 cêntimo por ano custa 1, milhões de euros, o balão de oxigénio que é preciso para ser sustentado e os produtores tem de absorver essas percas com grandes dificuldades, têm que tentar otimizar e rentabilizar mais os seus recursos internos da exploração para continuar a serem sustentáveis” (Anexo IV, §8).

Na opinião do Sr. José Azevedo não existem grandes dificuldades para os produtores agrícolas dos Açores na entrada na grande distribuição, mas refere que o problema se debate pela questão do preço (Anexo IV, §9). O Sr. José Azevedo refere que a entrada é sempre pela questão do preço e não pela qualidade e que “os produtos dos Açores sendo um produto diferenciado, o modo de produção bastante diferente, mais sustentável e mais amigo do ambiente, deveria ser bonificado em termos de valor de comercialização e não andar a competir com preços baixos que é uma realidade e isso acontecesse porque a indústria não se une” (Anexo IV, §9). Na ameaça da perda de validade do produto e havendo muita quantidade, o Sr. José Azevedo refere que “as indústrias transformadoras tentam despejar o produto não salvaguardando a questão do preço e fazem isso porque têm a margem de manobra de baixar o preço ao produtor e salvaguardar a sua parte” (Anexo IV, §9).

“O continente português absorve quase 75% do que é produzido na região autónoma dos Açores, os outros entre 12% a 15% ficam cá e para o exterior anda à volta dos 3% a 5%” afirma o Sr. José Azevedo (Anexo IV, §10). Para o Sr. José Azevedo, o continente português tem um grande papel no absorver dos produtos regionais, embora “seja um mercado que não dá uma grande mais valia ao produto porque Portugal não é dos países com mais poder de compra, o continente português está um bocado saturado em termos de produtos lácteos e seus derivados, por si só reúne as condições a não ser um mercado muito apelativo” e sendo

assim, o Sr. José Azevedo acha que “há um trabalho a ser feito para tentar alargar e ganhar quota de mercado para a exportação para fora de Portugal” (Anexo IV, §10).

O setor da agricultura nos Açores em termos de opinião pública é minimamente valorizado e em termos de comercialização do produto ou rentabilidade para os produtores já foi mais no passado, afirma o Sr. José Azevedo e que “neste momento cada vez mais as margens de rendimento dos produtores agrícolas estão completamente estagnadas e sufocadas pelos preços da comercialização dos seus produtos e o pagamento da matéria prima” (Anexo IV, §11). O Sr. José Azevedo realça que os apoios da comunidade europeia são importantes para os produtores mas que esses apoios também são feitos nos outros países da comunidade embora “o produtor pretendia que fosse pago sim pelo seu produto real e não estar a ser sempre compensado pelos apoios, as subvenções que são pagas que também tem obrigações em termos de burocracia e compromissos que são a preocupação constante para os produtores” (Anexo IV, §11). Na opinião do Sr. José Azevedo deveria ser criada uma maior valorização para que os produtores agrícolas tenham mais capacidade de investimento “para investir em termos de condições de trabalho, reduzir também as horas de trabalho dos próprios proprietários das explorações, conseguir remunerar melhor os seus funcionários, havendo cada vez mais capacidade de investimento e melhorar o produto” (Anexo IV, §11).

Para o Sr. José Azevedo, “é extremamente importante aumentar a percentagem de mercado de vendas à exportação” para a valorização dos produtos açorianos e na sua opinião os queijos seriam a forma de chegar mais longe devido ao prazo de validade ser mais longo e para reduzir também o peso transportado “porque é preciso basicamente 10 litros de leite para fazer um queijo, reduz muito os volumes de importação em termos de transporte e os custos de transporte” (Anexo IV, §12).

As principais forças das explorações açorianas dos setores agrícola e de laticínios segundo o Sr. José Azevedo são: o facto dos Açores estarem associados a uma imagem de produção verde o que dá aos “produtos finais um paladar, um aroma e até mesmo uma coloração diferente da manteiga e do queijo que não se encontra basicamente no resto da Europa” e a resiliência por parte dos produtores “mesmo com preços baixos e com o preço mais baixo da Europa basicamente conseguimos ainda estar de pé e termos um produto de qualidade e isto é uma força que nos dá uma margem de trabalho em termos de preço somos competitivos, então seríamos mais em termos de preço e qualidade associada ao produto” (Anexo IV, §13).

Como principais fraquezas, para o Sr. José Azevedo, o facto de os Açores estarem longe dos grandes mercados de consumo, a questão dos transportes e as questões também das intempéries principalmente no setor da horto fruticultura, “estamos sempre um pouco dependentes do estado do tempo e temos a situação dos ventos na região e isso é uma fraqueza para nós, é um problema e temos às vezes várias percas com as questões climatéricas” (Anexo IV, §13).

Relativamente às ameaças das explorações açorianas, segundo o Sr. José Azevedo, é o facto de não existirem indústrias capacitadas “que tragam inovação e que estejam a trabalhar principalmente em tentar perceber o que o consumidor quer, o consumidor ao longo dos tempos vai mudando hábitos alimentares” (Anexo IV, §14). O Sr. José Azevedo refere que nos dias de hoje o consumidor consome muitos produtos lácteos que não são transformados em primeira linha e não ter indústrias de segunda linha torna-se uma ameaça e na sua opinião é necessário revitalizar a forma de transformação, não esquecendo tudo o que foi feito até agora “mas também ir trabalhando outras formas de comercialização e indo atrás de outros nichos de mercado, de outros consumidores mais jovens com outras formas e com outros hábitos de consumo, acho que isto é uma das ameaças que não está a ser salvaguardada neste momento” (Anexo IV, §14).

Como principais oportunidades das explorações açorianas, o Sr. José Azevedo realça a preocupação do consumidor com aquilo que come, “porque nos Açores há a oportunidade de conseguir dar informação desde a produção, desde o leite tirado da vaca até à prateleira do supermercado” (Anexo IV, §14). Outra das oportunidades segundo o Sr. José Azevedo é o facto dos Açores estarem na moda, este realça a importância da marca Açores e refere que cada vez mais visita os Açores e “à posteriori procuram produtos da região e temos de trabalhar também essa oportunidade de quem nos visita para de futuro serem os nossos consumidores” (Anexo IV, §14). A última oportunidade que o Sr. José Azevedo fala está relacionada com os jovens, “junto das escolas temos uma oportunidade de desmitificar as mais valias que é o consumo de produtos lácteos” (Anexo IV, §14).

Na opinião do Sr. José Azevedo as grandes empresas de distribuição não auxiliam os produtores açorianos para a entrada dos produtos dos açores nos canais de distribuição nacionais e internacionais. O Sr. José Azevedo afirma que cada vez mais a distribuição está preocupada com as suas margens de lucro, “querem vender o produto que é mais barato, depois de negociar um preço aí sim já querem também usar a marca dos Açores para puderem

ter aumentos de volume de vendas mas não é assim que é feito o caminho, tem de ser uma valorização conjunta para toda a cadeia e só assim é que todos sairão a ganhar” (Anexo IV, §15).

Para o Sr. José Azevedo, a colaboração entre produtores é um fator importante para a competitividade das explorações, na sua opinião o caminho deve ser feito neste sentido porque cada vez mais o consumidor final quer estar informado sobre aquilo que está a consumir e através deste trabalho conjunto “com a colaboração dos produtores e uma ligação direta à indústria e à distribuição é que se consegue toda essa informação que seja conjunta e que venha trazer realmente a distribuição de dividendos em toda a cadeia” (Anexo IV, §16). O Sr. José Azevedo afirma que a distribuição de valor é que vai tornar as explorações competitivas e vai fazer com que haja uma maior integração dos jovens também nesse setor e o rejuvenescimento do mesmo (Anexo IV, §16).

Para finalizar, segundo o Sr. José Azevedo o Governo Regional cada vez mais tem que perceber as realidades e as necessidades das empresas que estão ligadas ao setor da agricultura e dos lacticínios. Na opinião do Sr. José Azevedo deveria haver alguma compensação pelos produtores manterem todos os seus terrenos cultivados e bem tratados pois “as pastagens da região são o melhor cartão de visita que os Açores podem ter mas nós fazemos esse trabalho se tivermos um setor que seja rentável, automaticamente se não houver sustentabilidade do setor começa a existir terrenos abandonados” (Anexo IV, §17). O Sr. José Azevedo refere que a integração de funcionários na atividade agrícola é de extrema importância porque a atividade agrícola exige trabalho 365 dias por ano mas é necessário mão-de-obra que tenha formação para tal e assim sendo, “é importante também libertar muita mão-de-obra que está ligada à agricultura que neste momento está nos programas ocupacionais e não estão libertos para fazer os trabalhos agrícolas” e torna-se “uma preocupação das explorações para conseguir mão-de-obra para afetar às suas explorações” (Anexo IV, §17). Relativamente à parte da carne e do leite, de acordo com o Sr. José Azevedo a questão passa pela movimentação de carga marítima entre ilhas e também para fora da região. “A questão também da regularidade dos barcos adequada a todas as ilhas e também o termo do custo da carga transportada, quer importação quer exportação, é fundamental para este setor” (Anexo IV, §17). Para o Sr. José Azevedo o setor agropecuário é o setor que mais peso tem na exportação da região, automaticamente faz o equilíbrio entre a importação e a exportação, por isso é fundamental na questão da regulação da balança comercial (Anexo IV, §17). Neste sentido, como existe o peso na exportação, existe o peso

grande na questão dos custos de transportes, para o Sr. José Azevedo “tínhamos de ter um POSEI transportes para nos aproximar em termos de custo para colocar os nossos produtos nos mercados de consumo muito semelhantes aos que estão no centro da Europa porque nós somos tão europeus quanto eles” (Anexo IV, §17).

## Capítulo IV – Conclusões

Neste último capítulo serão apresentadas as principais conclusões desta investigação, sendo que no primeiro subcapítulo serão dadas as respostas às perguntas de investigação, o seguinte subcapítulo é a nota final onde serão avançadas algumas recomendações às empresas, no terceiro subcapítulo serão apresentadas as limitações do estudo e no último subcapítulo serão apresentadas recomendações para futuras investigações.

### 4.1 Respostas às Questões de Investigação

Relativamente à **primeira questão** – Que variáveis são mais determinantes na atuação das empresas para a facilitação à entrada na grande distribuição, destacam-se duas variáveis, sendo estas o preço e o custo de transporte.

No caso do setor hortícola, o desafio que a grande distribuição impõe relaciona-se com o preço e os custos de transporte. Através dos estudos de caso conclui-se que o problema dos produtores açorianos em entrar no mercado da grande distribuição está relacionado com o preço porque os produtores açorianos tem dificuldade em competir com os preços dos produtos importados e dos produtos que vem de Portugal Continental. Pois, mesmo com o transporte dos produtos, seja de Portugal Continental ou do estrangeiro, os produtos chegam aos Açores mais baratos comparativamente com o preço do próprio produto local. A produção nos Açores é mais manual e artesanal e é por este facto que os produtos se tornam mais caros comparativamente aos produtos nacionais do continente e aos produtos importados, não significando este facto que os produtos tenham melhor ou pior qualidade. Um facto é que o consumo do produto local dos Açores é benéfico não só para os produtores, como também é importante para a diminuição da pegada ecológica porque estando os Açores afastados do continente, os produtos chegam aos Açores por via marítima ou aérea causando sempre poluição. É neste sentido que têm sido feitas muitas ações de sensibilização por parte dos produtores açorianos e das empresas de distribuição, para apelar ao consumo dos produtos locais, sendo que existe sempre o problema do diferencial do preço. De volta à mesma questão do preço, no caso hortícola o Clube de Produtores Continente Açores realça a questão das ações de sensibilização no apelo ao consumo dos produtos dos Açores, mas a decisão de compra é sempre do consumidor final de acordo com o seu poder de compra.

Relativamente ao custo de transporte, no caso hortícola os pequenos produtores açorianos deparam-se com o custo elevado de transporte dos seus produtos, sendo que são recebidos

apoios pelo custo de transporte. Mesmo assim, sendo este apoio importante para os produtores, os produtores queixam-se não só do tempo que demora a receber o apoio depois que é efetuado o transporte, como também de toda a burocracia envolvente. Neste sentido os produtores apelam à celeridade do apoio e à simplificação dos mecanismos envolventes, pois consideram este apoio muito importante.

No caso do setor dos lacticínios, o preço também é um fator determinante relativamente à grande distribuição, sendo que, neste caso o critério do preço sobrepõe-se à qualidade, tal como é referido pelo presidente da Associação Agrícola da Ilha Terceira. Sendo o modo de produção do leite nos Açores mais sustentável e mais amigo do ambiente, o produto acaba por ser diferente e neste sentido os produtores de leite açorianos referem que nunca se pode comparar um produto que é marca Açores com outros produtos sem esta certificação. É desta forma que os produtores açorianos tentam chamar a atenção dos seus consumidores perante o diferencial do preço, realizando ações de sensibilização e utilizando a estratégia de marketing do governo que é a marca Açores, mas como sempre quem toma a decisão final é o consumidor de acordo com o seu poder de compra, facto sustentado pelos próprios entrevistados.

Outro dos problemas associado a este setor é o excesso de produção de leite, isto é, como existe muita quantidade de produto para ser vendido e o produto está sob ameaça de perda de validade, as grandes indústrias baixam o preço e os produtores açorianos veem-se obrigados a baixar também os preços e deste modo surge uma avalanche de descida de preços, tal como é referido pela entrevistada – Supervisora Comercial da Pronicol. Assim, esta entrevistada concluía que devia existir uma entidade reguladora que fixasse o preço médio do leite e que abaixo desse preço ninguém pudesse vender, ou seja, uma espécie de fator regulador do nível dos preços, por forma também a salvaguardar o pagamento aos lavradores que fornecem o leite. Por outro lado, ainda na opinião desta entrevistada o governo também poderia fazer de estaque impedindo a entrada de produtos de fora da região.

Finalizando a resposta à primeira questão e relativamente ainda ao caso dos lacticínios, o custo de transporte também tem bastante peso neste setor, pois estando os Açores longe dos grandes mercados de consumo europeus o custo de transporte torna-se uma preocupação.

Em relação à **segunda questão** – Que estratégias poderão ser prosseguidas para incrementar a comercialização para mercados fora dos Açores, podem ser incrementadas várias

estratégias, mas todas elas tem algo em comum que passa pela união/colaboração.

Uma das estratégias que pode ser adotada está relacionada com a integração em **associações setoriais** como por exemplo, a Associação Agrícola da Ilha Terceira, pois pertencer a este tipo de associações é benéfico para os produtores no sentido em que estas associações conhecem bem os problemas dos setores e da região e tentam a todo o custo solucionar estes problemas ou qualquer outro tipo de problemas que o produtor tenha. Podem apoiar os produtores nos concursos a projetos nacionais e europeus.

A **integração em rede** é outras das estratégias que pode ser incrementada através do estabelecimento de parceiros, pois no caso do setor dos laticínios era muito importante que a indústria se unisse por forma a conseguir economias de escala, utilização partilhada de recursos e de informação.

**Integração de montante a jusante na cadeia de abastecimento/Integração em projetos de colaboração com empresas da distribuição:** (como poderá ser exemplo o Clube de Produtores Continente Açores) – cada vez mais o consumidor quer estar informado sobre aquilo que consome e através da colaboração entre produtores (seja do setor dos laticínios ou do setor hortícola) e com uma ligação direta à indústria e à distribuição é que se consegue fornecer a informação conjunta que o consumidor tanto deseja.

A maioria das empresas da distribuição possuem projetos de apoio aos produtores nacionais com o objetivo de desenvolver a economia das regiões e ao mesmo tempo diminuir a pegada ecológica. Esta situação foi evidenciada no presente trabalho no caso do produtor hortícola Francisco Borges que está inserido no Clube de Produtores Continente Açores. O produtor referiu que o processo de entrada foi simples e comentou as vantagens de pertencer ao clube.

Por último, mas não menos importante **a reestruturação dos apoios tanto locais (Governo dos Açores) como europeus** também será um fator importante para impulsionar os produtores para conseguirem comercializar os seus produtos para mercados fora dos Açores. Este tipo de apoio é muito importante e muitos produtores açorianos já utilizam estes apoios para expandir e melhorar as suas explorações. No entanto será necessário introduzir alterações nos apoios para os tornar mais efetivos e céleres.

Finalmente em relação à **terceira questão – Que soluções são propostas pelo setor da Distribuição aos produtores e qual a sua eficácia,** várias empresas do setor da distribuição possuem programas de apoio ao desenvolvimento dos produtores nacionais e das regiões onde se inserem. No caso do Clube de Produtores Continente Açores, a sua grande missão

passa por diminuir as importações de produtos hortícolas e frutícolas e tornar a produção local (nos Açores) cada vez mais autossuficiente. Para tal, fornecem aos produtores que estão inseridos no Clube o apoio que necessitam, desde o apoio técnico e mesmo a facilitação ao nível dos pagamentos, como também organizam as produções através de um plano com o acompanhamento da engenheira e do técnico do Clube. Por outro lado, neste planeamento existe alguma exigência por parte do Clube, pois sendo distribuidores não podem pôr em causa a segurança alimentar dos seus consumidores por isso os seus processos de controlo e acompanhamento à produção são exigentes e tem de estar de acordo com as suas normas de qualidade e segurança alimentar.

O Clube de Produtores Continente Açores, tenta motivar os seus produtores para não desistirem mesmo quando por vezes as condições climatéricas prejudicam as suas produções e também investe em termos de ações de sensibilização e consciencialização apelando aos consumidores para consumirem os produtos locais porque ao mesmo tempo estão a ajudar os produtores locais e a diminuir a pegada ecológica.

O Clube de Produtores Continente Açores é exigente com a qualidade e consistência na produção de acordo com o que é planeado. Os produtores se cumprirem com o estipulado tem uma garantia de compra dos seus produtos, regalias nos pagamentos, apoio técnico na produção, inovação nas culturas de cultivo e ainda apoio na realização de investimentos. No fundo, o Clube de Produtores Continente Açores fornece as ferramentas necessárias para que os produtores tenham sucesso nas suas explorações, sendo certo que o resultado final de todo o processo cabe sempre ao cliente final, a quem caberá a decisão de compra na loja.

Tendo em consideração os objetivos do presente trabalho, gerais e específicos, seguem-se algumas recomendações às empresas por forma a incrementarem a sua competitividade e estarem em melhores condições para serem parceiros válidos para a grande distribuição.

#### **4.2 Nota Final: Recomendações às Empresas**

Face ao exposto, importa realçar que para os produtores açorianos a colaboração com associações setoriais, com as empresas de distribuição, integração em redes de produtores e um eficaz recurso a apoios e projetos Europeus e do Governo dos Açores serão fatores que permitirão ultrapassar os problemas que os produtores sentem pela ultraperiferia da região.

As parcerias e integrações anteriormente referidas vão permitir aos produtores do setor agrícola e dos laticínios dos Açores ganhar uma maior escala, um maior poder de

negociação e uma maior capacidade de investimento. Se por exemplo um produtor de leite precisar de um veterinário se o recorrer a esse serviço através de uma associação setorial ou cooperativa ou rede de empresas terá menos custos do que se contratar o veterinário por sua conta. Não quer isto dizer que o produtor depois da utilização desses recursos não participe nos custos, mas esses custos nunca seriam tão elevados como se contratasse o veterinário por sua conta. Quer isto dizer que para o produtor existem vantagens em pertencer a este tipo de associação setoriais ou estar integrado em redes ou cooperativas, porque com a utilização eficiente de recursos, via partilha consegue diminuir os seus custos de exploração e ao mesmo tempo ter uma maior capacidade de investimento.

No caso hortícola, se um produtor tiver uma colaboração com uma empresa de distribuição (por exemplo Clube de Produtores Continente), não só terá benefícios em termos de redução de custos na contratação de serviços especializados como poderá beneficiar de conhecimentos de engenharia agrónoma e de técnicas sobre o cultivo das culturas e a sua inovação.

Neste sentido, para os produtores açorianos destes setores seria benéfico conseguir a colaboração conjunta com várias entidades (associação setorial, com outros produtores em lógica de rede e ainda com empresas de distribuição), pois assim poderiam ganhar mais escala e ao mesmo tempo ter mais capacidade de aplicar eficientemente recursos conjuntos e usufruir de conhecimento sobre questões operacionais das suas explorações e sobre os mercados.

A colaboração e integração anteriormente sugerida seria também benéfica para potenciar um mais adequado recurso aos apoios que são dados pelo Governo dos Açores e pela União Europeia. Existem vários apoios europeus e do Governo dos Açores que auxiliam os produtores açorianos perante algumas das dificuldades sentidas na região. Este tipo de apoio será tanto mais importante quanto os apoios poderem vir a ser mais céleres e eficazes perante as necessidades dos pequenos produtores.

Por fim, o que interessa salientar é que não há uma solução específica que resolva os problemas dos produtores açorianos, sendo que alguns desses problemas são semelhantes entre o setor agrícola e o setor dos laticínios, mas existem especificidades setoriais e também ao nível de cada empresa. Basicamente conclui-se pela importância de recomendar aos produtores açorianos destes setores, a integração em associações setoriais (associação e/ou cooperativa), trabalhar em lógicas de rede com outros produtores e aderirem a projetos

da grande distribuição por forma a sustentar uma melhor integração nas cadeias de abastecimento. O trabalho articulado entre empresas e associações potenciará sinergias, economias de escala e mais conhecimento. O recurso mais eficaz aos apoios do Governo dos Açores e da União Europeia será também um elemento importante para ultrapassar a barreira imposta pela ultraperiferia embora se reconheça a necessidade de agilizar os apoios no sentido da sua celeridade e aplicabilidade aos pequenos produtores.

### **4.3 Limitações do estudo**

Relativamente às limitações deste trabalho pode-se afirmar que todos os trabalhos de estudo de caso são limitados pelas realidades estudadas.

Sendo os Açores uma realidade multifacetada composta pela diversidade das 9 Ilhas do arquipélago o estudo efetuado revela a limitação de se debruçar sobre casos da Ilha Terceira, ainda que refletindo projetos e iniciativas aplicáveis a todo o arquipélago.

### **4.4 Investigação Futura**

Como sugestões para futuras investigações seria interessante verificar os resultados práticos das estratégias propostas no presente trabalho estudando-se casos que correspondam às recomendações efetuadas no sentido de aferir os seus benefícios para incrementar a competitividade das empresas.

## Referências Bibliográficas

- Batista, C. (2015). *OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS ATRAVÉS DE RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS COM FORNECEDORES* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10540/1/DM-CNNB-2015.pdf>.
- Brito, E. (2011). *TIPOS DE RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES E SUA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4347/1/DM-ESB-2011.pdf>.
- Carvalho, J., & Rousseau, J. (2000). *LOGÍSTICA: PRODUTOS HORTOFRUTÍCOLAS FRESCOS OU MINIMAMENTE PROCESSADOS* (1ªed.). Lisboa: Principia, Publicações Universitárias e Científicas Lda. ISBN:972-8589-11-5.
- Carvalho, J.C. (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (2ªed.). Lisboa: Sílabo. ISBN: 978-972-618-894-0.
- Chae, S., Choi, T., & Hur, D. (2017). BUYER POWER AND SUPPLIER RELATIONSHIP COMMITMENT: A COGNITIVE EVALUATION THEORY PERSPECTIVE. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 39–60.
- Continente. (2019). Clube de Produtores Continente. Disponível em <https://clubedeprodutores.continente.pt/index.php?area=clube>.
- Decreto Legislativo Regional n.º 2/2019. Jornal Oficial Região Autónoma dos Açores. I Série-A. 6 (17-01-2019) 1-6. Disponível em <https://jo.azores.gov.pt/api/public/ato/dc707530-ca40-4911-89decfa3465ff5b0/pdfOriginal>.
- Intermarché. (2019). Programa Origens. Disponível em <https://www.intermarche.pt/programa-origens/>.
- Jerónimo Martins. (2019). Parcerias: fornecedores locais e inovação. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/comprar-com-responsabilidade/parcerias-fornecedores-locais-e-inovacao/>.
- Jerónimo Martins. (2017). Relatório de Responsabilidade Corporativa. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Reports/Relatorio-de-Responsabilidade-Corporativa-2017.pdf>.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J.V. (2015). *MERCATOR DA LÍNGUA PORTUGUESA Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote. ISBN: 978-972-20-5640-3.
- Lidl. (2019). Apoio à produção nacional. Disponível em <https://institucional.lidl.pt/responsabilidade-social/medidas-e-projetos/apoio-a-producao-nacional>.
- Lidl. (2015/2016). Relatório de Sustentabilidade 2015/2016. Disponível em [file:///C:/Users/Carolina%20Louren%C3%A7o/Downloads/LIDL\\_Relat%C3%B3rio\\_de\\_Sustentabilidade\\_2015\\_2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Carolina%20Louren%C3%A7o/Downloads/LIDL_Relat%C3%B3rio_de_Sustentabilidade_2015_2016%20(1).pdf).
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 732-748. Disponível em

[http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English\\_Translated%20Articles/English/Business%20Valuation/Value%20in%20business%20markets.pdf](http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/Business%20Valuation/Value%20in%20business%20markets.pdf).

- Marca Açores. (2019). *Objetivos Estratégicos da Marca Açores*. Disponível em <https://www.marcaacores.pt/index.php?op=objtivos>.
- Mendes, B. (2014). *A Importância da Gestão de Fornecedores na Organização da Empresa: Caso SONAE* (Relatório de Estágio para obtenção de grau de Mestre, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal). Disponível em [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27511/2/Final\\_Vers%C3%A3o%20Final.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27511/2/Final_Vers%C3%A3o%20Final.pdf).
- Oliveira, S. (2015). *RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE GRANDE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11151/1/DM-SCBLO-2015.pdf>.
- Pereira, P., & Rousseau, J. (2000). *Estudos de mercado e consumidores: produtos hortofrutícolas frescos ou minimamente processados*. Lisboa: Principia, Publicações Universitárias e Científicas Lda. ISBN: 972-8589-24-7.
- Posei. (2019). Regulamento n.º 228/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de março. Disponível em <http://posei.azores.gov.pt/ficheiros/1412019104149.pdf>.
- Prata, P., Fazendeiro, P., Augusto, C., Azevedo, S., & Cruz-Machado, V. (2013). Ambiente Colaborativo para Avaliação de Cadeias de Abastecimento. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 12. doi: 10.4304/risti.12.1-15.
- Prorural+. (2019). Programa. Disponível em <http://proruralmais.azores.gov.pt/Programa>.
- Prorural. (n.d). PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL PARA A REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES 2014-2020 (PRORURAL+). Disponível em <http://proruralmais.azores.gov.pt/LinkClick.aspx?fileticket=8merT0WWbIM%3d&portalid=0>.
- Rebelo, A. (2017). *Gestão dos relacionamentos com os fornecedores: o caso Huf Portuguesa* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/21384/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>.
- Reimman, F., & Ketchen, D. (2017). POWER IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 3–9.
- Reis, D. (2014). *A Evolução da Distribuição Moderna em Portugal no Ramo Alimentar: A opção da subcontratação logística*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal). Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7716/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20final\\_120327042\\_Final.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7716/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20final_120327042_Final.pdf).
- Rousseau, J. (2016). *O ADN da distribuição* (1ªed.). Lisboa: Principia. ISBN: 978-989-716-141-4.
- Rousseau, J. (2002). *O que é a Distribuição?* (1ªed.). Lisboa: Principia, Publicações Universitárias e Científicas Lda. ISBN:972-8500-75-0.
- Simões, F. (2009). *MARCA DO DISTRIBUIDOR E RESPONSABILIDADE POR*

*PRODUTOS*. Coimbra: Edições Almedina, SA. ISBN: 978-972-40-3998-5.

Soares, L. (2017). *Qual é a diferença entre Logística e Cadeia de Suprimentos*. Retirado de: <https://blog.truckpad.com.br/gestao/diferenca-logistica-e-cadeia-de-suprimentos/> (consultado em 18 de setembro de 2018).

Sonae. (2017). *Sustentabilidade: O impulso de Negócios Duradouros (Relatório de Sustentabilidade 2017)*. Disponível em <https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/relatorio-sustentabilidade-2017/menu-43/>.

Vieira, D. (2014). *MARCA DO DISTRIBUIDOR VS. MARCA DO PRODUTOR: ATITUDE E ATRACÇÃO À MARCA POR PARTE DO CONSUMIDOR*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9057/1/Marca%20do%20Distribuidor%20vs.%20Marca%20do%20Produtor%20-%20DanielVieira2014.pdf>.

## **Anexos**

### **Anexo I – Entrevista ao Produtor Hortícola**

#### **1.1. Guião da entrevista ao Produtor Hortícola**

Questões preliminares sobre o funcionamento da sua exploração:

1. Quando começou a sua exploração e quais os marcos mais importantes ao longo do tempo de atividade?
2. Que tipo de produtos produz e quais os principais canais de distribuição?
3. Como classifica a sua exploração ao nível de capacidades (tecnológicas, financeira, conhecimentos específicos da atividade, entre outros)?
4. Teve algum tipo de apoios para iniciar a sua atividade?

Questões sobre o Clube de Produtores Continente:

5. Quando é que entrou para o clube de produtores continente e como tomou conhecimento do clube de produtores?
6. Como foi o processo de entrada para o clube de produtores?
7. Através do clube de produtores quais são as áreas geográficas em que os vossos produtos são comercializados?
8. Qual o tipo de apoio (técnico/logístico/comercial ou outro) que o clube de produtores vos proporciona?
9. Quais as principais vantagens para a sua exploração de pertencer ao clube de

produtores?

Questões relacionadas com a estratégia de comercialização e as suas dificuldades:

10. Já vendeu (ou tentou vender) os seus produtos para as outras ilhas dos Açores ou para Portugal Continental, mesmo sem ser através do clube de produtores?

11. E para o estrangeiro já exportou ou tentou exportar?

12. - Se respondeu sim a uma das perguntas anteriores, teve algum tipo de apoio e quais as dificuldades mais importantes que tiveram que ultrapassar?

- Se respondeu não a uma das perguntas anteriores, porque razões não consideram tais possibilidades?

13. De acordo com a sua experiência, quais são as maiores dificuldades/entraves que os pequenos produtores nos Açores sentem para entrar na grande distribuição a nível local – todo o arquipélago e a nível nacional?

## 1.2. Transcrição da entrevista do Produtor Hortícola

1. A exploração começou em 2003 e a produção local foi a parte mais importante e que nós nos empenhamos mais, dá mais margem e é mais fácil de trabalhar porque tem outra rotação.

2. Nós produzimos um bocadinho de tudo, desde alfaces, tomate, repolho, couves lombarda, couve-flor, brócolos, nabiça, curgete, pepino e entre outros produtos. Relativamente aos canais de distribuição, nós trabalhamos com as grandes superfícies como a INSCO, o Guarita, exportamos para o grupo central e alguma coisa para a ilha de São Miguel, também distribuímos para escolas e colégios particulares.

3. Relativamente à nossa exploração, é uma exploração em crescimento que ainda tem muito para aprender, a nível financeiro está estável, temos adquirido alguns conhecimentos em termos de fitofármacos, pragas, doenças, sementes e plantas adequadas ao clima que por vezes não é fácil e também em termos do manuseio dos utensílios de trabalho.

<p>4. Relativamente aos apoios para a minha atividade, não tive apoio para iniciar a minha atividade, adquirei os apoios mais à frente, em que fizemos projetos no PRORURAL + e mais recentemente fizemos na GRATER e no COMPETIR.</p>
<p>5. Relativamente à entrada para ao Clube de Produtores Continente, entramos sensivelmente há 3/4 anos, em que apareceram na minha exploração para me convidar para pertencer ao clube, mas já tínhamos tido uma formação com o clube e com a Emater em Angra do Heroísmo e a partir daí alguém entrou em contacto comigo e começamos a trabalhar em parceria. O processo de entrada para o clube de produtores Continente foi simples e normal.</p>
<p>6. Relativamente às áreas geográficas em que os nossos produtos são comercializados através do clube de produtores Continente, essas áreas são a ilha Terceira e a cidade da Horta na ilha do Faial.</p>
<p>7. Relativamente ao apoio que o clube de produtores Continente proporciona, dá apoio técnico, comercial, em que fornecem um plano para orientar a produção.</p>
<p>8. Relativamente às vantagens de pertencer ao clube de produtores Continente, como são uma casa muito grande acaba por vender muito mais, tem uma percentagem de venda de 35% e tem um peso muito grande. Outras das vantagens é a venda do produto local, a nível de pagamentos são muito certos e honestos, são uma fonte muito boa para escoar o produto e a nível de preços estão mais ou menos ao mesmo nível dos outros.</p>
<p>9. A maior parte das vendas para os Açores são sem ser através do clube de produtores, sendo que já tive também uma parceria para as Canárias. As maiores dificuldades que nós temos são os transportes que são muito caros, nós temos um apoio, mas por exemplo nós fazemos o transporte hoje e só daqui a um ano, um ano e tal é que dão o apoio e é quando corre bem, os apoios precisavam ser mais céleres. É muito complicado arranjar produtos para se conseguir fazer um trabalho de fundo, tinha de ser com produtos que não fossem muito produzidos nos outros locais, porque se forem produtos básicos eles são muito fortes, nós tínhamos de fazer coisas aqui diferentes como fazem com o ananás, o maracujá, o inhame, ou seja, produtos de nichos mesmo específicos para conseguir vender lá fora e para ter retorno financeiro</p>

interessante. O apoio deles é importante, mas é tardio, este tipo de apoio podia ser mais simples e deviam haver outros mecanismos para simplificar.

10. Relativamente às dificuldades/entraves que os pequenos produtores nos Açores sentem para entrar na grande distribuição tanto a nível de todo o arquipélago como a nível nacional, os produtores tem sempre um problema de entrar no mercado por causa dos preços, os preços em Portugal Continental são muito baratos e mesmo com o transporte para os Açores continuam baratos. E depois os grandes revendedores estrangulam muito o mercado cá, porque compram muito barato lá e chegam cá com os produtos para os produtores não crescerem, baixam muito o preço, e assim o produtor fica sem vender, perde os produtos ou então fica chateado porque não tem margem e acaba por desistir.

## **Anexo II – Entrevista à representante do Clube de Produtores Continente nos Açores**

### **2.1. Guião da entrevista Clube de Produtores Continente Açores**

Qual a função que ocupa nesta organização?

Questões sobre o funcionamento do clube de produtores:

1. Em que consiste o clube de produtores Continente?
2. Como funciona o processo de entrada para o clube de produtores e quais são os requisitos de entrada?
3. Como funciona o processo de seleção dos fornecedores e quais são os critérios utilizados?
4. Após a entrada para o clube de produtores existem regras a cumprir para permanecer no clube?
5. Como avaliam a relação com os fornecedores incluídos no clube de produtores? (ao nível da periodicidade de análise/parâmetros de análise/outros elementos relevantes)
6. Como classifica a importância do clube de produtores para o Continente?

Questões sobre o impacto do clube de produtores junto dos fornecedores:

7. Quais as vantagens que o clube de produtores proporciona aos fornecedores?
8. No âmbito do clube de produtores o Continente proporciona algum tipo de apoio para a capacitação dos fornecedores? (capacidade técnica/capacidade comercial/entre outros domínios)

Questões sobre o clube de produtores nos Açores:

9. De que forma o clube de produtores está inserido nos Açores? (com estruturas próprias/reportando a nível nacional)
10. Quantas empresas açorianas, e de que setores, estão integradas no clube de produtores?
11. Existe alguma especificidade inerente à integração de empresas dos Açores no clube de produtores?
12. Na sua opinião as PME'S dos Açores atribuem importância ao clube de produtores e veem-no como uma oportunidade?
13. Considera o clube de produtores uma ferramenta com a capacidade de alavancar PME'S açorianas para a sua expansão no mercado nacional e internacional?

Questões sobre o relacionamento com os fornecedores a longo prazo:

14. Qual a importância para o Continente de uma relação de longo prazo com os fornecedores?
15. Quais são os aspetos que o Continente considera como mais importantes, para ter uma relação de confiança e duradoura com os fornecedores? Será que pode dar um exemplo?
16. Como se caracteriza, de uma forma geral, a relação das empresas do clube de produtores com o Continente?

## **2.2. Transcrição da entrevista Clube de Produtores Continente**

1. O clube de produtores continente é uma associação de produtores com a distribuição, neste caso com o Continente. O clube de produtores nos Açores está focado na área das frutas e legumes mas também na produção de carne bovina, principalmente na carne bovina e são estas as áreas que nos atuamos. Desde 2005 já temos esta organização do clube de produtores apesar de se ter desenvolvido mais nos últimos anos.

2. Como requisitos de entrada, acima de tudo tem de ser bons produtores e ter vontade essencialmente de crescer. Basicamente o que nós pretendemos com o clube de produtores é organizar a produção, porque acontecia que os produtores produziam o que bem entendiam, por exemplo na parte hortícola, produziam quando entendiam as alfaces, as couves e as batatas e ofereciam ao Continente aquilo que tinham e muitas vezes não eram essas as necessidades do Continente. Isto fez com que infelizmente durante muito tempo quando começamos a operar nos Açores, havia situações em que nós tínhamos que mandar inclusive mercadoria de avião para conseguir vender aos nossos clientes. Durante muitos verões por exemplo a alface vinha de avião porque quando nós precisávamos de alface os produtores não tinham e em outras alturas do ano produziam todos ao mesmo tempo e o preço descia porque havia excesso de alface. Então o que é que consistia esse clube de produtores, nós temos uma engenheira agrónoma que é licenciada e temos um técnico e nós sabendo o que é que vendemos, em que quantidades ao longo do ano e quais os produtos, nós tentamos organizar os produtores. Assim essa engenheira combina com os produtores que produtos é que vão produzir, em que quantidades e em que meses e compromete-se a comprar essas quantidades nesses meses, a preços justos de mercado e isso faz com que eles tenham a sua produção garantida e vendida e nós também ficamos tranquilos porque não temos de estar à última da hora à procura de mercadoria e a mandar vir de avião como aconteceu durante muitos anos. Basicamente nós tentamos organizar a produção em meses, em tipo de produtos e em quantidades e para o lado do produtor é muito bom porque fica com essa garantia de compra mas claro que nós somos muito exigentes, é essa a questão, nós somos distribuidores e não colocamos em causa a segurança alimentar para os nossos clientes, de maneira que nós temos processos de controlo e de acompanhamento à produção muito exigentes. Por exemplo, eles só podem aplicar os pesticidas que são amolgados, não podem por adubos a mais, não podem aldrabar em nada a produção sob pena de serem expulsos do clube de produtores, nós inclusive fazemos análises aos produtos para ter a certeza que está tudo conforme e não admitimos nada que não tenha todo o controlo de qualidade e segurança alimentar. Estamos neste momento a trabalhar com uma certificação da produção que é a PRODI, que é uma forma de produzir com segurança e sustentabilidade em termos ambientais, todos os nossos fornecedores estão neste momento até a entrar numa certificação PRODI.

3. Relativamente ao processo de seleção e seus critérios, os produtores tem de ter os mínimos legais, o número de hortifruticultura, o mínimo das formações obrigatórias por lei. De seguida a entrevistada revela uma estratégia que vai ser implementada no início de 2020 e como referiu acima é necessário ter os mínimos legais, o número de hortifruticultura e o mínimo das formações obrigatórias por lei.

4. Relativamente às regras a cumprir após a entrada para o Clube, não só todas as questões legais relativamente à produção, segurança alimentar, como também nós esperamos que eles cumpram com as quantidades acordadas, pode eventualmente haver algum imprevisto, sendo que na agricultura existem muitos, por exemplo na Terceira aconteceram as cheias e nós tínhamos imensa batata doce contratada, houve dois ou três produtores cujos terrenos foram inundados e obviamente não puderam cumprir com o acordo e nós tivemos que importar batata doce do continente para poder vender nos hipermercados porque não conseguimos aquilo que tínhamos planeado. Nestes casos os produtores não são prejudicados e por isso é que nós temos a engenheira agrónoma sempre a visitar pelo menos uma vez por mês as produções dos nossos agricultores e muitas vezes acontecem pragas, lagartas e outros tipos, por exemplo quer em São Miguel quer na Terceira, tem havido muita praga de pássaros e isso tem destruído muitas produções, tem sido muito complicado para alguns produtores. Por exemplo uma coisa que também nós fazemos é que há produtos que nunca se cultivaram cá nos Açores ou que não têm grande tradição e que nós como importamos muito estamos a tentar convencer os produtores locais a fazer esses produtos para diminuirmos as importações, por exemplo o melão é um produto que nunca se fez cá nos Açores, há a melancia, há as meloas mas o melão os Continentes todos importam toneladas e toneladas de melão do continente são contentores e contentores e a nossa engenheira agrónoma está a convencer vários produtores a plantarem melão e neste momento se tudo correr bem este verão já vamos ter cerca de 50 toneladas de melão produzidos cá nos Açores pela primeira vez, espalhados entre a Terceira e São Miguel, que vamos presentear aos nossos clientes o melão dos Açores. Também temos outro exemplo, dois artigos muito difíceis e que nós vendemos muitas centenas de toneladas que é a couve-flor e a couve-brócolo, são produtos difíceis de produzir cá e nós convencemos também produtores a avançarem este ano, mas tivemos um azar muito grande, foi que os pássaros devoraram as

produções, os produtores estavam todos cheios de boa vontade e nós também mas não correu bem, mas vamos continuar a insistir.

5. A nossa missão é tornar cada vez mais os produtos hortícolas e os frutícolas, diminuir as importações e fazer com que a produção local seja cada vez aqui mais autossuficiente. Estamos sempre a tentar puxar pelos produtores e a motivá-los mas o consumidor final é que decide, nós fazemos ações de sensibilização, pomos cartazes e fizemos por exemplo este ano, na Terceira vendemos 6 toneladas de citrinos e produzimos cartazes que pusemos nos hipermercados de Angra e Praia exatamente a identificar inclusive os produtores, a dizer que era laranja regional e tudo isso, mas por nós o produtos regionais quanto mais caros forem vendidos melhor porque nós ganhamos também mais valor, a questão é que o cliente é que decide muitas vezes e a diferença entre os produtos nacionais importados e os locais também não pode ser muito grande, não podemos ter a laranja da Terceira ao dobro do preço da laranja que vem do continente. O consumidor aceita pagar mais um pouco mas não pode haver uma discrepância muito grande por isso é que temos de trabalhar muito a consciencialização mas cada vez mais os consumidores também estão informados e as gerações mais novas também tentam valorizar o que é da sua terra e diminuir a pegada ecológica porque ao fim ao cabo nós também ao importarmos menos também gastamos menos transportes, menos combustível e estamos a dar dinheiro a produtores da nossa terra ao fim ao cabo também são nossos clientes, esse ciclo económico fica fechado aqui nos Açores e isso é muito importante para nós, deixar esse rendimento cá. Portanto essa falsa questão de que o Continente tenta esmagar os preços não é verdade, nós tentamos e sabemos que a produção local é mais cara, mais manual e mais artesanal e nós tentamos puxar pelo preço dos produtos mas há limites e o limite às vezes o consumidor final é que o impõe, porque se comprar laranja importada ao lado de laranja regional e não estiver disposto a fazer essa diferença mas nós tentamos fazer o nosso melhor a esse nível.

6. Relativamente à relação com os fornecedores a nível da periodicidade de análise e parâmetros de análise, nós estamos a entrar num processo de certificação que obriga a análises a todo o tipo de solos, águas, pesticidas, resíduos e todo esse tipo de análises é feita pelo menos uma vez por ano e eles estão certificados pela PRODI. Além disso nós fazemos aleatoriamente também análises aos produtos, portanto

máximo rigor, máxima segurança alimentar sem dúvida, eles tem a produção garantida e a compra mas tem de cumprir com aquilo que é efetivamente um requisito legal.

7. Relativamente à forma como o clube de produtores está inserido nos Açores, nós temos a nossa organização local, portanto eu sou responsável, tenho a engenheira agrónoma e o técnico na área da produção hortícola e frutícola e começamos também este ano o projeto da carne desde janeiro de 2019. Basicamente o que aconteceu foi que, com a grande exportação de carne para o continente, principalmente nas ilhas do grupo oriental, nós começamos a olhar para a carne que comprávamos, as carcaças e começamos a descobrir que estavam cada vez mais magras e mais novinhas, ou seja, a melhor carne estava a ser exportada e o que estava a restar para nós já eram vacas entravadas e magrinhas. Nós comprávamos sempre a dealers e a intermediários e passamos a montar o clube de produtores também na carne, ou seja, nós estamos a eliminar os intermediários e estamos a falar diretamente com os produtores, temos desde do início do ano cerca de vinte novos produtores de carne bovina, em que nós controlamos os animais, o brinco, tratamentos no veterinário, levamos os nossos veterinários à exploração para sabermos se em termos de bem estar animal os animais estão bem tratados e se a nível veterinário tem toda a saúde e os cadernos em dia. Depois de tudo isto, fazemos uma seleção dos melhores animais e o compromisso de compra com o produtor, basicamente funciona como os hortícolas mas ao nível da carne e isto tem permitido controlar a produção e aumentar a qualidade da nossa carne e temos dado rendimento a muito mais produtores, eliminando os intermediários indo diretamente à origem e orientando esses produtores no tipo de raças e no tipo de carnes que nos interessa. Nesta área da carne também temos uma engenheira agroindustrial que está a combinar essa produção diretamente com os produtores de carne.

8. Uma experiência engraçada que estamos a fazer é a comercialização de borrego, pela primeira vez nesta páscoa não mandamos vir borrego de avião, todo o borrego que comercializamos foi dos nossos produtores locais, fomos atrás deles e convencemo-los a entrar para o clube de produtores e toda a carne que foi vendida de borrego ou cabrito foi 100% regional pela primeira vez na nossa história e isso para nós foi interessante. Estamos a trabalhar também para renascer o borrego de Santa Maria,

para mandar vir borregos de Santa Maria, os produtores estão com muito medo porque é muito difícil mas eu disse não faz mal, nem que seja dois ou três borregos por semana mas dizer aos nossos clientes que temos borrego de cá e borrego bom, nem que seja só à sexta e ao sábado mas vamos garantir isso aos nossos clientes. Por enquanto ainda não exportamos para os Continentes de Portugal continental, mas é a nossa missão principalmente na área da carne, mas nós precisamos de uma infraestrutura maior e estamos a pensar no caso da carne nós vamos fazer um investimento grande daqui a um ano que é exatamente ter uma central de carnes que vai nos permitir exportar para o continente, a nível dos hortícolas é um bocadinho mais difícil por causa transporte marítimo, do lead time e de garantir a frescura mas eu acredito que por exemplo na fruta isso será possível mas nós já temos alguns produtores que por si só o fazem que é o caso do ananás, da meloa de Santa Maria, esses já tem os seus canais próprios de exportação. Mas por exemplo nós temos incentivado muito a produção dos citrinos, quem é que nos dias que daqui a dois ou três anos não temos uma linda embalagem de laranjas do Pico a ser exportada, por exemplo pode ser esse o nosso objetivo. Nós temos incentivado muito à cultura maracujá, é outro fruto que nos interessa muito desenvolver e que faz parte da nossa história e quem sabe daqui um ano ou dois não estamos a exportar maracujá, neste momento ainda estamos a estabilizar a produção e estamos a arranjar novos produtores nessas áreas mas nada nos dias que para o futuro nós não possamos exportar mas basicamente mais na área da fruta, os legumes trata-se do consumo local e substituir as importações.

9. Relativamente ao número de empresas açorianas e de que setores estão integradas no clube de produtores, na área dos hortícolas e frutícolas cerca de 35 produtores e 3 cooperativas, sendo que essas cooperativas são a Fruter que tem quase 200 pequenos produtores, a cooperativa Frutaçor em São Miguel que tem uns 40 produtores e a cooperativa de Santa Maria, portanto são muitos produtores, se virmos em produtores individuais são muitos mas em contacto direto são esses 35 mais as 3 cooperativas.

10. Nós também damos muitas regalias ao nível do pagamento, nós pagamos muito mais cedo do que todos os outros fornecedores, se o fornecedor também às vezes necessitar de apoio para comprar sementes ou para fazer outro tipo de investimento nós também apoiamos e até pagamos adiantado, portanto damos muitas facilidades

também financeiras. Além de todo o apoio técnico à produção pelos engenheiros e além da garantia de compra que nós também temos que são quantidades que são acordadas, na área do hortícola nós temos um plano de produção em que a engenheira agrónoma identifica quantas parcelas de terra que o produtor tem e ela diz em quais vai plantar couve, batata, alface e ela tem um plano inclusive que diz ao produtor o que vai plantar na semana tal e ela já sabe quanto tempo leva a ficar pronto, ela diz ao produtor vais plantar este número de pezinhos e eu vou te comprar essa quantidade de pezinhos ao fim de X meses. Isto está tudo planeado, ou seja, parcela a parcela de terra, quantidade a quantidade, é um planeamento semanal, ou seja, nós ai tendo esse compromisso de compra fazemo-lo, muitas vezes até ultrapassamos porque às vezes até o produtor tem mais e conseguiu produziu mais e as lojas até estão a pedir, está a correr bem e muitas vezes ultrapassamos, outras vezes se há algum imprevisto não compramos mas normalmente os imprevistos são sempre de natureza externa, não tem a haver com o facto de nós não querermos.

11. Na minha opinião as PME'S dos Açores atribuem importância ao clube de produtores e veem-no como uma oportunidade e considero o clube de produtores uma ferramenta com a capacidade de alavancar PME'S açorianas para a sua expansão no mercado nacional e internacional. Temos feito muitas ações de divulgação e nós temos tido mesmo jovens agricultores que se tem dirigido a nós, às vezes nós temos pena de não virem mais mas temos feito também esse esforço de divulgação, nós vamos estar no verão na Praia da Vitória, nas Festas da Praia, vai haver uma feira também dedicada aos produtos locais, nós vamos lá estar, vamos fazer um esforço de marketing e estar lá presentes para divulgar exatamente o clube de produtores e dizer que nós queremos o que é local, nós não queremos importar e que se juntem a nós porque nós ajudamos a fazer o sucesso da empresa e dessas pequenas empresas.

12. Relativamente às relações de longo prazo com os fornecedores, nós temos alguns produtores que já são nossos produtores à 26 anos, desde que nós entramos aqui nos Açores e o nosso maior produtor de alface ainda ontem estava a ver, ele forneceu este ano entre outubro e março cerca de 13 toneladas, ou seja, é um dos produtores que temos praticamente à 26 anos, é um produtor muito forte. Nós por exemplo, no caso da alface, conseguimos já garantir quase 88% do consumo de alface que nós temos nas ilhas todas é local e produzido localmente, são cerca de 115 toneladas por

exemplo de alface que nós consumimos por ano. A batata doce são cerca de 148 toneladas, para ter uma ideia, 88% da venda é de batata doce local, a melancia também 71%, a banana é praticamente toda local, só mesmo quando há falha de banana é que temos banana importada, por acaso está a acontecer na Terceira porque estamos com uns problemas de produção local porque o ano passado foi um ano muito bom e este ano as bananeiras estão a levar mais tempo a desenvolverem mas são coisas normais que tem a haver com as alterações climáticas e não estamos a ter quantidade suficiente e estamos a importar também alguma banana mas o consumidor prefere claramente a banana local.

13. É raro nós termos algum fornecedor que desista depois do clube de produtores, aliás se ele fizer algum esforço, eu não me estou a lembrar, pode acontecer por motivos pessoais em caso de alguma doença, mas normalmente quando entram no clube de produtores é uma garantia, mantêm-se fiéis e é um descanso porque tem o seu pagamento certinho, tem o apoio da engenheira com eles, nós vamos também introduzindo muita inovação em termos de culturas. Uma das coisas que nós por exemplo estamos a lutar muito é pela cenoura porque a cenoura que nós compramos, nós importamos muita cenoura, mas a verdade é que a cenoura regional é muito mais saborosa, fresca e tudo isso, mas a cenoura precisa muita mecanização e é produzida em larga escala no continente. Antigamente a cenoura era muito barata e vendia-se cenoura a 40 cêntimos e 50 cêntimos mesmo vindo de fora e houve uma praga a nível do continente e Espanha que fez com que o preço da cenoura subisse muito na Europa e então criou-se uma oportunidade para a cenoura local, porque se antes não compensava aos produtores estar a produzir cenoura por aquele preço agora como houve essa praga a nível nacional já passou a compensar, então temos convencido muitos produtores também a produzirem cenoura e na Terceira nós tivemos resultados muito positivos, já conseguimos quase 10 toneladas de cenoura local, o que foi muito bom, ficamos muito satisfeitos, é muito saborosa e não tem nada a haver, é por exemplo um dos artigos que temos andado a convencer.

14. Relativamente aos aspetos que o Continente considera como mais importantes, para ter uma relação de confiança e duradoura com os fornecedores, para mim é a qualidade e a consistência na produção, portanto é mesmo continuar a produzir com qualidade e produzirem de acordo com aquilo que está planeado, de acordo com as

quantidades que vamos pedindo, porque nós vamos sempre crescendo e nós também vamos expandindo mais lojas, vamos sempre introduzindo novidades e ainda temos muitos produtos para substituir as importações. Por exemplo tomate, é muito fácil produzir tomate nos Açores durante o verão, mas durante o inverno, o tomate é quase todo ele importado, porque é difícil produzir tomate. Também muitas vezes é preciso fazer investimentos porque há determinadas culturas que de inverno cá só funcionam se estiverem em estufas e muitas vezes os processos de candidatura para as estufas e tudo isso são muito lentos e morosos e os produtores também não tem capacidade para investir com a celeridade que agente necessita mas temos vindo a trabalhar nesse sentido, “o senhor que se candidate porque se o senhor tiver agente vai lhe dizer qual é variedade certa do tomate e garanto-lhe que nós vamos comprar” e eles também motivados com essa segurança de compra também tem envergado em bastantes investimentos.

15. Relativamente aos processos de candidaturas para as estufas, eles apresentam às vezes uma intenção de compra, que pode valorizar em termos de projeto mas infelizmente aqui na agricultura o dinheiro que existe tem sido muito absorvido pela área dos lacticínios e pelos grandes fornecedores e isso não é bem rateado entre as autoridades e muitas vezes há pequenos produtores com excelentes projetos e que são meia dúzia de milhares de euros, só que o dinheiro já foi esgotado com os grandes projetos da Pronicol, da Lactaçores e da Finançor, são gigantes que depois esgotam milhões nos seus projetos mais industriais a verdade é essa e depois já não há dinheiro para os pequeninos e é muito complicado, neste momento estamos numa transição dos quadros comunitários e o dinheiro acabou e há muitos projetos de investimento que estão em *stand by* porque o próximo quadro é só em 2020 mas efetivamente o dinheiro só cai em 2021 e isso tem retardado alguns investimentos importantes.

16. Relativamente à forma como se caracteriza, a relação das empresas do clube de produtores com o Continente, para nós são parceiros, não só fornecedores como parceiros para nós, porque nós precisamos deles e eles precisam de nós portanto estamos condenados a dar-nos muito bem.

17. Este ano já temos 35 produtores individuais e as 3 cooperativas, 8 anos de clube de produtores mais instituído e formal. Em termos da área produtiva, neste momento já

temos cerca de 160 hectares, 2000 toneladas por ano de compra e cerca 67 produtos diferentes entre legumes e fruta.

### **Anexo III – Entrevista à supervisora comercial da Empresa Pronicol**

#### **3.1. Guião da entrevista empresa Pronicol**

Qual a função que ocupa nesta organização?

Questões sobre o funcionamento da empresa:

1. Quando é que iniciaram a vossa atividade e quais os marcos mais importantes ao longo do tempo de atividade?
2. Que tipo de produtos produzem e quais os principais canais de distribuição?
3. Como classificam a vossa exploração ao nível de capacidades (tecnológicas, financeira, conhecimentos específicos da atividade, entre outros)?
4. Tiveram algum tipo de apoios para iniciar a vossa atividade?
5. Qual é a vossa ligação com a UNICOL?

Questões sobre a integração na grande distribuição:

6. Quais são as áreas geográficas em que os vossos produtos são comercializados?
7. Como foi o processo de entrada na grande distribuição (Hipermercados e Supermercados) tanto em Portugal continental como nos Açores?
8. Quais são as exigências e os requisitos (em termos logísticos, quantidades, entre outros relevantes) para fazer parte da grande distribuição?
9. Quais as dificuldades (em termos logísticos, financeiros, comerciais, entre outros relevantes) que sentiram para integrar a grande distribuição?
10. Tiveram algum tipo apoio para conseguir integrar a grande distribuição?

Questões relacionadas com a estratégia de comercialização e as suas dificuldades:

11. Já exportaram (ou tentaram exportar) os vossos produtos para o estrangeiro?
12. - Se respondeu sim à pergunta anterior, tiveram algum tipo de apoio e quais as dificuldades mais importantes que tiveram que ultrapassar?  
- Se respondeu não à pergunta anterior, porque razões não consideram tais possibilidades?

13. De acordo com a vossa experiência, quais são as maiores dificuldades/entraves que os produtores/empresas nos Açores sentem para entrar na grande distribuição a nível local – todo o arquipélago e a nível nacional?

Questões sobre a competitividade das empresas açorianas:

14. Na vossa opinião quais as principais forças e principais fraquezas das empresas açorianas no setor dos lacticínios?

15. E quais as principais ameaças e principais oportunidades?

16. Na vossa opinião as grandes empresas de distribuição auxiliam os produtores açorianos para a entrada dos produtos dos açores nos canais de distribuição nacionais e internacionais?

17. A colaboração entre produtores pode ser um fator importante para a competitividade das explorações?

18. Na vossa opinião o que poderia ser diferente em termos de ação de diferentes entidades para reforçar a competitividades das empresas açorianas deste setor?

### **3.2. Transcrição da entrevista à supervisora comercial da empresa Pronicol**

1. Sou a supervisora comercial e sou responsável por todo o departamento comercial da Pronicol nas ilhas do grupo central e ocidental.

2. A atividade comercial nos Açores foi iniciada em janeiro de 2012, anteriormente era apenas produção e a expedição de todo o produto que era produzido na fábrica para mercado do continente e para a exportação. Nós produzimos tudo o que são produtos lácteos, desde leite UHT, leite em pó, lactosoro que também é um derivado dos lácteos, queijos, manteiga e dos não lácteos também produzimos o sumo Pipes. Relativamente aos canais de distribuição, fazemos todo o mercado dos Açores onde temos o retalho, o pequeno retalho, grossistas e o canal horeca mas infelizmente não conseguimos ainda bater o canal horeca todo como devia porque temos uma série de coisas que ainda temos de inovar e por isso ainda não conseguimos chegar a todos os pequenos clientes do canal horeca.

<p>3. Relativamente à classificação da nossa exploração ao nível de capacidades, na minha opinião a Pronicol é uma das empresas de topo dos Açores, tanto a nível de tecnologias como de sistemas informáticos que utilizamos, é tudo na linha de topo.</p>
<p>4. No que diz respeito ao tipo de apoios para iniciar a vossa atividade, pois é possível que a Pronicol tenha recorrido a alguns fundos comunitários.</p>
<p>5. A Pronicol é uma sociedade anónima constituída por 51% de capital social da Lactogal, que é a maior empresa de lacticínios do país, e por 49% de capital social da Unicol.</p>
<p>6. As às áreas geográficas que os nossos produtos são comercializados, a Pronicol funciona em todo o que é mercado regional e tudo o que é mercado do continente e exportação é trabalhado pela Lactogal. Portanto podemos considerar que a Pronicol trabalha o mercado dos Açores e tem um único cliente no continente que é a Lactogal que no fundo também é a sua acionista.</p>
<p>7. O processo de entrada na grande distribuição em Portugal continental não posso responder porque essa parte é feita pela Lactogal, mas aqui nos Açores foi pacífica desde que abriu a primeira loja em Angra do Heroísmo houve um contrato com determinadas exigências mas entramos em acordo, era a primeira grande superfície que vinha para o mercado da ilha Terceira e obrigatoriamente tinham de ter produtos da Terceira portanto havia interesse da parte deles em trabalhar connosco como também havia da nossa parte, foi um processo democraticamente discutido porque são outro tipo de clientes que representam uma boa parte do nosso bolo de vendas.</p>
<p>8. As exigências e os requisitos para fazer parte da grande distribuição, como referi à pouco claro que são maiores, porque um cliente como a INSCO representa quase 50% do nosso volume de produção com certeza que os descontos e os contratos são mais avultados, mais exigentes, com outras cláusulas que os outros não tem mas isto como tudo que seja o poder de compra faz toda a diferença quando se fazem os contratos.</p>
<p>9. Não tivemos nenhum tipo apoio para conseguir integrar a grande distribuição, fomos nós que tivemos que andar atrás.</p>

10. Não tivemos dificuldades para integrar a grande distribuição porque os contratos são renovados praticamente todos os anos, há sempre coisas que tem de se limar, novos produtos para entrar em linha e outros que descontinuam, a estratégia de marketing deles também é cada vez mais exigente porque muda todos os anos de maneira que tem sempre de haver alguma atualização.

11. Relativamente à exportação dos nossos produtos, já exportamos para os Estados Unidos da América, para o Canadá, chegamos a vender pontualmente para Espanha, neste momento estamos a vender alguma coisa para a Polónia e por via da Lactogal existem muitos outros produtos que são vendidos também para o mercado da exportação.

12. O apoio que nós temos a nível governamental, são apoios ao transporte mesmo assim nós nem recorremos a eles, recorremos sim à estratégia de marketing que o governo tem estado a desenvolver nos últimos anos com a marca Açores e então aí temos estado a trabalhar em conjunto com eles em feiras para promover os nossos produtos.

13. As maiores dificuldades/entraves que os produtores/empresas nos Açores sentem para entrar na grande distribuição a nível local – todo o arquipélago e a nível nacional, é sempre a mesma, que é a questão do preço porque as pessoas gostam do produto regional, mas querem comprar ao mesmo preço das marcas brancas e bom e barato não existe. Nós temos estado a contrariar e a fazer algumas ações porque é necessário também fazer mas nunca se pode equiparar o nosso produto que é marca Açores com um produto de marca branca mas infelizmente os bolsos não são todos iguais e há muita gente que ainda recorre aos produtos de menor qualidade mas que também tem menor preço.

14. As principais forças e principais fraquezas das empresas açorianas no setor dos lacticínios, neste momento nós temos excesso de produção de leite, é claro que existem as quotas que tentamos regular mas essa parte compete mais à Unicol porque é que recebe o leite do produtor e vende à Pronicol. Neste momento a grande dificuldade e não é só nossa são das empresas de lacticínios dos Açores, é o excesso de produção de leite para transformação em produtos lácteos e o nosso mercado não é suficiente para absorver tudo o que nós produzimos. No caso da Pronicol dentro de uma média de uma época para a outra cerca de 450 a 500 mil litros que entra por dia

na fábrica nós não conseguimos escoar em produto acabado todo o leite, no nosso mercado apenas conseguimos reter cá para consumo dos Açores apenas 10% a 15% do nosso bolo total, o restante é todo ele escoado no mercado continente e para a exportação. Portanto esta é realmente a nossa grande dificuldade, é escoar todo o produto em produto de valor acrescentado porque não colocamos para o esgoto o excedente de leite que temos então temos que secar e secar tem muitos custos para não dizer prejuízo quando, mas é necessário.

15. Relativamente às principais ameaças e oportunidades, a ameaça é sempre a mesma coisa, é nós sermos invadidos por leite que vem de outros países que também tem o mesmo problema que o nosso que é excesso de produção, imaginamos que nós começamos a receber leite da Polónia e Espanha etc, o que vamos fazer ao nosso, quer dizer os nossos 10% ou 15% que já é pouco que temos cá no nosso mercado se começarmos a receber leite destes países e de outras grandes potencias, os nossos 10% ou 15% ainda vão ficar menos, esta para mim é a principal ameaça.

16. Na minha opinião existem empresas da grande distribuição que auxiliam e outras que não auxiliam os produtores açorianos para a entrada dos produtos dos açores nos canais de distribuição nacionais e internacionais, há umas empresas que sim e ainda vestem a camisola dos Açores mas há outros que não porque o que lhes interessa é ter produto barato no prateleiro e atrair os potenciais consumidores à loja deles. Algumas empresas que tem outra estratégia, mas ainda se encontra muitos que não querem saber de camisolas e querem é o mais barato.

17. Eu acho que a colaboração entre produtores é um fator importante para a competitividade das explorações, o conceito de cooperativa acho que ajuda a todos eles, se quatro ou cinco tem uma lavoura pequena mas precisam de tratores na altura das silagens porque é que cada um vai comprar o seu trator, se houvesse um tipo de união, tipo uma cooperativa que se unissem, não era preciso tantas alfaias agrícolas uma para cada um, tantos tratores um para cada um e etc. Acho que seria benéfico para eles baixando também os custos de produção deles.

18. Na minha opinião sobre o que poderia ser diferente em termos da ação de diferentes entidades para reforçar a competitividades das empresas açorianas deste setor, nós temos de ter a consciência de que somos pequeninos e os pequeninos cada um a puxar

para o seu lado não chega a lado nenhum, se quatro ou cinco pequeninos se juntarem já vai dar um grande e enquanto isto não acontecer na indústria não vai chegar a lado nenhum. Neste momento o que nós vemos, nós vamos para o mercado do continente e vemos empresas como a Unileite, principalmente a Unileite que está inserida na Lactações que tem excesso de produção como nós também temos excesso de produção, o que é que acontece o excesso de produção deles vai para o continente quando o produto se vê em ameaça com a perda de validade baixam ainda mais os preços, e o que acontece é que esse produto que não deixa de ser marca Açores venha de lá para cá a preços mais baratos onde nós para reagirmos também temos de baixar o nosso preço. O que eu acho que seria benéfico aqui era uma entidade reguladora em que dissesse assim, o leite em média custa X portanto abaixo deste X ninguém pode vender, daí para cima façam os preços que quiserem, ou seja, haver aqui um fator regulador a nível de preços de leite porque senão aí o que vai acontecer é que ninguém vai ganhar nada e os lavradores vão estar a fornecer o seu leite e as empresas também não tem capacidade para lhes pagar o preço justo pelo leite, porque vem essa avalanche de preços, nem a empresa tem condições para escoar todo o leite nem a empresa tem condições para pagar o preço justo ao lavrador. Isto é uma bola de neve e um ciclo vicioso, por isso acho que seria uma boa prática mas isto compete aos nossos governantes também perceber isto e fazer de estaque também aqui, quer a produtos de fora para cá como acontece na Madeira quer também com as práticas de descidas de preço em avalanche, e todos nós saímos a perder, é a minha opinião.

## **Anexo IV – Entrevista ao presidente da Associação Agrícola da Ilha Terceira**

### **4.1. Guião da entrevista à Associação Agrícola da Ilha Terceira**

Qual a função que ocupa nesta associação?

Questões sobre o funcionamento da associação:

1. Em que consiste a vossa associação e quantos associados tem?
2. Como funciona o processo de entrada para a associação e quais são os requisitos e os critérios de entrada?
3. Após a entrada para a associação existem regras a cumprir para permanecer?
4. Quais são os setores de atividade dos vossos associados e quais os principais canais

de distribuição dos seus produtos?

5. Como avaliam a relação com os associados? (ao nível da periodicidade de contacto/realização de ações de formação ou de esclarecimento/outros elementos relevantes)

6. Quais as vantagens que a vossa associação oferece aos seus associados?

Questões sobre o setor da agricultura:

7. Que tipo auxílio prestam a este setor na vossa organização?

8. Quais as principais dificuldades que os produtores açorianos deste setor enfrentam?

9. Na vossa opinião quais as principais dificuldades/entraves que os produtores agrícolas dos Açores sentem para entrar na grande distribuição (supermercados e hipermercados)?

10. Qual a importância em termos de vendas dos produtos agrícolas das vendas para o continente português e das vendas para exportação?

11. O setor da agricultura é valorizado nos Açores?

Questões sobre o setor dos lacticínios:

12. Que tipo de auxílio prestam a este setor na vossa organização?

13. Quais as principais dificuldades que os produtores açorianos deste setor enfrentam?

14. Na vossa opinião quais as principais dificuldades/entraves que os produtores de lacticínios dos Açores sentem para entrar na grande distribuição (supermercados e hipermercados)?

15. Qual a importância em termos de vendas dos produtos lacticínios das vendas para o continente português e das vendas para exportação?

16. O setor dos lacticínios é valorizado nos Açores?

Questões sobre a competitividade das PME's açorianas:

17. Na vossa opinião quais as principais forças e principais fraquezas das explorações açorianas destes dois setores?

18. E quais as principais ameaças e principais oportunidades?

19. Na vossa opinião as grandes empresas de distribuição auxiliam os produtores açorianos para a entrada dos produtos dos açores nos canais de distribuição nacionais e

internacionais?

20. A colaboração entre produtores pode ser um fator importante para a competitividade das explorações?

21. Na vossa opinião o que poderia ser diferente em termos da ação de diferentes entidades para reforçar a competitividades das PME's açorianas destes setores?

#### **4.2. Transcrição da entrevista à Associação Agrícola da Ilha Terceira**

1. A Associação Agrícola da Ilha Terceira tem um universo de 950 associados, entre os quais produtores de leite na sua grande maioria, produtores de carne, produtores de horto fruticultura e também temos um núcleo de produtores de mel. A nossa associação consiste muito no trabalho de reivindicação junto das autoridades competentes, junto do governo regional, junto das instituições europeias, também dentro dos organismos ligados principalmente à direção regional da agricultura, da parte da sanidade também e entre outras empresas que nós também trabalhamos diretamente que fazemos uma reivindicação junto delas. O nosso trabalho é muito de apoio de campo na parte do contraste leiteiro, na parte do movimento de animais, na parte das contabilidades e também a faturação, trabalhamos muito na parte dos projetos de investimentos em que damos um apoio quer na elaboração dos projetos quer na conclusão dos mesmos, pedidos de pagamento e acompanhamento ao longo dos anos que há um compromisso por parte do produtor. A associação agrícola também tem uma vertente neste momento que é da questão do restaurante, em que faz a promoção dos produtos regionais principalmente da carne e já conta com um universo de cerca de 30 funcionários.

2. Como processo de entrada, os associados tem de ter exploração aberta quer de carne, quer de horto fruticultura ou também produtores de leite, não tem que ser necessariamente ATPS pode ser a tempo parcial mas tem que ter atividade num desses ramos. Só faz sentido ser desta forma porque nós defendemos uma classe e também damos benefícios em termos de descontos, quer no advogado, também temos consultas no médico e pronto são mais restritos também a quem nos dá benefícios em termos de quotas que são pagas consoante o movimento quer na produção de leite, quer no número de animais de cada exploração.

3. Relativamente às regras a cumprir para permanecer na associação, uma das regras básicas é o pagamento da quota, essa quota é estipulada consoante o volume de leite ou número de animais que a exploração tem. Não expulsamos ninguém por não ter as quotas em dia mas se não tiverem as quotas em dia também não podem usufruir de alguns serviços e de alguns benefícios que a associação os presta. Também temos parceiras com um banco, quando fazemos um adiantamento dos produtos lácteos, o qual não tem qualquer tipo de custos em termos de juros para o produtor, é um grande benefício que ele tem mas também tem de ter as quotas em dia para nós passarmos a declaração para poder iniciar esse apoio.
4. Os setores de atividade como referi anteriormente são o mel, a carne, o leite e horto fruticultura e relativamente aos principais canais de distribuição, nós apenas fazemos a compra e a venda de carne, que é feita com três empresas aqui da Ilha Terceira que depois fazem o processamento, essas empresas são a Quinta dos Açores, a Salsicharia Pavão e a Sicosta. A questão do mel nós vendemos em diversas superfícies comerciais da Ilha Terceira, uma parte do escoamento também é feito através do restaurante, quer na elaboração de produtos quer também na venda mesmo lá. A restante parte dos produtos que nós produzimos, a questão do leite passa por outras cooperativas para transformar para então ser vendido ao consumidor final.
5. Relativamente à nossa relação com os associados, a nível de contacto nós temos diversas palestras que nós fazemos da parte de informação em eventos como a feira Açores, o dia do sócio, fazemos eventos que são transversais aos nossos associados e à população em geral da Ilha Terceira. Como costume dizer muitas vezes, não basta nós fazermos um bom trabalho se não passarmos a informação do trabalho que estamos a desenvolver, isto é feito através das reuniões que são para os associados e às vezes para os produtores em geral também, como os eventos como a feira e outros mais alargado. Também fazemos ações de formação mais restritas às vezes relacionadas com o bem-estar animal, a parte da formação dos produtos fitofarmacêuticos, também fazemos a parte relacionada com a questão de manobreadores de máquinas agrícolas. Há formações mais restritas, também fizemos uma recentemente, que é a iniciação à apicultura da parte do mel, fazemos algumas mais restritas por grupos mais concentrados por produtores e há as outras mais

abrangentes que são transversais a todos os produtores quer de leite quer de carne e associados e não associados também às vezes.

6. Em termos de vantagens, além de todos os serviços que já enumerei inicialmente, quer o acompanhamento de campo, quer a parte do contraste leiteiro, quer também contabilidades, projetos de investimento, toda a parte da transação de animais e o seu facturamento também. Vai desde o apoio jurídico ao apoio dos solicitares também as parceiras que nós temos, de um modo geral tudo o que são problemas até de licenciamento de construções, de pessoas que fazem projetos de investimento que implicam construções também nós ajudamos a complementar todo esta elaboração destes projetos. Não há nada que os nossos associados cheguem cá que nós não tentamos ajudar ou fazer diretamente, como contratos de arrendamento e todo esse tipo de trabalho burocrático que é exigido hoje em dia e cada vez mais aos produtores. Além de outras vantagens que são parcerias que nós temos parcerias com instituições bancárias também, fazendo conciliação de vários créditos tentamos melhorar em termos de pagamento à banca, foi um trabalho que nós fizemos nos últimos anos, como também com a questão da seca que assolou a Ilha Terceira no ano de 2018. Houve medidas de apoio extraordinárias que foram feitas aos produtores mas com base na reivindicação do trabalho que a associação fez apresentando a real perca dos rendimentos do produtor e só assim é que se conseguiu apoios bastante significativos para os associados e os outros produtores que não são nossos associados acabam por beneficiar também. Às vezes costumo apresentar esses números, este é o sétimo ano que está a decorrer em termos de mandato aqui na Associação Agrícola como presidente, já consegui em medidas extraordinárias cerca de 6 milhões de euros para a Ilha Terceira, tem um historial de 1 milhão de euros para os nossos produtores da Ilha Terceira anuais basicamente.

7. O auxilio é transversal a todos o produtores e é em todos os campos que é possível dar, quando não conseguimos dar todo diretamente tentamos junto de outras instituições tentar resolver os problemas que afetam os nossos associados e que são muitos deles imaginários, como problemas com acidentes que temos por exemplo um seguro também de acidente de animais, situações do âmbito jurídico também tentamos dar algum apoio temos estrategicamente alguns advogados que estão por

dentro dessas situações, é transversal a todo o tipo de problemas que possa existir dentro da atividade agrícola.

8. Os produtores açorianos de ilha para ilha tem problemas bastante diferentes, vou me referenciar na Ilha Terceira, nós temos um problema muito grande na questão da produção de leite que é ter monopólio na compra do leite da Ilha Terceira, ter uma única indústria que transforma basicamente 99% do leite da ilha Terceira. Não havendo concorrência automaticamente a própria indústria também não se rentabiliza nem se revitaliza, o que acontece é que toda a cadeia acaba por perder e o produtor basicamente é o último da cadeia. Quando a indústria não consegue ter a rentabilidade a sua maior despesa é compra da matéria prima que é o leite, automaticamente baixando 1 cêntimo aos produtores de leite da Ilha Terceira, 1 cêntimo por ano custa 1 milhão e meio de euros, o balão de oxigénio que é preciso para ser sustentado e os produtores tem de absorver essas percas com grandes dificuldades, têm que tentar otimizar e rentabilizar mais os seus recursos internos da exploração para continuar a serem sustentáveis. Também a limitação de produção, estamos limitados com a produção de 2015 a menos 3%, havia um crescimento normal de cerca de 1,5% a 5,5% ao ano só não podemos crescer como também temos de reduzir para além do que era a produção de 2015, este é um dos maiores entraves na produção de leite que está a criar grandes problemas à Ilha Terceira, só o diferencial do preço entre a Ilha Terceira e o continente português que são 6 cêntimos multiplicado por 150 milhões que é a média dos últimos anos, representa o equivalente a 9 milhões de euros anuais. Estes 9 milhões de euros anuais distribuídos por 750 produtores de leite que a Ilha Terceira tem era o balão de oxigénio e também ia resolver um problema social e económico de toda a ilha.

9. Relativamente às principais dificuldades/entraves que os produtores agrícolas dos Açores sentem para entrar na grande distribuição, não é basicamente os produtores na questão do leite e da carne porque já passa por empresas mais restritas que é que fazem a parte da transformação e comercialização. Eu acho que não tem grandes dificuldades de entrada o problema é que temos de entrar sempre um pouco pela questão do preço e não pela qualidade, e enquanto os produtos dos Açores sendo um produto diferenciado, o modo de produção bastante diferente, mais sustentável e mais amigo do ambiente, deveria ser bonificado em termos de valor de comercialização e

não andar a competir com preços baixos que é uma realidade e isso acontecesse porque a indústria não se une. Se a indústria se unisse e não são assim tantos basicamente em Portugal incluindo os Açores são a Lactogal, a Bel e a Unileite que reúne a Lactaçoeres, são as que tem massa crítica em termos de venda, bastava estas 3 se juntarem e haver uma contestação mínima de preços de venda às grandes superfícies que é o consumidor final que parte do problema ficava solucionado. O que acontece é que as grandes indústrias cada uma por si consegue fazer a pressão em sentido contrário e havendo muita quantidade de produto para ser vendido, produto que é perecível num compasso de 3 a 6 meses de validade, automaticamente as indústrias transformadoras tentam despejar o produto não salvaguardando a questão do preço e fazem isso porque têm a margem de manobra de baixar o preço ao produtor e salvaguardar a sua parte.

10. Basicamente o continente português absorve quase 75% do que é produzido na região autónoma dos Açores, os outros entre 12% a 15% ficam cá e para o exterior anda à volta dos 3% a 5%. É por isso que o continente português tem um grande papel no absorver dos produtos regionais, embora o continente português seja um mercado que não dá uma grande mais valia ao produto porque Portugal não é dos países com mais poder de compra, o continente português está um bocado saturado em termos de produtos lácteos e seus derivados, por si só reúne as condições a não ser um mercado muito apelativo e acho que há um trabalho a ser feito para tentar alargar e ganhar quota de mercado para a exportação para fora de Portugal.

11. Relativamente à valorização do setor da agricultura nos Açores, em termos de opinião pública acho que é minimamente valorizado, em termos de comercialização do produto ou rentabilidade para os produtores já foi mais no passado, neste momento cada vez mais as margens de rendimento dos produtores agrícolas estão completamente estagnadas e sufocadas pelos preços da comercialização dos seus produtos e o pagamento da matéria prima. Os apoios no âmbito da comunidade europeia vem dar aqui algum balão de oxigénio aos produtores, pagamentos esses que também são feitos nos outros países da comunidade europeia embora o produtor pretendia que fosse pago sim pelo seu produto real e não estar a ser sempre compensado pelos apoios, as subvenções que são pagas que também tem obrigações em termos de burocracia e compromissos que são a preocupação constante para os

produtores. Há que criar aqui de certa forma uma maior valorização para que haja uma capacidade de investimento por parte dos produtores agrícolas para investir em termos de condições de trabalho, reduzir também as horas de trabalho dos próprios proprietários das explorações, conseguir remunerar melhor os seus funcionários, havendo cada vez mais capacidade de investimento e melhorar o produto.

12. É extremamente importante aumentar a percentagem de mercado de vendas à exportação, entrar no nicho de mercado que valoriza mais sobretudo os nossos queijos, penso que os queijos seria a forma de chegar mais longe tendo um prazo de validade mais longo e reduzir também em termos de peso porque é preciso basicamente 10 litros de leite para fazer um queijo, reduz muito os volumes de importação em termos de transporte e os custos de transporte. Trabalhar mais mercados de exportação para outros países terceiros era fundamental para a valorização dos nossos produtos

13. Relativamente às principais forças e principais fraquezas das explorações açorianas dos setores agrícola e de laticínios, as principais forças são estarmos associados a uma imagem de marca de produção verde e a evidência de quem nos visita as nossas pastagens, o verde, ter uma alimentação baseada ou parcialmente na parte da pastagem evidência nos produtos finais um paladar, um aroma e até mesmo uma coloração diferente da manteiga e do queijo que não se encontra basicamente no resto da Europa, isso é uma das nossas principais forças. Também uma das principais forças, é termos uma resiliência por parte dos produtores mesmo com preços baixos e com o preço mais baixo da Europa basicamente conseguimos ainda estar de pé e termos um produto de qualidade e isto é uma força que nos dá uma margem de trabalho em termos de preço somos competitivos, então seríamos mais em termos de preço e qualidade associada ao produto. As fraquezas é estarmos longe dos grandes mercados de consumo, a questão dos transportes, as questões também das intempéries principalmente no setor da horto fruticultura, estamos sempre um pouco dependentes do estado do tempo e temos a situação dos ventos na região e isso é uma fraqueza para nós, é um problema e temos às vezes várias percas com as questões climatéricas.

14. As ameaças são ainda não termos indústrias capacitadas, que tragam inovação e que estejam a trabalhar principalmente em tentar perceber o que o consumidor quer, o

consumidor ao longo dos tempos vai mudando hábitos alimentares e basicamente estamos a produzir leite, queijo e manteiga que se produzia à 30 anos atrás e isso é uma realidade. Hoje em dia o consumidor já consome muitos produtos lácteos que não são transformados de primeira linha, produtos que já vem incorporados em pizzas ou já pré transformados. Não temos indústrias de segunda linha que incorpore esse tipo de produtos, os derivados dos lácteos, isso para nós é uma ameaça e eu acho que temos que revitalizar a nossa forma de transformação, não é descurar tudo o que se tem feito até agora mas também ir trabalhando outras formas de comercialização e indo atrás de outros nichos de mercado, de outros consumidores mais jovens com outras formas e com outros hábitos de consumo, acho que isto é uma das ameaças que não está a ser salvaguardada neste momento. As principais oportunidades é cada vez mais o consumidor preocupado com aquilo que come, temos a oportunidade nos Açores de conseguir dar informação desde a produção, desde o leite tirado da vaca até à prateleira do supermercado, basta fazer um trabalho juntamente com o laboratório regional de veterinária e de acompanhamento mesmo com as análises que são tiradas no contraste leiteiro que é feito pela associação agrícola, de permitir dar informação ao consumidor desde a produção até à prateleira do supermercado ao consumidor final. Isto é uma das oportunidades que nós devemos utilizar, cada vez mais também os Açores estão na moda, usar a marca Açores é de extrema importância, quem visita os Açores, que são cada vez mais, também à posteriori procuram produtos da região e temos de trabalhar também essa oportunidade de quem nos visita para de futuro serem os nossos consumidores e também os jovens junto das escolas temos uma oportunidade de desmitificar as mais valias que é o consumo de produtos lácteos.

15. Na nossa opinião as grandes empresas de distribuição não auxiliam os produtores açorianos para a entrada dos produtos dos açores nos canais de distribuição nacionais e internacionais, muito pouco trabalho é feito nesse sentido apenas uma indústria nos Açores faz algum trabalho neste sentido, cada vez mais a distribuição está preocupada com as suas margens de lucro, querem vender o produto que é mais barato, depois de negociar um preço aí sim já querem também usar a marca dos Açores para poderem ter aumentos de volume de vendas mas não é assim que é feito o caminho, tem de ser uma valorização conjunta para toda a cadeia e só assim é que todos sairão a ganhar. Acho que é uma questão de estratégia errada por parte dos

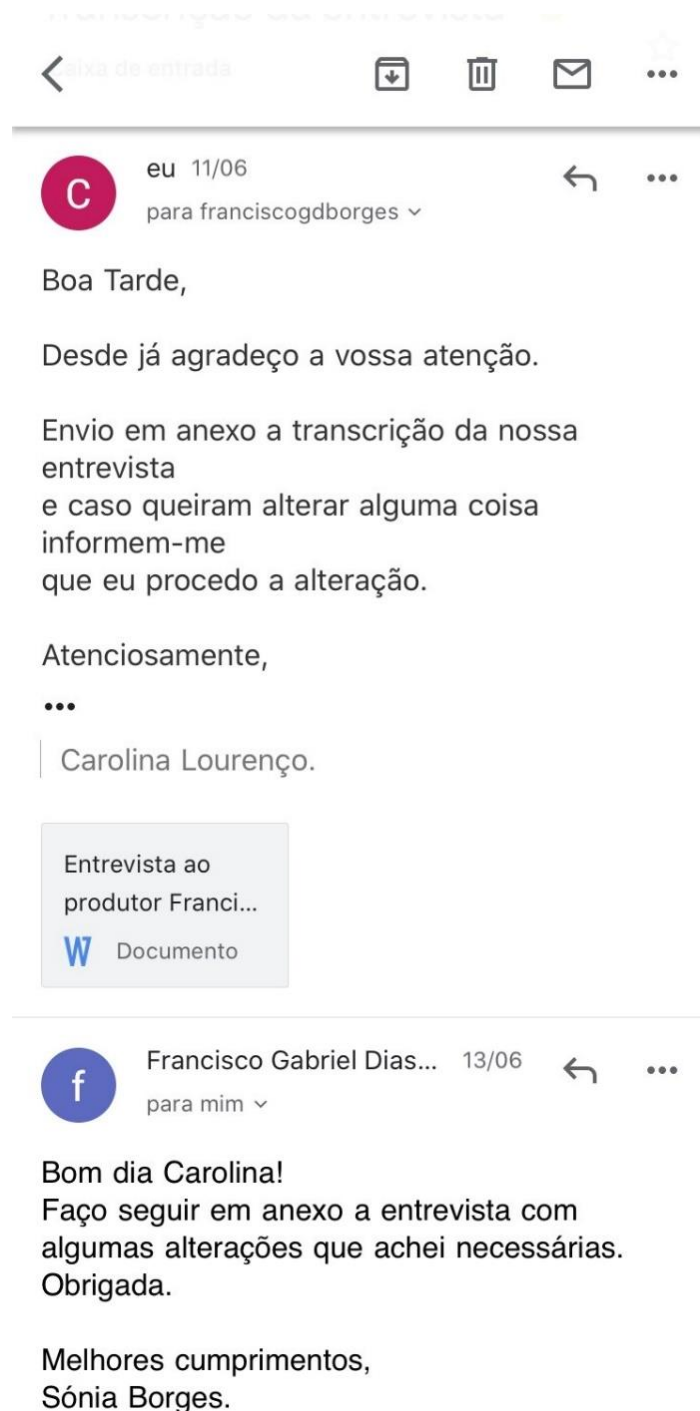
canais de distribuição de negociar um preço sempre baixo, acho que deviam negociar sempre por cima e se eles ganharem percentagem porque quando mais caro for o produto maior é o retorno, quanto mais valorizado for o produto também a percentagem de lucro será maior.

16. A colaboração entre produtores é um fator importante para a competitividade das explorações, de facto acho que por aqui é que é o caminho, é o trabalho conjunto e cada vez mais também o consumidor final quer estar informado sobre aquilo que está a consumir e só com a colaboração dos produtores e uma ligação direta à indústria e à distribuição é que se consegue toda essa informação que seja conjunta e que venha trazer realmente a distribuição de dividendos em toda a cadeia. Essa distribuição de dividendos é que vai tornar as explorações competitivas e uma exploração competitiva e os produtores acreditarem, é que vai fazer com que haja uma maior integração dos jovens também nesse setor e o rejuvenescimento do mesmo. Ninguém quer ir para um setor no qual é um setor de sacrifício e que exige trabalho 365 dias por ano, só quando as pessoas forem bem remuneradas é que vai ser apelativo aos jovens e a pessoas com formação de vida para a área.

17. O Governo Regional cada vez mais tem que perceber as realidades e as necessidades às vezes de adaptação em termos de IRS e IRC para as empresas que estão ligadas a esse setor, também em termos de exigências principalmente burocráticas, as explorações tem muita burocracia nas diversas vertentes, fazemos um papel aqui de jardineiros da própria região. Devia haver alguma compensação pelos produtores manterem todos os seus terrenos cultivados e bem tratados, as pastagens da região são o melhor cartão de visita que os Açores podem ter mas nós fazemos esse trabalho se tivermos um setor que seja rentável, automaticamente se não houver sustentabilidade do setor começa a existir terrenos abandonados, como já há alguns anos atrás acontecia no continente português. Por isso as entidades competentes têm de reforçar a competitividade das empresas para que se mantenha a sustentabilidade do setor e que mantenhamos toda a região devidamente cuidada e trabalhada. Também a integração de funcionários nessa atividade agrícola é de extrema importância porque isto é uma atividade que exige 365 dias por ano, automaticamente precisamos também de mão-de-obra e mão-de-obra que tenha formação para tal. Assim sendo, é importante também libertar muita mão-de-obra

que está ligada à agricultura e neste momento está nos programas ocupacionais e que as pessoas se acomodam a esses programas e não estão libertos para fazer os trabalhos agrícolas e neste momento é uma preocupação das explorações para conseguir mão-de-obra para afetar às suas explorações. Existem algumas medidas que já foram implementadas como algumas linhas de crédito para as PME'S que é de extrema importância, apoios a juros bonificados para o investimento principalmente dos jovens que querem integrar o setor e basicamente tentar resolver a situação dos limites de produção, isto é um grande entrave porque não conseguem entrar novos produtores nessa atividade agrícola em termos da questão do leite. Na parte que toca mais à carne e ao leite de um modo geral, é a questão da movimentação de carga marítima entre ilhas e também para fora da região. A questão também da regularidade dos barcos adequada a todas as ilhas e também o termo do custo da carga transportada, quer importação quer exportação, é fundamental para este setor. Um setor que é mais importante na questão da regulação da balança comercial é o setor agropecuário, é o setor que mais peso tem na exportação da região, automaticamente faz o equilíbrio entre a importação e a exportação, por isso este setor é fundamental para a região para esse equilíbrio. Temos esse peso na exportação automaticamente temos um peso muito grande na questão dos custos de transportes e os custos de transportes pesam muito no nosso setor, tínhamos de ter um POSEI transportes para nos aproximar em termos de custo para colocar os nossos produtos nos mercados de consumo muito semelhantes aos que estão no centro da Europa porque nós somos tão europeus quanto eles.

## Anexo V – Confirmação da transcrição da entrevista ao Produtor Hortícola






## Anexo VI – Confirmação da transcrição da entrevista à representante do Clube de Produtores Continente nos Açores





## Anexo VII – Confirmação da transcrição da entrevista à supervisora comercial da Empresa Pronicol

Caixa de entrada

<    ...

---


 eu 1/07  
para ana.felix ▾  ...

Bom dia Sra. Ana,



Junto envio em anexo a transcrição da entrevista, caso queria alterar alguma coisa informe-me.

Desde já muito obrigada pela sua disponibilidade.

Melhores cumprimentos,  
Carolina Lourenço.

Entrevista  
Pronicol.docx  
 Documento

---

 Ana Paula Felix 1/07  
para mim ▾  ...

Bom dia Carolina!

Fiz algumas pequenas alterações, mas acho que te repetes muito no “Relativamente” e não tens obrigatoriamente que transcrever toda a entrevista à “letra”, deves ajustar algum português se o intenderes...

## Anexo VIII – Confirmação da transcrição da entrevista ao presidente da Associação Agrícola da Ilha Terceira

